

# KARL EDER ABLÖSUNG UND INDIVIDUATION IM BÄUERLICHEN FAMILIENBETRIEB



**MENSCHEN**, die in Familienbetriebssysteme hineingeboren werden, einen Teil oder das ganze Leben darin verbringen oder in ein solches System einheiraten, sind mit anderen Herausforderungen konfrontiert als jene, die in Familiensystemen

beheimatet sind, die mit selbstständiger Erwerbstätigkeit in einem eigenen Betrieb nicht befasst sind. Vorab sei hier festgestellt, dass es sich von selbst versteht, dass Familienbetrieb nicht gleich Familienbetrieb ist, egal, ob es sich um einen gewerblichen oder bäuerlichen Betrieb handelt. So wie jedes Familiensystem als ein Unikat zu betrachten ist, gilt das auch für den Familienbetrieb. Die Komplexität potenziert sich jedoch durch den Umstand, dass der Betrieb im Vergleich zu „normalen“ Familiensystemen eine wichtige Rolle spielt.

Bei Literaturrecherchen ist zu bemerken, dass wenige wissenschaftliche Abhandlungen zu finden sind, die sich mit dem bäuerlichen Familienbetriebssystem befassen, im Besonderen keine Abhandlung, die den Bereich des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens in der Ablösungsphase betrifft.

Dies hat mich dazu veranlasst, meine Masterthesis zu diesem Thema zu schreiben und wiederkehrende Familiendynamiken aus der Beratung in einem narrativen Theorieteil zusammenzufassen.

Als Basis dafür dient mir meine Arbeit als diplomierter Lebensberater und Systemischer Familientherapeut, in deren Rahmen ich seit über 13 Jahren mit beraterisch-therapeutischen Konzepten für Bauernfamilien, zum Teil für die NÖ Landes-Landwirtschaftskammer, aber auch für andere Institutionen befasst bin. Die Beratung von bäuerlichen Familien und Einzelpersonen bot ich zehn Jahre in der Beratungsstelle von „Rat und Hilfe“ in St. Pölten und Melk und jetzt in meiner Privatpraxis in St. Pölten an.

In dieser Zeit konnte ich die Dynamiken, die dieser Form von Familien vielfach zu eigen sind, und verschiedene Muster, die sich teilweise wiederholen, beobachten. Es ist mir dabei zum einen hilfreich, selbst in einem solchen System aufgewachsen zu sein, darin gelebt und gearbeitet zu haben; zum anderen verwehrt mir die

Vertrautheit mit diesem System möglicherweise auch Blickrichtungen.

Im folgenden Artikel werden Familiensysteme und Betriebssysteme gegenübergestellt und bäuerlichen Familienbetriebssystemen eine besondere Beachtung geschenkt. Im narrativen Teil greife ich auf der Basis meiner Beratungstätigkeit die Auswirkungen des Familienbetriebes auf den Ablösungsprozess zwischen Eltern und ihren Kindern auf. Im letzten Teil des Artikels finden Sie die Zusammenfassung der Forschungsergebnisse aus meiner Masterthese: „Wie definieren HofübernehmerInnen, die in bäuerlichen Familienbetrieben leben und arbeiten, eine gelungene Ablösung?“

## ABLÖSUNG, INDIVIDUATION UND AUSWIRKUNGEN DER UNTERBROCHENEN INDIVIDUATION

Was ich unter dem Begriff der „unterbrochenen Ablösungsphase“ verstehe, möchte ich anhand des folgenden Beispiels beschreiben, in dem für den Verlauf der Individuation das Bild eines Pendels verwendet wird:

Im Kindesalter ist das Pendel auf einer Seite, im Rahmen derer Kinder ihre Eltern als ganz überlebenswichtig beschreiben, was sie ja in der frühen Kindheit real auch sind. Kinder erzählen von „ganz lieben“ und wertvollen Eltern, die da sind, wenn sie sie brauchen, sie versorgen, wenn sie Hunger, Durst und Nöte welcher Art auch immer haben. Sie idealisieren ihre Eltern, nehmen sie als Vorbilder und wollen immer bei ihnen bleiben. Das Lob der Eltern ist ihnen wichtig und Tadel für sie schwer auszuhalten. Um Tadel zu entgehen, denken sie oft schon voraus, was ihren Eltern missfallen könnte.

In der Ablösungsphase schlägt dann das Pendel manchmal heftig in die andere Richtung um. Jugendliche beschreiben ihre Eltern als ganz und gar nicht ideal. So, wie ihre Eltern, wollen sie nicht werden, und es gibt kaum Dinge, die sie an ihnen gut finden können. Opposition lautet die oberste Devise, Tadel empfinden sie häufig als Bestätigung ihres Wegs und freuen sich über ihr Anderssein. Sie prüfen die Handlungen und Aussagen der Eltern aus einer äußerst kritischen Position heraus sehr genau und empfinden viele elterliche Handlungen als schlichtweg peinlich.

Wie heftig dieser Ablösungsvorgang stattfindet, wird von vielen Faktoren beeinflusst. Mir erscheint, dass beispielsweise die Verhandlungsbereitschaft (oder im Gegenteil Rigidität) der Eltern eine wesentliche Auswirkung hat, und dass grundsätzliche innerfamiliäre Bindungsmuster hier zum Tragen kommen.

Nach einer „gelungenen“ Ablösung würde das Pendel nun in Bewegung sein. Junge Erwachsene würden ihre Eltern als Menschen beschreiben, die mal wichtig und mal weniger wichtig für sie sind. Es gibt Bereiche, wo sich ihre Meinung mit der Meinung der Eltern deckt, und andere, wo sie ganz verschieden denken. Lob und Tadel spielen eine untergeordnete Rolle, weil es nicht mehr den ursprünglichen Stellenwert hat, von den Eltern gut oder schlecht bewertet zu werden.

Die Zusammenarbeit und das Zusammenleben im Familienbetrieb bieten dahin gehend nun ein großes Spielfeld, auf dem es sich immer wieder erproben lässt, ob die kindlichen oder adoleszenten Beziehungsmuster der Vergangenheit angehören.

In Betrieben ist es wichtig, Entscheidungen auf sachlicher, rationaler Ebene zu treffen, daher ist es im Familienbetrieb von ganz besonderer Bedeutung, dass die Ablösung gut gelungen ist, wenn Eltern mit ihren Kindern zusammenarbeiten. Stellen Sie sich vor, welche Auswirkungen es hätte, wenn der Sohn die Anschaffung von teuren Maschinen deswegen beschließen würde, weil er damit besonders gut in Opposition zu seinem Vater treten könnte, obwohl er genau wüsste, dass das aus betriebswirtschaftlicher Sicht riskant für den Betrieb wäre und sein Vater deshalb nie zustimmen würde. Oder wenn die Tochter, die versucht, die Betriebsführung zu übernehmen, nichts entscheiden würde, weil der Tadel ihrer Eltern gewiss folgen würde und dieser für sie emotional nur ganz schwer verkraftbar wäre. Für die Situation, in der sich der gerade beschriebene Sohn befindet, würde die Beschreibung, die der Volksmund einer gelungenen Ablösung unterstellt, gut passen: „Erwachsensein bedeutet, Dinge zu tun, obwohl die Eltern sie für gut heißen.“

In der Ablösungs- und Individuationsphase junger Menschen in Familienbetriebssystemen haben häufig nicht nur der Betrieb und die Rolle der betriebsführenden Eltern auf den sie ablösenden jungen Menschen einen Ein-

fluss, sondern auch der gelungene oder nicht gelungene Ablösungsprozess auf die Entwicklung und den Fortbestand des Familienbetriebs.

### **DEFINITION FAMILIENBETRIEB**

Wenn im Folgenden auch der Terminus Familienunternehmen verwendet wird, liegt das daran, dass je nach unterschiedlichen Quellen vom Familienunternehmen oder vom Familienbetrieb gesprochen wird. Dieser Artikel versteht sich darauf, dass diese Begriffe dasselbe bezeichnen.

Bei dem Versuch, einen „richtigen“ Familienbetrieb zu beschreiben, tauchen sehr schnell einige Fragen auf: Ist ein „richtiger“ Familienbetrieb einer, in dem beide (Ehe-) Partner oder vielleicht auch schon die jugendlichen oder erwachsenen Kinder im Betrieb mitarbeiten, oder ist es auch jener, wo nur einer der Partner seinen Haupterwerb mit der Arbeit im eigenen Betrieb verdient und der/die andere nicht mitarbeitet oder einem anderen Beruf nachgeht? Könnte man ein Konstrukt, wo beide (Ehe-)Partner einem Teil- oder Vollzeitjob nachgehen und gemeinsam in ihrer „Freizeit“ einen eigenen Betrieb führen, wie es manchmal ganz am Anfang eines Unternehmens oder bei sehr kleinen bäuerlichen Betrieben der Fall ist, als Familienbetriebssystem bezeichnen? Ist ein Mehrgenerationen-Familienbetriebssystem, wo bereits Großvater/-mutter oder Urgroßvater/-mutter den Betrieb geführt haben, so wie es im bäuerlichen Bereich oft vorkommt, der Idealtyp von Familienbetrieb? (Bäuerliche Betriebe werden in Österreich nahezu ausschließlich als Familienbetriebe geführt.) (Vgl. Grüner Bericht 2009, 2009)

Diese Fragen beziehen sich auf die Anzahl der Personen und deren verwandtschaftliches Verhältnis zueinander, zum Teil auf die eingebrachte Energie in Form von Arbeit, und lassen die Aufteilung der Besitzverhältnisse, die Frage des eingebrachten bzw. entnommenen Kapitals und die Verteilung der Leitung bzw. Führung noch ganz außer Acht.

Es ist nicht möglich, in der Literatur eine einheitliche Definition des Begriffs „Familienunternehmen“ zu finden, sondern – ganz im Gegenteil – es weichen die Definitionen stark voneinander ab (vgl. Leyherr 2000 S. 50).

Generell weisen jedoch Familienunternehmen folgende Merkmale auf:

- Das Unternehmen ist mehrheitlich im Familieneigentum.
- Die Familie hat einen maßgeblichen Einfluss bei strategischen Entscheidungen.
- Im Unternehmen werden Familienmitglieder in geschäftsführender oder nicht leitender Funktion beschäftigt.

Anstelle einer kurzfristigen Profitmaximierung liegt im Mittelpunkt der strategischen Ausrichtung der Familienbetriebe die Nachhaltigkeit mit der Absicht einer familieninternen Fortführung des Unternehmens über Generationen hinaus. Familienunternehmen sind deshalb auch häufig älter als Nicht-Familienunternehmen (vgl. KMU FORSCHUNG AUSTRIA 2009).

