

## ***Hofübergabe - das Einfache, was manchmal schwer zu machen ist!***

Sie tragen sich mit dem Gedanken, den Hof an die nachfolgende Generation zu übergeben –gut so, schließlich ist Ihnen seit Jahren klar, dass diese Entscheidung ansteht und nun die notwendigen Schritte eingeleitet werden müssen, damit der Generationswechsel erfolgen kann.

Eines der Kinder ist bereit, diese Aufgabe zu übernehmen, die Ausbildung und ein Hochschulstudium sind erfolgreich abgeschlossen. Gesprächstermine mit der beratenden Zunft, wie Steuerberater und Rechtsanwalt zur Erledigung der Formalitäten sind vereinbart. Alles getan - damit geht für Sie in Kürze ein erfolgreiches Berufsleben offiziell zu Ende.

Ihr Unternehmen ist seit vielen Generationen im Besitz der Familie. Ihre Vorfahren sorgten, genau wie Sie, für ausreichendes Einkommen und ein gutes Leben. Für alle gab es immer wieder unternehmerisch schwere aber auch sehr erfolgreiche Zeiten. Dank *Ihrer* geschickten Unternehmensführung können nun auch Sie ein rentables und stabiles Unternehmen an die nächste Generation weitergeben.

Ein Anlass stolz zu sein auf das Erreichte, der Verantwortung der Generationen gerecht geworden zu sein, auf die Kinder, die nun bereit sind das Familienerbe anzunehmen und weiterzutragen.

Spätestens jetzt erscheint es notwendig innezuhalten, wie geht es Ihnen *gefühlsmäßig* in dieser Situation? Eine Hofübergabe an die nachfolgende Generation ist niemals nur ein formaler Akt, bedeutet er doch vor allem, dass Sie als „die Alten“ ihr Lebenswerk beenden, ein Lebensabschnitt zu Ende geht. Damit sind verständlicherweise Emotionen, Erwartungen, Ängste und eventuell Trauer verknüpft. Was werden Ihre neuen Lebensinhalte sein, welche Rollen füllen Sie demnächst aus und was ändert sich für Sie persönlich durch die Hofübergabe, was *genau* endet, was *beginnt* neu?

Nehmen Sie sich Zeit für eine ganz persönliche Reflexion der Situation, in der Sie sich befinden:

- Wie gehen Sie damit um, dass Sohn/Tochter Sie möglicherweise nicht um Rat fragt, wenn zukünftige betriebliche Entscheidungen zu treffen sind?
- Können Sie damit leben, wenn er/sie z.B. neue Betriebszweige ausprobieren möchte, die es zuvor im Unternehmen noch nie gegeben hat?
- Ist Ihnen bewusst, dass sich Sohn/Tochter in einer schwierigen Doppelrolle befindet, (Betriebsleiter und gleichzeitig Kind der Eltern)?
- Sind Sie in der Lage, Ihre Kommunikation der jeweiligen Situation anzupassen, d.h. zum einen dem neuen Betriebsleiter den nötigen Respekt zu gewähren und auf Augenhöhe zu kommunizieren, zum anderen zu erkennen, wann Ihre Kinder den elterlichen Rat brauchen? Und können Sie abwarten, bis Sie darum gebeten werden?
- Begegnen Sie dem Partner Ihres Kindes mit dem notwendigen Respekt und zeigen ihm damit, dass Sie seine Wahl respektieren?

Möglicherweise fallen Ihnen die Antworten schwer, auch weil Sie weniger geübt sind in der Umsetzung Ihres ganz persönlichen Reflexionsprozesses? Machen Sie sich bewusst, dass dies eine neue Situation ist, die für alle Beteiligten einen Rollenwechsel bedeutet. Die veränderten Rollen sollten definiert werden, damit es nicht zu „Rollenüberschneidungen“ kommt.

Hilfreich wird sein, mit dem/der neuen BetriebsleiterIn detailliert abzusprechen, ob und wenn ja welche Aufgaben Sie im Unternehmen noch ausführen möchten. Kommunizieren Sie offen Wünsche und Bedenken und erinnern Sie sich an Ihre eigene Hofübergabe: Was hat gut funktioniert, was eher nicht, was hätten Sie sich von Ihren Eltern gewünscht? Was *genau* erwarten Sie von der *jungen Generation* und vor allem *weshalb* genau das?

Je klarer Sie Ihre eigenen Erwartungen und Wünsche definieren, umso leichter wird sich die Kommunikation mit dem neuen Betriebsleiter und seiner Familie gestalten.

Stellen Sie sich bewusst auf Ihr neues Leben ein, welche Rollen sind nun wie zu besetzen? Sie sind ab jetzt

- Berater statt Betriebsleiter (versuchen Sie, sich zurückzuhalten und abzuwarten, bis Sie um Rat gebeten werden)
- Elternteil eines Betriebsnachfolgers (für beide Seiten ein schwieriger Rollenwechsel, der einer intensiven Selbstreflexion bedarf)
- Ehepartner/In in Vollzeit (Ihre Rolle als Ehepartner ist ebenfalls neu zu definieren, da die geänderte Lebenssituation auch Ihre Partnerschaft beeinflussen wird.
- ...

