



Foto: Pointimages – Fotolia.com

Joachim Schaffer-Suchomel

## Hofübergabe im Wandel

*Ein gelungener Generationswechsel auf landwirtschaftlichen Betrieben ist Voraussetzung, um Entwicklungschancen ausschöpfen und den Strukturwandel in der Landwirtschaft mit zukunftsfähigen Entscheidungen mittragen zu können.*

Jede Generation verfügt über ihre eigenen Denk-, Verhaltens- und Erfolgsmuster, die es wahrzunehmen und zu leben gilt. Sie sind der Garant unternehmerischer und gesellschaftlicher Weiterentwicklung. Ein guter Wechsel der Generationen ist der Zukunftsgenerator. Für den Generationswechsel kann man sich an einem natürlichen Lebensverlauf, auch der Menschen in landwirtschaftlichen Familien orientieren.

### Lebensschritte

Das entwicklungspsychologische System der „Siebener Lebensschritte“ besagt, dass alle sieben Jahre ein neues Entwicklungsthema in den Vordergrund rückt. Dabei werden drei Lebenskapitel durchlaufen:

Im ersten Kapitel (bis 21 Jahre) entwickeln Menschen eine Basis, eine gute Einstellung zum Leben. Im zweiten Kapitel (21 bis 42 Jahre) erlernen Men-

schen die Struktur, um ihre Ideen zu realisieren. In diesem Kapitel ist der Aufstiegs- und Investitionswille der nachfolgenden Hofgeneration am stärksten entwickelt. Dieses Zeitfenster gilt es zu nutzen.

Im dritten Lebenskapitel (42 bis 63 Jahre) gilt es, das eigene Leben zu vervollkommen. Mit dem allmählichen Schwinden der körperlichen Belastbarkeit geht die Möglichkeit der „Entmaterialisierung“ einher: aussieben, was nicht mehr gebraucht wird (42 bis 49 Jahre), achtsam mit Geist und Gesundheit umgehen (49 bis 56 Jahre) und einen neuen Lebenssinn kreieren jenseits von Leistung und Materie (56 bis 63 Jahre).

Das Festklammern am quantitativen Denken und der Materie gefährdet im Großen die gesellschaftliche Entwicklung und im Kleinen die Entwicklung der landwirtschaftlichen Betriebe. Im Zentrum steht die Entwicklung der Produkt- und Lebensqualität.

Wird dieser zentrale Aspekt ausgeblendet, läuft im Großen die Gesellschaft Gefahr, sich selbst zu zerstören: Nach dem Cash kommt der Crash, wenn es nicht gelingt, Lebensqualität für alle anzustreben. Aber auch im Kleinen ist die generative Weiterentwicklung der Höfe gefährdet, wenn quantitatives und qualitatives Wachstum nicht in eine Balance gebracht werden; zum Beispiel wirtschaftliches Wachstum und eine gute Entwicklung der Beziehungen. Die ältere Generation läuft Gefahr, ihren Erfolg selbst zu zerstören, wenn die Übergabe an die nächste Generation nicht gelingt. Wenn beide, alt und jung, Vollgas geben, führt das in einen Konkurrenzkampf, bei welchem in der Regel zuerst die junge Generation auf der Strecke bleibt und sich ein anderes Beschäftigungsfeld sucht, um ihre Kraft ungebremst leben zu können. Früher oder später wird auch die ältere Generation aufgeben.

Die Weiterentwicklung der Produkt- und Lebensqualität ermöglicht einen gesellschaftlichen Wandel und verhindert eine Zerstörung mit erneutem Wiederaufbau. Historisch gesehen ist das Neuland. Folgende Paradigmen erleichtern einen gesellschaftlichen Wandel im Großen und eine Hofübergabe im Kleinen.

## Balanceakt

Der gesellschaftliche Wandel braucht eine Balance von Quantität und Qualität. So wird zum Beispiel eine Absatzstrategie von landwirtschaftlichen Produkten im neuen Paradigma von innen nach außen konzipiert, weil auch Wachstum von innen nach außen erfolgt. In diesem Fall starten Landwirte zum Beispiel mit einer regionalen Direktvermarktung und einer guten Produktveredelung: Es werden nicht nur Milch, sondern auch Käse und Joghurt zum Verkauf angeboten. Das Qualitätsmerkmal ergibt sich durch die Nähe zum Kunden, die nur mit guter Produktqualität möglich ist und die dem Landwirt Sinn gibt. Letztlich geht es im Leben um Beziehung zu Menschen. Wenn der regionale Markt gesättigt ist, kann der Vertrieb auf den überregionalen und schließlich auf den globalen Markt ausgeweitet werden. Brechen dann globale Märkte ein, wie in der momentanen Milchkrise der russische Markt völlig und der chinesische Markt teilweise, stehen Landwirte nicht vor dem Aus: Regionale und überregionale Märkte bleiben von dieser Rezession unberührt (s. Abbildung 1).