Im bäuerlichen Bereich wird weiters zwischen Voll-, Zu- und Nebenerwerbsbetrieben unterschieden, eine Unterscheidung, die aus steuerrechtlichen Gründen eingeführt wurde, die jedoch wenig Aussagekraft darüber hat, in welchem Arbeitsbereich wie viel an zeitlichem Aufwand investiert wird, und gar keine Information in sich birgt, welche emotionale oder familiendynamisch relevante Auswirkung welcher Arbeitsbereich hat.

### FAMILIENDYNAMISCHE AUSWIRKUNG DES BETRIEBS

Es scheint manchmal so zu sein, dass ein Familienbetrieb dadurch zu einem solchen wird, dass der Betrieb als weiteres Familienmitglied aufgenommen wird, wie ein zusätzliches Kind, das mehr oder weniger große Zuwendung braucht. Etwas „Drittes“, ein Wesen, um das sich in manchen Familien alles Leben dreht und vielleicht auch mit der Idee, aus dem alles Leben (im Sinne von Einkommen und Überleben) kommt (Wimmer, Domayer, Oswald & Vater, 2005). In manchen bäuerlichen Betrieben, welche schon über mehrere Generationen, vielleicht unter gleichem Namen, weitergegeben wurden, ist zu erleben, dass die Familie dem Betrieb absolut untergeordnet ist. Man kann beobachten, dass es nicht mehr relevant ist, wie psychisch oder physisch gesund die Familienmitglieder durch die Bewirtschaftung des Betriebes sind oder bleiben, wichtig ist, dass der Be-

trieb überlebt und in die nächste Generation geführt wird (vgl. Goldbrunner, 2007). In diesen Fällen scheint der Betrieb nicht mehr ein Familienmitglied zu sein, sondern das Wesen, dem sich alle unterzuordnen haben. Als Gegenpol in diesem Spektrum könnte man ein Familienunternehmen sehen, das quasi als eine „Ich-AG“ geführt wird. Damit meine ich ein Familienunternehmen, wo ein Familienmitglied ein Unternehmen führt, das auf die Familie nahezu keine Auswirkung hat, weil es weder als familiäres Gesprächsthema noch im tatsächlichen Mitarbeiten oder Einbringen der anderen Familienmitglieder von Bedeutung ist.

Meiner Erfahrung nach wird diese Entscheidung, welchen Platz das Unternehmen im Familiensystem haben darf, selten bewusst getroffen, sondern in der Fortführung einer Familientradition beibehalten. Bei neu entstehenden Unternehmen nimmt oft das Unternehmen sich selbst seinen Platz durch die Mühsal und den Aufwand, den der Aufbau eines Unternehmens bedarf. Zu Beginn des Familienunternehmens wird häufig die Familie dem Betrieb untergeordnet, was aus wirtschaftlichen Gründen oft für nötig empfunden wird. Jahre später, selbst wenn es den wirtschaftlichen Erfordernissen nach nicht mehr in diesem Ausmaß notwendig wäre, werden die Anfangsstrukturen trotzdem beibehalten (vgl. Schlippe, 2009).

Wenn man nun von dem Familienbild ausgeht, in dem der Betrieb einen wesentlichen Platz im Familiensystem eingenommen hat, erklärt es sich von selbst, dass dies auf die Familiendynamik Auswirkungen hat.

*Es macht eben einen Unterschied, ob Mutter und Vater an getrennten Arbeitsstellen arbeiten, ob sie selbstständig sind oder in langfristig gesicherten Beschäftigungsverhältnissen, ob sie abends nach Hause kommen und die Familie als kompensatorische Gegenwelt zur Arbeit sehen können oder ob sie ihre beruflichen und wirtschaftlichen Sorgen mit zum gemeinsamen Abendessen nehmen. Und für die Kinder ergeben sich ganz andere Dilemmata bei ihren Lebensentscheidungen, wenn sie die Chance haben, in eine ökonomische Erfolgsgeschichte einzusteigen – die aber nicht primär ihre ist –, sie die Last einer familiären Tradition, der Delegationen früherer Generationen, auf ihren Schultern spüren und sie vor der Frage stehen, ob sie nun*

*ihre eigenen Talente und Begabungen nutzen, um sich selbst zu „verwirklichen“ oder ob sie das Risiko eingehen, familiären Erwartungen nicht gewachsen zu sein.*  
(Simon, 2002, S. 9)

## FAMILIE VERSUS BETRIEB

In welcher Art und Weise unterscheiden sich Familie und Betrieb voneinander? Im Rahmen der Beratung von Familienbetrieben innerhalb der Wirtschaft geht Simon (2002) davon aus, dass grundlegende Unterschiede zwischen den Merkmalen der sozialen Systeme „Familie“ und „Betrieb“ bestehen. Betrieben werden grob gesprochen mehr funktionale und zweckrationale Merkmale zugesprochen, die für das ökonomische Überleben des Betriebes wichtig sind. Familien sind hingegen stärker auf Personen und deren emotionale Stabilisierung ausgerichtet, sie stellen damit ein Gegengewicht und ein Korrektiv zum ökonomischen Handeln dar. Die Charakteristika der beiden sozialen Systeme Familie und Unternehmen stellt Kusemann (2004 S. 9) wie folgt dar:

	Familie	Unternehmen
<b>Interaktion / Kommunikation</b>	■ personenorientiert	■ funktionsorientiert
<b>Affektive Wirkungen</b>	■ hohes Maß der investierten Gefühle, ganzheitliche Identität	■ niedriges Maß der investierten Gefühle, Reduktion auf Funktion
<b>Austauschbarkeit von Personen / Funktionen</b>	■ Personen bleiben konstant und Funktionen werden ausgetauscht – Nicht-Kündbarkeit	■ Funktionen bleiben konstant, aber Personen (können) wechseln
<b>Bilanzierung / Entlohnung</b>	■ zeitunabhängige und „Tauschgeschäfte“ (informelle Regelung)	■ zeitnahe Honorierung durch Geld (vertraglich geregelt)
<b>Überlebensbedingungen</b>	■ emotionale Rentabilität, finanzielle Rentabilität	■ finanzielle Rentabilität

Charakteristika Familie und Unternehmen. Kusemann (2004 S. 9)

Im Folgenden werden diese Charakteristika in unterschiedlicher Ausführlichkeit und zum Teil in zusammengefasster Form dargestellt.

### KOMMUNIKATION/AFFEKTIVE WIRKUNG

Die Kommunikation bzw. Interaktion in einem Unternehmen ist eine zielgerichtete und funktionsorientierte,

um den Ablauf möglichst reibungslos zu gewährleisten und aufrechtzuerhalten. Wenn z. B. der Chef seinem Mitarbeiter den Auftrag gibt, mit dem Stapler einen LKW zu beladen und ihm mitteilt, wie er das haben möchte, dient dies in der Regel dem Ziel, ein bestimmtes Ergebnis für die Firma zu erzielen. Die Beziehung zwischen dem Chef und seinem Mitarbeiter spielt zu diesem Zeitpunkt zu meist wenig Rolle. Die Akteure in dieser Kommunikation sind austauschbar. Verkürzt gesagt, sie brauchen sich nicht zu lieben, es reicht, wenn die Zusammenarbeit funktioniert (vgl. Simon, 2002, S. 20).

Ganz anders stellt sich die Situation in der Familie dar, wo die Kommunikation personenorientiert ist. „Die Familie als an Bindung orientiertes System nutzt Kommunikation vorwiegend dazu, dass die Mitglieder sich wechselseitig ihre Verbundenheit bestätigen“ (vgl. Schlippe & Klein, 2010, S 14). Hier gibt es keine zentrale sachliche Aufgabe, die der Herstellung und dem Vertrieb irgendwelcher Produkte vergleichbar wäre, hier stehen die Personen im Mittelpunkt der Kommunikation und nicht ihre Funktionen.

Man pflegt die Beziehung zu seiner Mutter nicht, weil

sie so gute Kartoffelpuffer macht – zumindest nicht nur. Und man bricht die Beziehungen zu seinen Familienmitgliedern nicht ab, nur weil sie nicht mehr in der Lage sind, bestimmte Funktionen zu erfüllen. (Simon, 2002, S. 20)

Für den Zusammenhalt der Familie ist es basal, dass das Recht auf Gehör, aber auch die Pflicht des Rede- und Antwort-Stehens eingehalten werden, da ansonsten ihre

Verbundenheit gefährdet ist (vgl. Luhmann, 1988). Die Kommunikation in der Familie wird also zu einem großen Teil von dem Wunsch nach Bezogenheit, Nähe, Verstandenwerden, Gemocht- und Geliebtwerden, ganz so, wie man ist, geprägt. Die Form der Kommunikation unterscheidet sich auch insofern wesentlich vom Firmenbereich, als die Verschriftlichung von Nachrichten und Mitteilungen dort unumgänglich ist. Das geschriebene Wort hat (auf der rechtlichen Ebene) eine wesentlich höhere Verbindlichkeit, Anweisungen und Abläufe können zurückverfolgt, aufgetretene Fehler zugeordnet werden. In der Familie wird wohl kaum ein Vertrag zwischen Vater und Tochter vereinbart, wenn sie um zwei Uhr früh von der Disco abgeholt werden möchte, und doch hat diese mündliche Vereinbarung eine sehr hohe Verbindlichkeit.

#### AUSTAUSCHBARKEIT DER PERSONEN – NICHTKÜNDBARKEIT DER BEZIEHUNG

Eng verbunden mit der Unterscheidung der Kommunikation in Funktions- versus Personenorientierung ist der unterschiedliche Grad der Austauschbarkeit der Personen und ihrer Funktionen in Unternehmen und Familie (vgl. Simon, 1999). Unternehmen mit MitarbeiterInnen müssen ihr Überleben insoweit absichern, dass sie ihr Bestehen nicht ausschließlich von einzelnen abhängig machen. Der Betrieb wäre bei Krankheit oder plötzlichem Tod der Person in einer massiven Krise und/oder die Firma würde sich ausliefern und erpressbar machen. Aus diesem Grund werden die Aufgaben und Rahmenbedingungen für MitarbeiterInnen genau definiert, um die Personen gegebenenfalls leichter auszuwechseln bzw. ersetzen zu können (vgl. Simon, 2002). Diese Formel ist in der Familie umgekehrt: Die Personen bleiben relativ konstant, aber ihre Aufgaben ändern sich. Das oberste Ziel ist, dass jede/r in der Familie gut und lang überleben kann, und dafür werden hohe Einsätze gebracht. Beispiele dafür sind die täglichen Leistungen, die Eltern für ihre Kinder erbringen, oder pflegende (erwachsene) Kinder für ihre pflegebedürftigen Eltern bis hin zu Eltern, die ihren Kindern, um ihnen das Überleben zu sichern, z. B. eine Niere spenden: Leistungen, die nicht in Geld abgegolten werden kön-

nen. Wenn ein Familienmitglied, aus welchen Gründen auch immer, nicht in der Lage ist, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen, springt im Allgemeinen ein anderes ein. Diese – extrem hohe – Rollenflexibilität zeichnet das System Familie aus.