Machen Sie sich klar, dass diese genannten Rollen neue Inhalte haben. Reflektieren Sie bewusst Individuelle Wünsche und Erwartungen, die Sie an Ihr Umfeld haben. Je besser Ihnen dies gelingt, umso leichter wird es Ihnen fallen diese Rollen konkret zu definieren.

Dies wiederum erfordert Selbstkenntnis. Wie aber gelangt man aber zu einer guten Selbsterkenntnis?

Fragen sie sich:

- Was ist mir im Leben wirklich wichtig, welche waren und sind meine zentralen Themen?
- Wie ist meine Lebensgeschichte bisher verlaufen, worauf bin ich besonders stolz?
- Was will ich unbedingt noch erreichen, welchen Preis bin ich bereit, dafür zu zahlen?
- Was bedeutet mir meine Familie, was erwartet sie von mir?
- Habe ich das Gefühl, ein guter Vater, eine gute Mutter zu sein?
- Was bedeutet es für mich, Führung abzugeben?
- Was schätzt man an mir und was nicht?

Um Antworten zu finden empfehle ich Ihnen zunächst einen sogenannten „*Inneren Dialog*“. Was versteht man darunter und wie lässt sich dieser gestalten?

Nehmen Sie sich bewusst ein wenig Zeit und versuchen Sie einmal, sich aus einer neuen Perspektive zu sehen. Begeben Sie sich dazu an einen ruhigen Ort, wo sie ungestört sind und führen Sie entspannt mit sich selbst einen Dialog, in dem Sie versuchen, o.g. Fragen zu beantworten.

Desweiteren gibt es die Möglichkeit, Feedback einzuholen, um zu Selbsterkenntnis zu gelangen.

Fragen Sie Personen Ihres Vertrauens, wie diese Sie in bestimmten Situationen erleben. Das können Freunde oder auch Familienmitglieder sein. Feedback ist nicht dasselbe wie Kritik, Feedback ist eine ausgewogene Rückmeldung darüber, wie andere Sie wahrnehmen.

Für ein hilfreiches Feedback braucht es einen geeigneten Ort und einen angemessenen Zeitrahmen, es sollte gut vorbereitet sein. Feedback einzuholen erfordert Mut. Begründen Sie, weshalb Sie sich ein ehrliches Feedback wünschen. Ihre Partner werden Ihnen dafür Respekt und Wertschätzung entgegen bringen. Sie selbst entscheiden, ob Sie das Feedback in der geäußerten Form annehmen möchten.

Um über Ihre eigenen Verhaltensmuster zu reflektieren, können Sie auch professionelle Begleitung, z.B. Coaching in Anspruch nehmen. Auch für die landwirtschaftliche Branche gibt es inzwischen gut ausgebildete Coaches, die Ihre besondere Situation der Hofübergabe kennen und Sie umfassend beraten werden. Durch die unabhängige Außenperspektive eines professionellen Beobachters können Sie mögliche Verhaltensmuster bearbeiten. Coaching ist kein Zeichen von Schwäche bzw. der mögliche Hinweis darauf, dass Sie ein Therapiefall sind.

Coaching als systemisches Coaching ist keine Beratung im eigentlichen Sinne. Sie selbst erarbeiten für sich in den einzelnen Settings eine individuelle Lösung für anstehende Entscheidungen und Veränderungen.

Wenn Sie Ihre Gedanken vorzugsweise schreibend reflektieren möchten, ist auch das Führen eines Tagebuches empfehlenswert. Beim Tagebuchschreiben gilt, sich ganz bewusst auf produktives Denken zu konditionieren. Erlebnisse, denen negative Emotionen anhaften, sollten nicht notiert werden, da sie durch aufschreiben wiederholt und verstärkt werden. Sie vermeiden dadurch, dass Ihr Unterbewusstsein diesen negativen Emotionen den Status „wichtig“ zuschreibt. Entwickeln Sie für sich einige Leitfragen, welche Sie z.B. allabendlich neu überprüfen:

Was war heute mein wichtigster Erfolg? Wofür bin ich wirklich dankbar? Was habe ich heute gelernt? Tagebuchschreiben ist harte Arbeit, Ihre formulierten Fragen können Ihre persönliche Selbsterkenntnis fördern.

Nicht nur für den ehemaligen Chef und „Neuruheständler“ ändert sich die Situation, selbstverständlich auch für die/den künftige(n) BetriebsleiterIn.

Dieser übernimmt nun die „Verantwortung der Generationen“, führt den Betrieb, bleibt jedoch zeitlebens in der Rolle des „Kindes“ der Eltern.

Das Fachwissen für eine erfolgreiche Unternehmensführung vermitteln Universitäten. Wie jedoch der emotionale Rollenwechsel zum Hofnachfolger und Betriebsleiter gelingt, vermitteln die universitären Curricula in der Regel nicht. Daher ist auch der Hofnachfolger aufgefordert, seine neuen Rollen mit Inhalten zu füllen.

Die oben beschriebenen Reflexionsmethoden stehen Ihnen dafür in vollem Umfang zur Verfügung.

Nutzen Sie die Phase der Hofübergabe für eine persönliche Selbstreflexion. Je klarer die Erwartungen auf beiden Seiten kommuniziert und ausgehandelt werden, umso stressfreier wird der Rollenwechsel gelingen. So kann sich jede Generation bewusst auf ein neues Miteinander in Zufriedenheit und Harmonie einstellen.