Die Erschließung globaler Märkte aufgrund des notwendigen quantitativen Denkens war in den

Jahrzehnten des Wiederaufbaus wichtig. Mit der Sicherung der existenziellen Bedürfnisse wäre eine Rückbesinnung auf natürliche Wachstumsprinzipien wichtig gewesen. Doch zu verlockend war und ist das große Geld, das im Kleinen nicht zu verdienen ist. Die konventionelle Landwirtschaft, die verbissen an alten Paradigmen festhält, ist in einer Krise, weil sie den vernachlässigten Aspekt „Qualität“, so wie sie die Kunden wünschen, ausgeblendet hat. Doch nur gemeinsam können ökologische und konventionelle Landwirtschaftsverbände eine gut durchdachte Balance von Quantität und Qualität erreichen.

Übersteigertes quantitatives Denken führt leicht in die Rechthaberei. Die Ratio dominiert und Gefühle dürfen keine Rolle spielen. Beziehungen leiden. Die Älteren auf Höfen sind nicht selten der Ansicht, es besser zu machen. Sie suchen nach Fehlern bei den Jungen und finden sie. In der Psychologie nennt man das „sich selbst erfüllende Pro-

Abbildung 1: Vertriebssysteme im Spiegel des Paradigmenwechsels

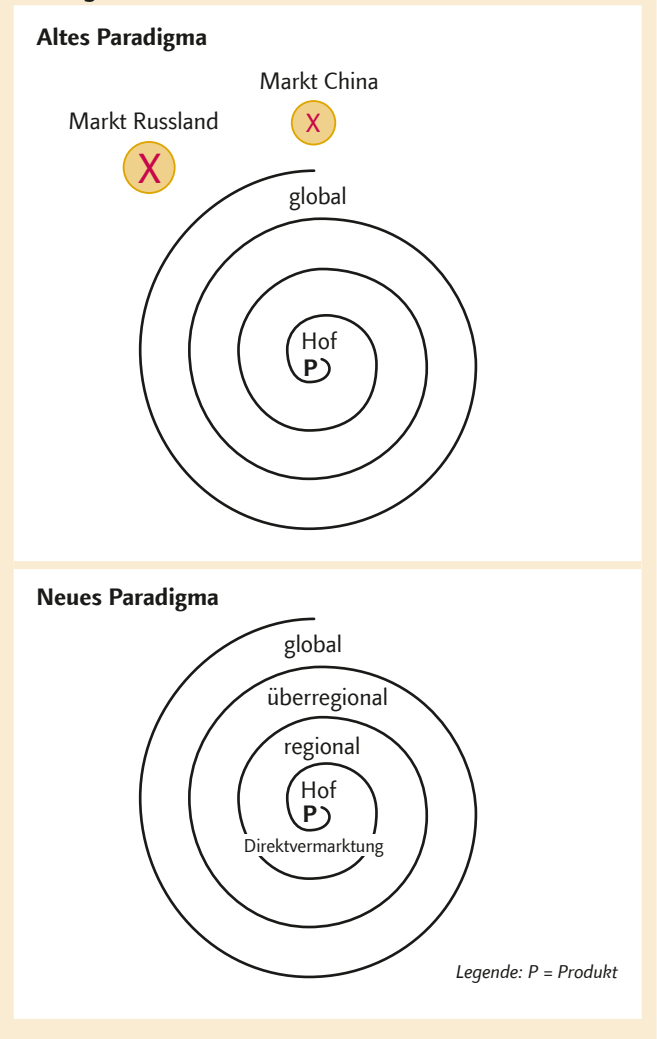
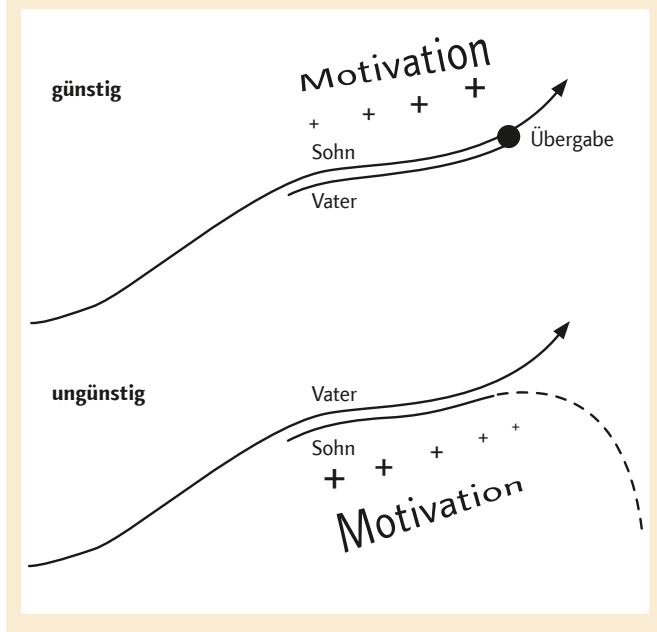