*Um auch für die Familie eine sportliche Metapher zu gebrauchen: Als Mannschaft gleicht sie eher der Besatzung eines Ruderbootes [...] Wenn man erst mal drin sitzt in solch einem Boot, dann kommt man nur noch schlecht raus. Und wenn man doch ausscheiden sollte, so ist man nur schwer – wenn überhaupt – ersetzbar. [...] Man kann aber im Allgemeinen auch sicher sein, nicht aus dem Boot geworfen zu werden. Eine der Konsequenzen dieses loyalen Beziehungsmusters ist, dass die Besatzung [...] meist nicht olympiareif ist. [...] Ihre Auswahl ist nicht nach Leistungsgesichtspunkten erfolgt, sondern nach Sympathie oder aufgrund biologischer Zufälle und Erwägungen.* (Simon, 2002, S. 22)

Mit dem Wissen, dass die Aufzählung der unterschiedlichen Merkmale nicht vollständig ist, möchte ich noch auf einen wesentlichen Unterschied Bezug nehmen:

#### RENTABILITÄT

Im Unternehmen stehen MitarbeiterInnen immer unter einer Rentabilitätsrechnung. Ein/e Arbeiter/in oder Angestellte/r hat unter anderem so lange seinen/ihren Arbeitsplatz, wie er bzw. sie sich für das Unternehmen „rechnet“. Verändert sich die Auftragslage, das Produktionsvolumen oder die Bedürfnisse des Marktes, kann sich das schnell auf den MitarbeiterInnenstand auswirken. Abteilungen und Produktionszweige werden zusammengesetzt, MitarbeiterInnen werden aus Rentabilitätsgründen gekündigt.

Dies ist zu einem guten Teil dadurch möglich, weil die vorher erbrachte Leistung der Person mit Geld honoriert wurde. Geld als ein Mittel, das es ermöglicht, Beziehungen kurzfristig zu halten. Es ist damit nicht nötig, sich gute Taten von Mitarbeitern zu merken, da ihre Leistung mit der Entlohnung ausgeglichen wird. Die Beziehung wird also über das Geld gesteuert. Bleibt die Entlohnung einerseits oder die Leistung an-



dererseits aus, ist die Beziehung in der Regel beendet (Simon, 2002).

Der Verrechnungskurs in der Familie ist in erster Linie nicht monetär. Der Ausgleich erfolgt vielfach über Wertschätzung und Anerkennung (vgl. Schlippe et al., 2010). Im Familiensystem werden die Eltern im höheren Alter, wenn sie Hilfe und Unterstützung brauchen, nicht gekündigt. Kinder, die im Aufwachsen viel an Zeit und Zuwendung benötigen, werden keiner Rentabilitätsrechnung unterzogen. Man tut all das für die Familienmitglieder, weil einem die Personen wichtig und wert sind – aus Liebe, Sympathie, Loyalität, aus gutem und schlechtem Gewissen und aus vielen persönlichen Gründen mehr.

## ROLLENKONFUSION

In Familien, die nicht in der Situation sind, ein Unternehmen ihr Eigen zu nennen, ist es meist so, dass die Eltern unselbstständig erwerbstätig sind. Vater und Mutter gehen morgens aus dem Haus, nehmen die Rollen von Verkäuf-

**DIE ANFORDERUNGEN DES BERUFS GEBEN EINE BESTIMMTE ROLLENBESCHREIBUNG VOR, UND JE ERFOLGREICHER DIESE FRAU ODER DIESER MANN IN SEINEM BERUF SEIN MÖCHTE, DESTO GENAUER UND PRÄZISER WIRD ER/SIE DIE SPRACHE, DIE ZU DIESER ROLLE GEHÖRT, SPRECHEN. WAS ZU HAUSE GEBOTEN ERSCHEINT, KANN IN DER FIRMA VERBOTEN SEIN.**

rInnen, ÄrztInnen, Bankangestellten, ManagerInnen ein, und je nachdem fordert diese Rolle bestimmte berufliche Kompetenzen. Er oder sie muss profitorientiert nach bestimmten Rahmenbedingungen entscheiden. Die Anforderungen des Berufs geben eine bestimmte Rollenbeschreibung vor, und je erfolgreicher diese Frau oder dieser Mann in ihrem/seinem Beruf sein möchte, desto genauer und präziser wird er/sie die Sprache, die zu dieser Rolle gehört, sprechen. Was zu Hause geboten erscheint, kann in der Firma verboten sein (vgl. Simon, 2002, S. 29).

Wenn die Eltern nach dem Arbeitstag heimkommen, wechseln sie ihre Rolle, spielen mit den Kindern, trinken mit den NachbarInnen ein Glas Bier oder Wein und erfüllen mehr oder weniger die Rolle der liebevollen Eltern oder der kontaktfreudigen Nachbarn. In manchen Berufen ist es ausgeschlossen oder zumindest sehr schwierig, dass ein Kind dem Vater oder der Mutter auch in seiner/ ihrer beruflichen Rolle begegnen kann. PsychotherapeutInnen können nicht ihre eigenen Kinder behandeln, Notare tun sich bei manchen Verträgen schwer, sie für die eigene Familie zu schreiben und LehrerInnen ist es vermutlich unmöglich und sogar weitgehend untersagt, ihre eigenen Kinder (gerecht) zu benoten. Paare arbeiten eher selten im selben Unternehmen, und im abendlichen Gespräch wird dann über das Erlebte im beruflichen Bereich erzählt oder vielleicht auch – psychohygienisch sinnvoll – über ChefIn oder die MitarbeiterInnen geschimpft. Es scheint aber grundsätzlich so zu sein, dass beim Verlassen des Arbeitsplatzes oder beim Heimkehren die berufliche Rolle abgegeben wird, so wie eine Kappe, die

abgelegt wird. Eine andere Kappe wird aufgesetzt, auf der vielleicht Mutter, Vater, PartnerIn steht. Wer also erfolgreich interagieren und kommunizieren will, muss in der Lage sein, diachron zu dissoziieren, eine Kontextpersönlichkeit zu entwickeln, d. h., sich spalten zu können und nacheinander kontextabhängige ver-

schiedene Verhaltensweisen (Rollen) zu zeigen (vgl. Simon, 2002, S. 41).

In Familienunternehmen ist es nun so, dass vielleicht der Vater der Chef der Mutter ist, die Mutter die Buchhalterin und damit auch die Controllerin des Vaters. Das Mittagessen gleicht einem Arbeitsessen, an dem auch die Kinder teilnehmen dürfen. Im bäuerlichen Betrieb beginnt der Tag mit der gemeinsamen Stallarbeit der Eltern, wo oft noch die Eltern bzw. Schwiegereltern der beiden mitarbeiten. Die Mutter verlässt diese Tätig-

keit und versorgt die Kinder, um dann, wenn diese außer Haus sind, weiterzuarbeiten. Die Kinder arbeiten je nach Alter im Betrieb mit oder beginnen, weil sie als Hof - Betriebserben eingesetzt sind, eine Lehre im elterlichen Betrieb. Der Betrieb steht, so wie auch bei vielen nicht landwirtschaftlichen Betrieben, direkt angebaut an das Wohnhaus da. Unübersehbar, nahezu allgegenwärtig.

Wie sieht es nun hier mit der Rolleneindeutigkeit aus? Wann bekleidet hier wer welche Rolle, setzt wer welche Kappe auf? Hat der Vater, wenn er dem Sohn, der in seinem Betrieb Berufslehre macht, eine Arbeitsanweisung gibt, die Kappe auf, auf der „Chef“ steht, und gibt er sie am Abend herunter? Welche Kappe hat die Mutter auf, wenn sie dem Sohn hilft, einen Urlaub durchzusetzen, den der Vater nicht geben möchte, oder ihren Sohn während der Arbeitszeit bittet, etwas fürs Abendessen zu besorgen? Sind es mehrere Kappen gleichzeitig? Wenn dann der Sohn antwortet, dass er dafür nicht zuständig sei, ist es dann ein dienstliches Vergehen oder einfach oppositionelles Verhalten seiner Mutter gegenüber?

*Für den Einzelnen, der in seiner Doppelidentität als Familienmitglied und Mitarbeiter gefordert ist, heißt dies, dass er psychisch zur synchronen Dissoziation fähig sein muss. Er muss sich gewissermaßen spalten und auf seine beiden Identitäten oder „Persönlichkeiten“, die keinen festen zeitlichen Phasen oder räumlich getrennten Kontexten zugewiesen werden können, parallel Zugriff haben. Er muss ad hoc entscheiden, wer er gerade ist oder zu sein hat, und er muss eine große Toleranz gegenüber Ambivalenzen und Ambiguitäten haben. (Simon, 2002, S. 42)*

Rollenkonfusionen, die in schwierigen betrieblichen und/oder familiären Situationen zu großen Problemen führen, können sich andererseits in entspannten Situationen bei entsprechender Flexibilität und hohem Re-

flexionsvermögen aller Beteiligten äußerst positiv auf das Zusammenleben und -arbeiten auswirken und viel an Ressourcen bieten. Für beratende und familientherapeutische Arbeit in diesem System ist es wichtig, diese Rollenkonfusionen zu beachten, da die Mitglieder von Familienbetriebssystemen gerne in Familiengesprächen die Ebenen wechseln, um ihre Standpunkte und Sichtweisen untermauern zu können.