Abbildung 2: Generationswechsel am Beispiel Vater/Sohn



phezeiung“. Mit diesem Denken können die Älteren die Jüngeren nicht in Führung gehen lassen und demotivieren sie. Die Demotivation wiederum wird als Beweis für die Antriebslosigkeit der Jüngeren genommen.

Oft sollen die Jungen im Schatten der Alten mitlaufen und den Hof erst übernehmen, wenn sie erfahren genug sind. Die Auswirkungen dieser Übergabepolitik und eine mögliche Alternative zeigt das folgende Beispiel der Hofübergabe eines Vaters an seinen Sohn (s. Abbildung 2). Günstig ist es, wenn der Sohn die Führung und damit die volle Verantwortung übernimmt und der Vater ihm begleitend zur Seite steht, bis der Hof schließlich übergeben wird.

### Aus Fehlern lernen

Eine bessere Lebensqualität wird möglich, wenn eine neue Einstellung zu Fehlern und Schwächen entwickelt werden kann. Diese lautet: aus Fehlern lernen und Schwächen transformieren. Das entspricht einer hohen Entwicklungsstufe. Im alten Paradigma der Nachkriegsgeneration ist Fehler machen tödlich und Schwächen zugeben gefährlich. Nur mit Vertrauen und guter Kommunikation kann hier eine Weiterentwicklung erfolgen. Auf Höfen wurde schon immer angepackt und gearbeitet und nicht in erster Linie gesprochen. Das ist ein neues Lernfeld.

Die stärkste Teamsynergie kann ein Familienverband erzeugen. Er ist die Basis für eine Synergie mit den Mitarbeitern, die mehr sind als Angestellte, die sich anstellen und Anweisungen empfangen, um diese abzarbeiten. Mitarbeiter sollten Mitdenker mit hoher Eigeninitiative sein. Dieses neue Verhältnis zu Mitarbeitern kann zu Missverständnissen zwischen den Generationen führen und Hofübergaben behindern.

Die Teamsynergie im Kleinen ist Voraussetzung eines synergetischen Denkens auf gesellschaftlicher und globaler Ebene im Großen. Bestimmte globale Probleme, wie die Klimaveränderung, der Hunger in der Welt und die neue Völkerwanderung, können nur gemeinsam gelöst werden. Waffenexporte und Billignahrungsmittel nach Afrika sind kontraproduktiv. Sie entspringen quantitativem Denken und sind dem Hunger nach Macht und Geld geschuldet.

### Wertschätzung

Fehlt die Wertschätzung der Jungen für die Leistung der Alten, könnten Innovationen der Jüngeren missverstanden werden, nach dem Motto „das habe ich also auch noch falsch gemacht“. Das Loslassen der Älteren ist nur mit Erkennen und Anerkennen ihres gegangenen Weges möglich. Für diesen Prozess ist professionelle Hilfe von außen sinnvoll. Es ist empfehlenswert, gut ausgebildete Coaches und Mediatoren für die Übergabe zu nutzen. Begleitungen bei Hofübergaben sollten sich nicht auf ökonomische, juristische und fiskalische Fragestellungen beschränken. Hinter erfolgreichen und (wirtschaftlich) gesunden Höfen stehen Menschen, die in gesunden Beziehungen zueinander stehen.

### Weitere Informationen:

[www.brainfresh.net](http://www.brainfresh.net)



### Der Autor



Joachim Schaffer-Suchomel  
Diplom Pädagoge, Coach, Dozent  
und Fachbuchautor, Barmstedt  
[info@brainfresh.net](mailto:info@brainfresh.net)