In den vorangegangenen Kapiteln wurde versucht, an idealtypischen Merkmalen die Unterschiedlichkeit zwischen dem System Familie und dem System Betrieb aufzuzeigen. Um in Familienbetriebssystemen beratend

FÜR BERATENDE UND FAMILIENTHERAPEUTISCHE ARBEIT IN DIESEM SYSTEM IST ES WICHTIG, DIESE ROLLENKONFUSIONEN ZU BEACHTEN, DA DIE MITGLIEDER VON FAMILIENBETRIEBSSYSTEMEN GERNE IN FAMILIENGESPRÄCHEN DIE EBENEN WECHSELN, UM IHRE STANDPUNKTE UND SICHTWEISEN UNTERMAUERN ZU KÖNNEN.

oder familientherapeutisch arbeiten zu können, erscheinen mir diese Unterteilungen durchaus hilfreich. Gleichzeitig ist es mir wichtig, dass diese Unterscheidungen nicht zu dogmatisch gesehen werden, denn ich erlebe immer wieder, dass auch manche Familie stärker nach unternehmerischen Prinzipien und manche Unternehmen sehr familiär geführt werden. Es ist immer wieder sichtbar, wie sehr Familienbetriebe mit dem Anspruch, beiden Merkmalen gerecht zu werden, an ihre Grenzen geführt werden, und wo Entscheidungen getroffen werden müssen, die entweder nach den Merkmalen des Familiensystems oder nach den Merkmalen des Betriebssystems kaum zu rechtfertigen sind. Ich denke zum Beispiel an Väter, die ihren Söhnen oder Schwiegersöhnen wegen zu geringen Engagements und mangelnder Eignung den Betrieb nicht übergeben wollen und aus betriebswirtschaftlicher Sicht nicht dürften, dies jedoch aus familiärer Sicht nicht zu rechtfertigen wäre. Arist von Schlippe, Almute Nischak und Mohammed El Hachimi bezeichnen die Anforderung „Sei gleichzeitig Fa-

milienmitglied und Unternehmer“ als eine Paradoxie. (Schlippe, Nischak, El Hachimi, 2008, S. 24.)

## DER BÄUERLICHE HABITUS

Für die Agrarsoziologie liefert das Habituskonzept von Bourdieu (1997), mit dem sich unter anderen Hötger (2007) befasst hat, interessante Ansätze. Über dieses Konzept werden bestimmte Verhaltensweisen von Menschen in bäuerlichen Familienbetriebssystemen, die nach ökonomischen Gesichtspunkten nicht erklärt werden können, verstehbar.

Der Habitus besagt, wie sich der Mensch in der Gesellschaft gibt, welche Dispositionen, Vorlieben, Geschmäcker er hat. Es geht dabei um mehr als um eine Rolle; es geht darum, dass die persönliche und kulturelle Geschichte des Menschen ihn prägt. Dieser Einfluss sei so grundlegend, dass er sie in seinen Körper aufnimmt, sie – nach Bourdieu – „inkorporiert“. Regeln und Normen aus dem sozialen Umfeld, in das ein Mensch hineingeboren wurde, werden übernommen und verinnerlicht. Eine Veränderung oder Weiterentwicklung des Habitus einer Gruppe (Bauern/Bäuerinnen, AkademikerInnen ...) sei ein langsamer, vielleicht Generationen andauernder Prozess (Hötger 2007).

Wie der bäuerliche Habitus beschaffen sein kann, damit haben sich unter anderem Fliege (1998) und Kreil (1995) befasst. Hötger (2007) fasst diese mit folgenden Punkten zusammen:

- *Das Denken vom Hof her steht im Zentrum. Er bietet die Existenzgrundlage.*
- *Die Gebundenheit an Grund und Boden. Durch seine Bewirtschaftung ist das Überleben gesichert, durch seinen Verkauf könnte dieses infrage stehen.*
- *Ein hohes Arbeitsethos. Arbeit wird selbst auf Kosten der Gesundheit erledigt.*
- *Aufgabenorientierte Zeiteinteilung. Die Ernte muss eingebracht werden, wenn sie reif und das Wetter passend ist und nicht nach dem Maß eines Achtstundentages.*
- *Ehe und Kinder werden als Kapital für den Hof gesehen. Ehe und Kinder sind traditionell dem Hof untergeordnet und wesentlich für die Existenzsicherung.*
- *Pragmatismus steht gegen Emotionalität.*

*Persönliche Befindlichkeiten sind der zu schaffenden Arbeit nachgereiht.*

- *Eine hohe Kirchlichkeit. Die Abhängigkeit von der Natur und deren Unbilden könnte eine Erklärung dafür sein.*

Hötger betont, dass es sich darum handelt, Tendenzen aufzuzeigen, die mit der Tradition verbunden sind, und nicht, neue Klischees aufzubauen oder einzelne Personen einer Berufsgruppe zu kategorisieren.

Der traditionelle bäuerliche Habitus hat eine lange Zeitperspektive, was sich auf die Hofübergabe von einer zur nächsten Generation bezieht, er hat eine passive Haltung zu den Möglichkeiten des Marktes und eine positive Haltung zu Tradition, Naturverbundenheit und dem Pflichtbewusstsein gegenüber Familie und Freunden (vgl. Vogel et al. 2003).

## DER BÄUERLICHE FAMILIENBETRIEB IN DER BERATUNG: TYPISCHE MUSTER UND PROBLEMSTELLUNGEN

### ABLÖSUNG IM FAMILIENBETRIEBSSYSTEM – CHANCEN UND HINDERNISSE

Wenn ich nun die Chancen und Hemmnisse des Ablösungsprozesses junger Menschen beschreibe, deren Eltern einen bäuerlichen Familienbetrieb führen, so ist mir bewusst, dass ich hier von einem bestimmten Konstrukt ausgehe, wie ein solches bäuerliches Familienbetriebssystem üblicherweise aussieht. Die Vielfalt, in welcher Weise Menschen in bäuerlichen Familienbetriebssystemen leben und arbeiten, ist aber ebenso groß und individuell verschieden, wie die möglichen Ausprägungen und Eigenheiten bestimmter Muster stark voneinander abweichen. Es muss also gleichzeitig immer auch infrage gestellt werden, ob es den typischen Familienbetrieb an sich gibt. Dies bedeutet, dass nicht alle Chancen und Erschwernisse, die ich beschreibe, auf alle bäuerlichen Familienbetriebssysteme zutreffen und die Aufzählung derer keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat. In meiner Arbeit machte ich allerdings häufig die Erfahrung, dass sich verschiedene familiendynamische Prozesse landwirtschaftlicher Familienbetriebe auch in anderen Familienbetrieben wiederfinden. In der folgenden Diskussion der Ablösung beziehe ich



mich auf die Beschreibung von Simon, Clement und Stierlin sowie Ludewig, wonach die Ablösung ein interaktioneller Prozess ist, in dem bestimmte (ritualisierte) relationale Eltern-Kind-Kohärenzen vernachlässigt oder aufgegeben werden, während andere, neue und vielfältigere Kohärenzen entstehen. Beide Seiten gewinnen mehr Freiheitsgrade (vgl. Ludewig, 2007).

Wenn also neue Rollen im Sinn der bezogenen Individuation entwickelt werden, geht es um neue Rechte und Pflichten für alle Betroffenen, und nicht um die endgültige Auflösung einer Beziehung. In wechselwirkenden Prozessen werden neue Konstellationen ausgehandelt. Dabei wirkt sich einerseits der individuelle Lebenszyklus der Betroffenen, andererseits auch der familiäre Lebenszyklus als Ganzes aus (vgl. Simon, Clement & Stierlin, 2004, S. 147).

Die Ablösung kann also als eine Zeit gesehen werden, in der die Jugendlichen die Auflösung einer abhängigen Bindung vollziehen, indem sie eine Gegenposition zu den elterlichen Standpunkten einnehmen und gemeinsame Werte aufgeben. Sie beginnen, sich selbst zu steuern und ihr Leben zu gestalten, eigenen Impulsen nachzugehen, ohne Schuldgefühle, selbst wenn die Eltern davon nicht begeistert sind. Dies vollzieht sich in einem Prozess vom kleinen Kind – das heißt, einem Menschen, der nicht in der Lage ist, selbstständig zu leben und eigenverantwortlich zu handeln – hin zu einem Erwachsenen, einem Menschen, der sehr wohl weitgehend in der Lage ist, in voller Eigenverantwortung und Selbstständigkeit zu leben, und dies in einer anderen, neuen Bezogenheit zu seinen Eltern bzw. seinem Herkunftssystem tut.

Welche Faktoren, die sich als Chancen oder Hemmnisse äußern können, wirken nun auf junge Menschen, die sich im Ablösungsprozess von den Eltern befinden, zusätzlich, wenn die Eltern einen Familienbetrieb führen, in dem die jungen Menschen arbeiten? Im Versuch des Aufzeigens der Vielfalt dieser Thematik ist es wichtig vorzuschicken, dass die Auswirkungen und Wechselwirkungen von Kind zu Kind variieren. Es spielen hier unter vielen anderen Faktoren Geschlechterunterschiede, die Stellung in der Geschwisterreihe, die intellektuellen oder körperlichen Voraussetzungen, der Charakter des Kindes (z. B. hinsichtlich Angepasstheit oder Unan-

gepasstheit) und Loyalitäten zu Eltern- oder Großeltern eine Rolle. Nicht zuletzt macht es einen Unterschied, ob das Kind von der Familie als Betriebs-erbe/in vorgesehen ist. Mit dem Wissen, dass sich auch durch diese Faktoren noch zusätzliche Variabilitäten und Abstufungen auf tun, möchte ich nun mögliche Auswirkungen eines Familienbetriebssystems aufzeigen.

#### TRADITION UND ERBE, DAS EINE SCHULD ERZEUGT

Wenn Betriebe bereits von Großeltern auf die Eltern übergeben wurden oder noch länger im Familienbesitz sind, so ist der Erhalt des Betriebs oft mit einer Geschichte von Mühsal und Entbehrung behaftet. Immer wieder haben die Bewirtschafter den Betrieb in die nächste Generation geführt. Meist gibt es Menschen in dieser Folge, die den Betrieb nicht übernehmen wollten und es aus Vernunft, Loyalität, Zwang oder anderen Beweggründen doch getan haben. Die Aufgabe der eigenen Träume und Wünsche an das Leben waren der Preis. Aus Tradition und Pflichtbewusstsein wurden die Betriebe zum Teil im Sinne der Vorfahren weitergeführt. Gerade wenn der aktuelle Betriebsführer aus diesen Gründen den Betrieb führt, wird es für den nächsten Übernehmer besonders schwierig, abzulehnen, wenn er den Betrieb nicht weiterführen möchte.

In der Ablösephase, in der das Hinterfragen tradierter Werte ein zentrales Thema ist, sind in solchen Fällen unerfüllte Wünsche und Träume der Eltern tabuisiert und nicht besprechbar. Die Entscheidung der nächsten Generation, den Betrieb nicht zu übernehmen, kann dann von den ÜbergeberInnen besonders schmerzhaft empfunden werden, gerade weil das eigene Opfer so groß war. Es ist quasi eine Missachtung der Leistung, die die Eltern für die Kinder (auch wenn es nicht deren Wunsch war) erbracht haben. Eltern stellen sich dann häufig die Frage, wofür sie ihre Träume aufgegeben haben, werfen den Kindern Undankbarkeit vor und versuchen mit emotionalen und rationalen Appellen, diese Enttäuschung abzuwenden. Die Betriebsübernahme wird zum Symbol der Dankbarkeit der Kinder den Eltern gegenüber und ein Akt der (Teil-)Entlohnung für den elterlichen Verzicht auf deren Lebensträume. Auch wenn die vorgesehenen HoferbInnen den Betrieb dann doch über-

nehmen, erleben die Übergebenden nach der Übernahme häufig, dass die Idee der Entlohnung trotzdem Illusion ist und nicht den gewünschten Ausgleich bringt. In Hinblick auf den Ablöse- und Individuationsprozess bietet dieses „Erbe“ eine zusätzliche Schwierigkeit, da

## IN DER BÄUERLICHEN FAMILIENBERATUNG KANN SICH DIESE DREIECKSBEZIEHUNG DURCH VERSCHIEDENSTE PROBLEMSTELLUNGEN ZEIGEN: VÄTER BEKLAGEN SICH ÜBER DIE INNERFAMILIÄRE ENTMACHTUNG UND DIE KOALITION ZWISCHEN PARTNERIN UND SOHN UND REAGIEREN MIT VERHALTENSWEISEN WIE FLUCHT IN DIE ARBEIT ODER ERHÖHTEM ALKOHOLKONSUM.

hier die jungen Menschen, ihr Verhalten und ihre Entscheidungen stärker für das Glück der Eltern oder vorheriger Generationen verantwortlich gemacht werden als in anderen Familien üblich. Die Entwicklung in Richtung Autonomie kann dadurch stark erschwert und durch Schuldgefühle belastet werden, wenn es der nächsten Generation nicht gelingt, sich von der Verantwortung für das Lebensglück der Eltern abzugrenzen.

### DER ERSTGEBORENE SOHN UND SEINE BEZIEHUNG ZUR MUTTER

Die erstgeborenen Söhne erhalten in Familienbetriebsystemen häufig eine sehr wichtige Rolle. Bei all der Veränderung der Rollenbilder und der angestrebten Gleichstellung der Frau in unserer Gesellschaft ist vielfach gerade in bäuerlichen Familien oder in Familienbetrieben, die Ausübung des Berufs traditionell noch weitgehend in männlicher Hand. Gleichzeitig mit der Geburt des ersten Sohnes wird auch die Hoffnung geboren, dass es einen Betriebsnachfolger gibt – eine Zuschreibung, welche die nächstgeborenen Söhne meist weniger betrifft. Töchter scheiden, wenn es diesen Erstgeborenen schon gibt, als mögliche Betriebsnachfolgerinnen meist gänzlich aus. Diese Situation und der da-

mit verbundene Erwartungsdruck können dem dafür vorgesehenen Sohn, besonders wenn er den Hof nicht übernehmen möchte, in der Ablösung zusätzliche Mühe bereiten, die seine Geschwister nicht aufbringen müssen, sofern sie nicht sofort als nächste Hoffnungsträger in die Rolle nachrücken.

Die Paarbeziehung der Eltern hat direkt oder indirekt immer Auswirkung auf die Kinder. Wenn sich die Paarbeziehung der Eltern verschlechtert, ist manchmal zu beobachten, dass der erstgeborene Sohn mehr und mehr in die Rolle eines Ersatzpartners für die Mutter gerät. Diese Dynamik wird dadurch genährt, dass sich die Mütter oft in einer sehr ausgeweglosen Situation fühlen, weil Trennung aufgrund der Tradition, des Drucks der Großfamilie und der betrieblichen Verbundenheit schwerfällt oder unmöglich erscheint.

Die Mutter verhält sich ihm gegenüber und erzieht ihn, wie sie sich ihren Mann vorgestellt hätte, gibt ihm Zuschreibungen, Rechte und Aufgaben, die üblicherweise einem Partner zustehen, und teilt mit ihm ihre Sorgen, Gedanken und Ängste. Dadurch erlaubt die Mutter dem Sohn das Einnehmen einer Position, die kleinen Buben entwicklungspsychologisch gesehen in der ödipalen Phase ohnehin anstrebenswert erscheint. Diese Situation erfüllt den kleinen Buben mit großem Stolz und durch emotionale und materielle Zusatzzuwendungen der Mutter wird dieser noch verstärkt. Die Reaktionen der Väter sind unterschiedlich und bestehen manchmal in Versuchen, sich gegen diesen Machtverlust zu wehren, was eine noch intensivere Koalitionsbildung zwischen Mutter und Sohn zur Folge haben kann. Andere Männer wiederum stellen nichts dagegen, da durch den Ersatzpartner Freiraum für sie entsteht oder ihnen die Übernahme von Verantwortung unmöglich oder nicht erstrebenswert erscheint.

In der bäuerlichen Familienberatung kann sich diese Dreiecksbeziehung durch verschiedenste Problemstellungen zeigen: Väter beklagen sich über die innerfamiliäre Entmachtung und die Koalition zwischen Partne-

rin und Sohn und reagieren mit Verhaltensweisen wie Flucht in die Arbeit oder erhöhtem Alkoholkonsum. Mütter werfen ihrem Partner vor, dass er sich aus der Beziehung und/oder der Verantwortung für den Betrieb zurückziehe und sie mit ihren Söhnen alles leisten und schaffen müssen. Söhne bedauern, dass sie nicht aus der Situation aussteigen können, weil sonst ihre Mutter allein wäre und die Arbeit und Beziehungssituation für sie mit dem (alkoholkranken, aggressiven oder ständig abwesenden) Vater nicht bewältigbar wäre. Durch die Verbindung von Zusammenleben und Zusammenarbeiten haben diese Themen im Familienbetrieb eine hohe Bedeutung und komplexere Auswirkungen und Wechselwirkungen als in einem Familiensystem, das nicht gleichzeitig durch betriebliche Verbindungen geprägt ist.

Die Individuation und der Ablösevorgang scheinen hier zeitlich verschoben. Der Sohn kommt zwar einerseits schon in frühen Jahren teilweise in eine Erwachsenenrolle, andererseits wird der Spielraum, wohin sich der Individuationsprozess des Sohnes im Sinn der Co-Individuation (Simon, Clement & Stierlin, 2004, S. 147) überhaupt bewegen darf, durch die Bedürftigkeiten der Eltern beschränkt. Wenn der betreffende Sohn auch gleichzeitig der Betriebsnachfolger ist, kann dieses Beziehungsmuster über Jahrzehnte so aufrecht bleiben. Eine Destabilisierung passiert hier häufig über die Partnerin, die sich der Sohn wählt. Innerfamiliär entstehen dann Probleme, die sich im therapeutischen Arbeiten durch folgende Aussagen äußern: Die Mutter beschwert sich darüber, dass die Schwiegertochter das gute Verhältnis zu ihrem Sohn störe, ihr die Enkel vorenthalte oder sie gegen sie aufhetze. Die Schwiegertochter hat in dieser Situation manchmal das Gefühl, dass die Kinder das Einzige sind, das ihr wirklich allein gehört. Die Schwiegertochter erzählt, dass ihr Mann nicht hinter ihr stehe und alles

mache, was seine Mutter sagt. Der Sohn erzählt von Eifersuchtsszenen seiner Frau gegenüber der Mutter voll Unverständnis, wie eine Frau auf seine eigene Mutter eifersüchtig sein kann. Die Väter kommen zu diesem Zeitpunkt meist nicht mehr in die Beratung.

#### DIE GROSSFAMILIE

Die Großfamilie wird im bäuerlichen Familienbetrieb teilweise noch immer gelebt. Häufig sind die Wohnbereiche mittlerweile zwar getrennt, was bedeutet, dass jede Generation ihre eigene, abgeschlossene Wohnmöglichkeit hat. Für die ÜbergeberInnen der letzten zwanzig Jahre erschien es zum Großteil schon klar zu sein, dass

**AUF DEN ABLÖSUNGSPROZESS HAT DIE LEBENSFORM DER MEHRGENERATIONENFAMILIE HÄUFIG GROSSEN EINFLUSS UND BIETET EIN RIESIGES SPEKTRUM AN MÖGLICHEN AUSWIRKUNGEN. EIN FUNKTIONIERENDES, RESPEKTVOLLES GROSSFAMILIENSYSTEM (AUCH ODER GERADE, WEIL ALLE SO NAH SIND) KANN FÜR JUGENDLICHE EINE GROSSE RESSOURCE IN DER ABLÖSUNGSPHASE BIETEN.**

dies eine Notwendigkeit für möglichst konfliktarmes Zusammenarbeiten und -leben darstellt. Sie selbst haben häufig noch in Situationen gelebt, in denen die Benutzung der gleichen Küche und Sanitärräume üblich waren und ihnen selbst als persönlicher Rückzugsbereich nur das Schlafzimmer blieb. In allen anderen Lebensbereichen wurde in der Mehrgenerationenfamilie gelebt.

Auf den Ablösungsprozess hat die Lebensform der Mehrgenerationenfamilie häufig großen Einfluss und bietet ein riesiges Spektrum an möglichen Auswirkungen. Wenn man die Ablösungsverhandlungen und den Neupositionierungsprozess aller Beteiligten mit Verhandlungen in der Politik vergleicht, stellt sich schnell die Frage: Wer geht mit wem, in welchen Bereichen, über welchen Zeitraum eine Koalition ein, um wen in welchen Themen zu bestärken oder zu unterminieren? Geht es um Sachthe-

men, die ausverhandelt werden müssen, oder werden instabile Zeiten genützt, um gegenseitig offene Rechnungen zu begleichen und „Kleingeld“ zu verdienen?

Ein funktionierendes, respektvolles Großfamiliensystem (auch oder gerade, weil alle so nah sind) kann für Jugendliche, also der dritten Generation im Großfamiliensystem, eine große Ressource in der Ablösungsphase bieten.

Umgekehrt wirkt sich hier z. B. eine Abwertungsdynamik von den Großeltern den Eltern gegenüber und umgekehrt oft massiv nachteilig aus. Viele konfliktrichtige Themen zwischen und innerhalb der (Eltern- und Großeltern-)Generationen erschweren den jungen Menschen das Einnehmen einer persönlichen Meinung und Position. Sie gelangen nahezu unweigerlich in Loyalitätskonflikte und/oder in die Gefahr, funktionalisiert zu werden.

#### „SORGENKIND BETRIEB“!?

Wenn sich beide Elternteile mit dem Aufbau und dem Fortbestand eines eigenen Betriebs beschäftigen und identifizieren, so hat das meist die Auswirkung, dass der Betrieb einen ständigen und unübersehbaren Platz in der Familie hat. Gespräche am Frühstücks-, Mittags- und Abendessenstisch über den Betrieb sind selbstverständlich, und wenn es im Betrieb Probleme gibt, so ist das, als ob ein Kind krank wäre oder einen Unfall gehabt hätte.

Die zentralen Fragen, die sich hier stellen, sind: Mit welcher Geschichte, mit welchen Emotionen und Ideen, positiven oder negativen Zukunftsperspektiven, ist dieses „Kind“, also der Betrieb, grundsätzlich besetzt?

Wenn ich hier im Folgenden zwei bäuerliche Familienbetriebssituationen polarisiert skizziere, wird verständlich, dass die jeweilige Familiendynamik auf die Idee der jungen Menschen in Hinblick auf das Weiterführen des Familienbetriebes wesentliche Auswirkungen hat:

Es gibt Eltern in Familienbetrieben, denen die Anzahl der Arbeitsstunden, die sie leisten, nicht mehr wichtig ist und die für sie auch nicht relevant wäre, weil sie sich in einem extremen Überlastungsgrad befinden. Es ist letztlich nur noch wichtig, alles zu schaffen und am Laufen zu halten, koste es, was es wolle. Das gesund-

heitliche und persönliche Befinden wird hintangestellt mit der Hoffnung, dass es irgendwann geschafft sein wird. Dass irgendwann der Betrieb auf dem erwünschten Stand oder soweit vergrößert ist, wie der persönliche Stolz oder der implizite familiäre Auftrag es verlangen oder die finanzielle Absicherung gelungen ist.

Pessimistische Markteinschätzungen und das Gefühl von Unveränderbarkeit können hier zusätzlich druckerhöhende Wirkung auf das System haben.

Eltern, die in solchen Situationen leben, wo es wichtig ist, dass von außen keine zusätzlichen Belastungen kommen, weil der Familienbetriebsalltag schon anstrengend genug ist, sind zufrieden, wenn ihre Kinder gut „funktionieren“ und Kinder sind manchmal oder bis zu einem bestimmten Grad glücklich, wenn es ihren Eltern gut geht, also verhalten sie sich so, dass sie nicht noch zu einer zusätzlichen Belastung werden.

Wie reagieren Kinder bzw. Jugendliche, wenn sie merken, dass Unauffälligkeit und Funktionieren wichtig sind, weil sie sonst ihre Eltern in eine Überlastung führen würden, in der Ablösungsphase? Wenn sie bedenken müssen oder sogar daran erinnert werden, dass sie sonst auch den Betrieb und die Geschichte ihrer Eltern und Großeltern gefährden würden? Halten sie sich in der Individuationsphase an diese Bedingungen oder beginnen sie erst recht zu rütteln und den Eltern die Versäumnisse an Zuwendung und Aufmerksamkeit vorzuwerfen? Ergreifen sie möglicherweise so schnell wie möglich die Flucht in die Eigenständigkeit und raus aus dem als Mühsal und Anstrengung empfundenen System?

Der andere Pol würde von einem bäuerlichen Familienbetrieb besetzt werden, der von den Eltern mit Freude an der Natur, am Wachsen und Werden des Lebens mit all seiner interessanten ökonomischen Herausforderung geführt wird. Der Betrieb bekommt eine Position zugeordnet, durch die genügend Platz für die persönlichen Bedürfnisse der Kinder und Eltern bleibt. Dies wäre eine Blickrichtung, in welcher Flexibilität und Reagieren auf Veränderung möglich bleibt. Auch diese Art der Betriebsführung wird sich auf die Kinder und ihre Bereitschaft, den Betrieb zu übernehmen, auswirken. Der Großteil der bäuerlichen Familienbetriebe wird sich zwischen den beschriebenen Polen bewegen und sowohl

den einen als auch den anderen Pol als vorübergehende Phase kennen, und auch deren Tun hat auf die nächste Generation Auswirkungen.

### DIE ROLLENKONFUSIONEN

Die Adoleszenz wird von jungen Menschen in einer Zeit erlebt, wo sie sich ausbildungsmäßig in der Mittel- oder Hochschulausbildung befinden. Für Jugendliche, die eine Lehre machen, ist dies die Zeit der Lehrausbildung bzw. die frühe GesellInnen- oder FacharbeiterInnenzeit. In bäuerlichen bzw. in kleingewerblichen Familienbetrieben ist es öfter noch der Fall, dass junge Menschen ihre Lehre im elterlichen Familienbetrieb absolvieren. Im bäuerlichen Bereich wird diese Entscheidung zur Heimlehre damit begründet, dass sich die Betriebe in dem Fach so stark voneinander unterscheiden, dass es wichtig für den jungen Menschen ist, den eigenen Betrieb genau kennenzulernen. Es werden auch kaum Fremdlehrplätze angeboten. Fremdlehrplätze im landwirtschaftlichen Bereich sind insofern schwierig, da es sich um eine stark saison- und witterungsabhängige Arbeit handelt und durch die Tierhaltung die Arbeitszeiten oft sehr lang gezogen und unregelmäßig sind. Nicht zuletzt hat es finanzielle Aspekte. Mit dem Sohn/der Tochter wird eher ein Konsens in Bezug auf die Höhe der Lehrlingsentschädigung gefunden. Das Argument, dass er/sie den Betrieb sowieso über kurz oder lang besitzen wird, wird in den Lohnverhandlungen häufig in die Waagschale gelegt.

Was durch die Situation jedenfalls entsteht, ist, dass der Vater oder die Mutter in einer Zeit, in der junge Menschen üblicherweise in kritische Opposition zu ihren Eltern gehen, in die Rolle des/der LehrherrIn schlüpfen muss.

LehrherrInnen haben neben der praktischen Wissensvermittlung oft eine wesentliche Rolle in dieser Zeit der Neuorientierung. Sie geben durch die klaren Arbeitszeiten, durch die Entlohnung, durch die Vorgabe der Leistung, die der Bursche bzw. die junge Frau bringen muss, viel an Struktur vor. Eine Struktur, die hilfreich sein kann, um familiäre Strukturen besser hinterfragen und destabilisieren zu können. Im Idealfall entwickelt sich der/die Vorgesetzte und die KollegInnen zu Vorbildern,

Vertrauenspersonen und wichtigen außerfamiliären Bezugspersonen.

In der Heimlehrsituation sind sowohl die Eltern als auch der junge Mensch zumindest in einer Doppelfunktion nicht Mehrfachposition. Der Vater/die Mutter, von denen man sich ablösen möchte, sind nun jene Menschen, welche die Arbeitszeit vorgeben und mit denen die Entlohnung diskutiert werden muss. Die Eltern gehen meist in der Arbeitszeiteinteilung von ihrem eigenen Arbeitspensum aus und erwarten mindestens das gleiche Engagement. Im Familienbetrieb sind es die Eltern, denen es zu erklären ist, dass die Arbeitszeit längst vorbei wäre und die Freunde, die ebenfalls eine Lehre machen, sich schon im Jugendtreff oder am Badensee befinden. In der Fremdlehre ist es dem bzw. der LehrherrIn zumeist ziemlich egal, was der junge Mensch mit der Lehrlingsentschädigung macht, und zahlt diese auch entsprechend emotionslos aus. Im Familienbetrieb kann es durch die Mehrfachrolle zu großen Debatten führen, wohin das Geld wandert, das im gemeinsamen Einsatz verdient wurde.

Ein hohes Reflexionsvermögen scheint in dieser Rollenkonfusion jedenfalls hilfreich, um zu wissen, wer mit wem aus welcher Rolle spricht. Je klarer die Strukturen und Rahmenbedingungen in solchen Systemen geschaffen werden, und je flexibler die Menschen gleichzeitig sind, desto größer erscheint die Hoffnung, dass daraus im Sinne des Ablöseprozesses Chance und nicht Hemmung entstehen.

### FORSCHUNGSFRAGEN

**„Wie definieren HofübernehmerInnen, die in bäuerlichen Familienbetrieben leben und arbeiten, eine gelungene Ablösung?“ und „Wie wird individuationshemmende Bezo-genheit aufrechterhalten?“**

Es wurden insgesamt acht Personen interviewt, davon drei Frauen und fünf Männer im Alter zwischen 25 und 40 Jahren, die als mögliche HofübernehmerInnen vorgesehen sind, vor der Hofübernahme stehen oder den Hof bereits übernommen haben. Die Alterseingrenzung wurde aus der Überlegung heraus gewählt, dass es sich hierbei um Menschen handelt, die den Ab-



lösungsprozess von den Eltern schon durchlaufen haben, um retrospektiv, aber auch im aktuellen Zusammenleben über das Gelingen dieses Prozesses berichten zu können.

Es waren Personen, die ihre Lehrzeit auf dem elterlichen, bäuerlichen Familienbetrieb absolvierten oder eine Schullaufbahn oder Lehre außerhalb des elterlichen Betriebes machten und durch die Zuschreibung der Eltern als HofübernehmerInnen eng an den Betrieb und das Elternhaus gebunden waren.

Die Auswertung der Forschung erfolgte nach der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002). Dabei werden nur jene Textstellen aus dem Interviewprotokoll ausgewählt, in denen sich die Befragten explizit zum Gegenstand der Forschungsfrage äußerten, den

## SELBSTBESTIMMUNG UND ABGELÖSTHEIT WERDEN VON DEN INTERVIEWTEN SOWOHL AUF DER PERSÖNLICHEN, ALS AUCH AUF DER BETRIEBLICHEN EBENE ÜBER DIE REALE MÖGLICHKEIT, EIGENE ENTSCHEIDUNGEN TREFFEN ZU KÖNNEN, ABER AUCH ÜBER DAS SUBJEKTIVE GEFÜHL, EINEN HOHEN ENTSCHEIDUNGSSPIELRAUM ZU HABEN, DEFINIERT.

jeweiligen Haupt- und Unterkategorien des Kategoriensystems zugeordnet und in weiteren Schritten zur Ergebnisaufbereitung verwendet.

Die interviewten Personen hatten schon einmal Beratung in der bäuerlichen Familienberatung in Anspruch genommen, wobei die letzte Beratung zumindest ein Jahr zurücklag, die sich also in keinem laufenden Beratungsprozess befanden.

Die Auswahl der zu beforschenden Personen erfolgte durch Sichtung der persönlichen Beratungsunterlagen der letzten zehn Jahre nach Personen, die den Kriterien entsprachen.

In der Auswertung der qualitativen Interviews wurden folgende neun Kategorien gebildet: „Entscheidungsfindung“, „Meinungsunterschiede zwischen den Elternteilen“, „berufliche Laufbahn“, „Auswirkung der berufli-

chen Laufbahnen“, „Nachteile des Familienbetriebssystems“, „Vorteile des Familienbetriebssystems“, „Selbstbestimmtheitsskala“ (Einschätzung der Selbstbestimmtheit auf einer Skala von 1 bis 7), „Merkmale von Selbstbestimmtheit“ und „Rolle der Partnerin/des Partners“. Im Folgenden wird mithilfe dieser Kategorien zusammengefasst, was die befragten HofübernehmerInnen nun unter Ablösung und Bezogenheit verstehen.

### HOFÜBERNEHMERINNEN DEFINIEREN ABLÖSUNG

Vorausgeschickt sei hier, dass der Begriff „definieren“ in dieser Arbeit gleichgesetzt wird mit „beschreiben“.

Anhand welcher Merkmale eine gelungene Ablösung definiert wird, erklären die Interviewten teilweise mit unterschiedlichen, nicht selten aber auch mit gleichen Begriffen. Es gibt Beschreibungen, die häufiger genannt werden, Begriffe, die in unterschiedlichen Lebens- und Beziehungssituationen mehr oder weniger Bedeutung haben. Beispielsweise erschien den Interviewten, die mit ihren PartnerInnen am Hof leben, eine von den Eltern getrennte Wohnsituation und genügend Rückzugsraum

ein bedeutsamerer Aspekt von Abgelöstheit, als den allein lebenden HofübernehmerInnen.

Wenn Begriffe häufiger auftreten, hat dies jedoch wenig Aussagekraft darüber, welche subjektive Gewichtung der einzelne Aspekt für den jeweiligen Interviewten hat. Aus diesem Grund wird in der folgenden Aufzählung auf eine Reihung nach Häufigkeit der Nennungen verzichtet. Selbstbestimmung und Abgelöstheit werden von den Interviewten sowohl auf der persönlichen, als auch auf der betrieblichen Ebene über die reale Möglichkeit, eigene Entscheidungen treffen zu können, aber auch über das subjektive Gefühl, einen hohen Entscheidungsspielraum zu haben, definiert.

Entscheidungsspielraum bedeutet hier für die Interviewten, dass ihre Fähigkeiten und Kompetenzen gesehen werden und ihre Entscheidungen von den Eltern

nicht, oder wenn, dann konstruktiv hinterfragt werden. Sie beschreiben auch, dass sie die Konsequenzen für ihre Entscheidungen selber tragen wollen und ihnen eventuelle Misserfolge nicht vorgeworfen werden sollen. Abgelöstheit bedeutet für die Befragten auch, dass genügend Spielraum für die Entwicklung und Umsetzung von Ideen bleibt und sie nach Beratungen mit den Eltern über eventuelle Unsicherheiten trotzdem frei entscheiden können.

Bezogen auf den privaten Bereich wird genügend Spielraum für den eigenen Lebensstil in Hinblick auf die Einteilung und Gestaltung der Freizeit als zentraler Aspekt einer gelungenen Ablösung gesehen. Wichtig ist den Interviewten diesbezüglich auch, eine eigene Entscheidung darüber zu haben, wie viel oder wie wenig Zeit sie mit den Eltern gemeinsam verbringen wollen.

Genügend Rückzugsmöglichkeiten zu haben bzw. das Leben in getrennten Wohneinheiten leben zu können, wird ebenfalls als Merkmal gelungener Ablösung beschrieben.

In der Beschreibung der Merkmale von Selbstbestimmtheit gegenüber den Eltern kommt jedoch die getrennte Wohnsituation kaum vor. Sie wird nur bei einer Interviewten in diesem Zusammenhang genannt. Es stellt sich dazu die Frage, ob der reale und/oder subjektiv empfundene geringere Entscheidungsspielraum, der durch die Situation des gemeinsamen Lebens und Arbeitens entsteht, den Wunsch nach getrenntem Wohnen bewirkt.

Umgekehrt gesehen würde ein bäuerliches Familienbetriebssystem, in dem sich die Generationen wechselseitig maximal viel Entscheidungsspielraum zugestehen, das getrennte Wohnen obsolet machen?

#### „ABLÖSUNG DURCH HINWENDUNG ZU ANDEREM“

Die Analyse der Ergebnisse wie auch der theoretische Teil der Forschung scheinen Hinweise darauf zu geben, dass es sich bei einer gelungenen Ablösung weniger um

einen Prozess handelt, in dem Lösung und/oder Weggehen der Kernpunkt des Vorganges ist, sondern vielmehr die Möglichkeit, sich Neuem zuzuwenden und Ablösungsfreiraum zu eröffnen. Es scheint, als ob es in einer gelungenen Ablösung weniger um ein Entweder/Oder geht (also entweder für oder gegen die Eltern, entweder für oder gegen eine bestimmte Veränderung), sondern es sich um die Entwicklung eines Freiraums handelt, der eine Hinwendung zu Neuem ermöglicht. Möglicherweise stellt die Ablösung vonseiten der UnternehmerInnen keinen geplanten Vorgang dar, etwa im Sinne

AUS SYSTEMISCHER SICHT HANDELT ES SICH BEI DER ABLÖSUNG DER KINDER VON IHREN ELTERN UND IN DIESEM GLEICHLAUFENDEN PROZESS DER INDIVIDUATION NICHT UM DIE „KÜNDIGUNG“ EINER BEZIEHUNG, SONDERN UM DIE ENTWICKLUNG EINES HÖHEREN NIVEAUS AN BEZOGENHEIT.

von zeitlich und örtlich fixiertem und strategischem Handeln mit dem Ziel, Abgelöstheit zu erreichen. Keiner der interviewten Personen berichtete, sie hätte dieses oder jenes gemacht, um von den Eltern abgelöst zu sein, aber alle berichten von Bemühungen, die ihnen hilfreich waren, genügend Freiraum zu erhalten, um ihr Leben nach ihren Wünschen und Ideen gestalten zu können.

Diese Beschreibungen können als Hinweise gesehen werden, dass es sich dabei um eine Hinwendung zu anderen wichtigen Themen und Bereichen im Leben handelt.

#### Hinwendung zur Arbeit

Wie und warum die Entscheidung über Aufnahme oder Nichtaufnahme einer außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit gefallen ist, wurde in den Interviews nicht weiter gefragt. Manche Interviewten haben diese Information spontan ergänzt. Im Sinne der Ablösungsfrage erscheinen diese Ergänzungen jedoch so interessant, dass es sich gelohnt hätte, in dieser Hinsicht weiter zu fragen. Einige der Interviewten erwähnten konflikthafte Situa-

tionen in der Beziehung zu den Eltern und den Wunsch nach finanzieller Unabhängigkeit.

Obwohl die Frage in der Kategorie „Auswirkungen der beruflichen Laufbahn“ auf die Beziehungsveränderung zwischen den Interviewten und ihren Eltern abzielte, kamen überraschenderweise andere Antworten. Trotzdem – oder gerade deswegen – erscheinen aus der Art dieser Antworten und nach Analyse der Gesprächssequenzen wesentliche Rückschlüsse auf die ablösende Wirkung der außerlandwirtschaftlichen Beschäftigung möglich:

Die Interviewten begaben sich größtenteils nämlich nicht – wie in der Frage gewünscht – auf die Metaebene, um über die Beziehung zu den Eltern zu reflektieren, sondern erzählten fast ausschließlich von den persönlichen, großteils sehr positiven Erfahrungen, die durch die Zeit der außerlandwirtschaftlichen Arbeit gemacht wurden. Es erscheint so zu sein, dass der Reiz im Außen, die positive Erfahrung, stärker wirkt und sogar in dieser Mikrosequenz des Gesprächs den Ablösungsprozess einleitet, ohne dass dieser in dem formalen Akt (nämlich der beruflichen Veränderung) angedacht war. Es passiert also im Gespräch bei dieser Frage eine Abwendung von den Eltern, hin zu den Reizen im Außen. Die Interviewten benennen die Reize mit Lob für die gute Arbeit; Freude, Neues erleben zu können und Gutes für die Persönlichkeitsbildung zu erfahren; adäquate Entlohnung; und das arbeiten zu können, das selbst ausgesucht wurde. Diese Reize lösen ambivalente Beziehungs- und Ablösungsvorgänge aus, wie es eine der Interviewten beschreibt:

„Also, eigentlich ist es wieder schlecht, eigentlich auf das Zusammenleben, dass ich arbeiten gegangen bin, aus der Elternsicht wahrscheinlich schlecht, aber aus meiner Sicht ist das gut, weil da wäre mir vielleicht eh die Decke irgendwie auf den Kopf gefallen.“

Eine ähnliche Erfahrung kann auch innerhalb des Familienbetriebs durch die Übergabe von Teilbereichen oder des ganzen Betriebs geschehen:

„... wenn man einen Hof übernimmt, dass man einfach viel mehr Verantwortung [...] bekommt, nicht nur für das Privatleben, sondern auch für das Unternehmen, dass man da schneller erwachsener wird. Weil man hat Entscheidungen zu treffen ...“

#### Hinwendung zum Partner

Die PartnerInnen scheinen im Ablösungsprozess eine wesentliche Rolle zu haben. Die Interviewten beschrieben den unterstützenden Aspekt in der Umsetzung ihrer Gedanken und Ideen, aber auch das Neue, das von den PartnerInnen im Sinne eines andern Lebensstils ins Familiensystem gebracht wird.

„... ich bin sicher durch den Partner, durch den Mann bin ich sicher erwachsener geworden, als durch die Eltern. Und der Partner hat einfach ganz neue Ideen hineingebracht.“

Teilweise wurden die Interviewten von ihren PartnerInnen vor Entscheidungsfragen zwischen der Solidarität zu ihren Eltern oder zu ihnen gestellt.

Damit entsteht eine Situation, in der der/die PartnerIn die Ablösung fördert bzw. fordert, also ein Ablösungsprozess, der möglicherweise nur zum Teil aus einem Ablösungswunsch heraus passiert. Die mehr oder weniger klare Hinwendung des sich Ablösenden zu Neuem überschneidet sich nur teilweise mit dem Wunsch des/der Partners/Partnerin nach Zuwendung:

„... sie hat sich sehr wohl auch zwischen uns (Mutter und Sohn) gestellt und gesagt, he, das geht so nicht ...“

#### Hinwendung zum „Eigenen“

Individuation unter familiendynamischen Gesichtspunkten betrachtet, bezieht sich auf die Ausbildung einer individuellen Identität und psychischer Grenzen. Die Individuation ist also ein Prozess, in dem der Mensch sich zu einem mehr oder weniger eigenverantwortlich handelnden Wesen entwickelt und Entscheidungen trifft, mit denen er seinen Lebenskonzepten und Lebenszielen näher kommt.

Dass die Hinwendung zum Eigenen manchmal als schwer oder gar unmöglich erlebt wird, ist in den Interviews zum Beispiel im folgenden Zitat sichtbar geworden:

„... dass die Eltern oder der Papa immer gesagt haben, von klein auf schon, dass ich den Hof kriege [...] wenn ich kein Interesse nicht hätte, dann würde das eh nichts helfen, wenn die sagen ich muss oder so.“

Es stellt sich die Frage, ob dieses Aufbauen der persönlichen Identität und der psychischen Grenzen in bäuerlichen Familienbetriebssystemen unter dem familiengeschichtlichen Druck schwieriger ist? Könnten in diesem

Prozess Rituale hilfreich sein, die ein Markieren der Erwachsenenposition, der neuen Rolle, deutlich machen und von dem Erwachsenen ein bestimmtes Verhalten verlangen, aber dadurch diese individuellen Grenzen unantastbarer machen?

Möglicherweise kann man die Hinwendung zum Eigenen im folgenden Zitat in einer subjektiv gelungenen Form erkennen und als umgesetzt betrachten:

... wenn man jetzt in den Urlaub gefahren ist oder so und sie haben früher den Betrieb genau so alleine gemacht und du bist eben fortgefahren und hast gewusst, du kannst abschalten.

Wenn die ÜbergeberInnen die Urlaubsvertretung für die ÜbernehmerInnen machen und ihnen damit die Umsetzung ihres eigenen Lebensstils ermöglichen; wenn ÜbernehmerInnen Rücksprache bei Entscheidungsfindung oder Unterstützung bei der Arbeit brauchen, und dies in einer Form möglich ist, ohne dass die ÜbernehmerInnen Angst haben, in eine Schuld zu kommen, die nur durch ein Mehr an Bezogenheit ausgleichbar ist und ohne dass neue Rollenkonfusionen entstehen: Dies alles könnte einen Hinweis auf Abgelöstheit darstellen.

#### AUFRECHTERHALTUNG DER BEZOGENHEIT

Wie schon vielfach in dieser Arbeit beschrieben, handelt es sich aus systemischer Sicht bei der Ablösung der Kinder von ihren Eltern und in diesem gleichlaufenden Prozess der Individuation nicht um die „Kündigung“ einer Beziehung, sondern um die Entwicklung eines höheren Niveaus an Bezogenheit. Es soll in diesem Prozess weder zu einer Überindividuation mit zu starrer Abgrenzung gegen die anderen, sodass aus Unabhängigkeit Isolation entsteht und aus Getrenntheit Einsamkeit, noch zu einer Unterindividuation kommen, in der die Grenzen zu weich und durchlässig sind (vgl. Simon, Clement, Stierlin, 2004, S. 147).

Stierlin (1977) spricht hier von einer Versöhnungsaufgabe, die, so könnte man es auslegen, zwischen Eltern und Kindern stattfinden kann.

Es werden im Folgenden Faktoren benannt, die diese Versöhnungsaufgabe verlangsamen und eine Form einer weniger abgelösten Bezogenheit aufrecht erhalten können.

#### BEZOGENHEIT DURCH KONFLIKTE

„Ja, dass man nicht, glaube ich, so gesehen wird, dass man selbst auch etwas schafft, sondern nur, dass man halt alles übernommen hat ...“

Das Argument der Eltern, die ÜbernehmerInnen wären nur erfolgreich, weil sie alles von ihnen geschenkt bekommen hätten, oder könnten aus dem gleichen Grund erfolglos sein und sich auf den Geschenken der Eltern ausruhen, erscheint im Sinne der Ablösungsfrage bemerkenswert. Wird diese Sichtweise von den ÜbergeberInnen so vertreten und von den ÜbernehmerInnen entweder so akzeptiert oder auch für bekämpfenswert gesehen, kann diese Situation möglicherweise einen hohen Bindungsfaktor in sich bergen. Das Akzeptieren würde bedeuten, ganz im Auftrag der Eltern erfolgreich oder erfolglos zu sein und dies in einer mehr oder weniger hohen Bezogenheit zu den Eltern. Der Weg der ÜbernehmerInnen, diese Sichtweise zu bekämpfen, birgt möglicherweise ebenfalls eine hohe Bezogenheit in sich, da die Eltern es bestimmen würden, nach welchen Kriterien sie ihre Sichtweise verändern würden und sich die Spielregeln jederzeit ändern könnten. Wäre dieser Kampf also jemals zu gewinnen?

Möglicherweise verdienen familiendynamische Muster dieser Art, die von den ÜbernehmerInnen als meist sehr abwertend empfunden werden, im Ablösungsprozess eine hohe Beachtung.

Ein Interviewter sah die Lösung für dieses Problem in einer zumindest kurzfristigen, erfolgreichen außerfamilienbetrieblichen Arbeitsphase, mit der er den Eltern beweisen konnte, dass er mit oder ohne ihr Geschenk sein Leben meistern kann.

Dieser Lösungsansatz scheint in diesem Familiensystem eine musterunterbrechende Wirkung gehabt zu haben.

#### Bezogenheit durch kindliche Versorgung

Wenn sich ÜbernehmerInnen von ihren Eltern in einer Weise versorgen lassen, die eher der Versorgung eines Kindes entspricht, oder sich den Versorgungsangeboten in dieser Art nicht entziehen, so könnte dies, wenn es rein auf der Handlungsebene betrachtet wird, auf eine hohe Bezogenheit rückschließen lassen. Ein Interviewter beschreibt ein Beispiel in der Form:

„Ich denke mir so, dass mir die Mutter das Essen herstellt oder so was, und wenn sie kocht, dann tut sie es alles auf das Teller rauf und stellt es nur her, mir ist es eh lieber, wenn ich es mir selber nehmen kann.“  
Er berichtet über die Handlung, die seine Mutter setzt, und seinen dahinterliegenden Wunsch, aus diesem

## DAS ARGUMENT DER ELTERN, DIE ÜBERNEHMERINNEN WÄREN NUR ERFOLGREICH, WEIL SIE ALLES VON IHNEN GESCHENKT BEKOMMEN HÄTTE, ODER KÖNNTEN AUS DEM GLEICHEN GRUND ERFOLGLOS SEIN UND SICH AUF DEN GESCHENKEN DER ELTERN AUSRUHEN, ERSCHEINT IM SINNE DER ABLÖSUNGSFRAGE BEMERKENSWERT.

Muster auszusteigen, weil er sich dann selbstständiger und „abgenabelt“ fühlen würde.  
Möglicherweise lädt gerade das bäuerliche Familienbetriebssystem, in dem mehrere Generationen in einer Wohneinheit leben, zu Dynamiken in dieser Art ein oder umgekehrt kann der Aufwand, dies zu verändern, in einem solchen System ein wesentlich höherer sein.

### Bezogenheit durch Bedürftigkeit der Eltern

Und wenn man es aber ganz ehrlich betreiben würde, dann ginge man hin und sagt, das passt nicht, und einfach weil man Angst hat, dass sie, die Mutter, wegen dem vielleicht traurig ist, eingeschnappt ist, dann lässt man es lieber weg, das ist aber nicht ganz in Ordnung. Das wäre einfach das, was mir fehlt auf 7 auf der Selbstbestimmtheitsskala.“

Die Bezogenheit auf die Mutter scheint hier auf der Angst aufzubauen, dass der Mutter das offene Mitteilen der eigenen Bedürfnisse und Grenzen nicht zuzumuten sei. Eine Kränkung wäre die Folge, die der Interviewte vermeiden möchte. So wird hier offensichtlich ein höheres Maß an Nähe und Bezogenheit aufrecht erhalten, als es dem Bedürfnis des Interviewten entspricht.

„... dass ich noch Erfahrung außerhalb vom Betrieb sammeln wollte, zu dem ist es nicht gekommen, weil

die Arbeitsbelastung [...] ich habe immer ja gesagt, um nicht zu viel zu fordern ...“

Mehr zu fordern bzw. das einzufordern und umzusetzen, was den eigenen Bedürfnissen entspricht, dürfte auch in diesem Fall durch die Angst unterbunden sein, die Eltern in eine Überforderung zu bringen.

Die HofübernehmerInnen scheinen hier Sorgen um die Eltern zu haben. Sie trauen ihnen nicht ausreichend zu, dass sie Kränkungen überwinden oder, wenn sie vom Hof weggehen, wenn es auch nur für eine bestimmte Zeit ist, die Eltern ihr Leben und ihr Durchkommen ohne größeres Leid schaffen könnten. Scheinbar führt diese Bedürftigkeit der Eltern manchmal soweit, dass aus diesem Grund HofübernehmerInnen bei den Eltern

bleiben, den Hof übernehmen und die Beziehungen zu ihren PartnerInnen dementsprechend gestalten.

### Abgelöstheit versus Bezogenheit bei der Entscheidungsfindung

Die in der Ergebnisaufbereitung dargestellten Aussagen der Kategorie Entscheidungsfindung beleuchten den Prozess, wie es zur Entscheidung über die Hofübernahme kam, aus der ÜbernehmerInnensicht. Möglicherweise würden die Ergebnisse unter Einbeziehung der ÜbergeberInnen die gesamte Übergabesituation anders beleuchten. Da die Antworten im weiteren Sinne mit der Frage verbunden sind, wie HofübernehmerInnen eine gelungene Ablösung definieren, erscheint es für diese Forschung wichtig, die Beschreibung aus dieser Perspektive weiter zu verfolgen und zu erörtern.

Es dürfte in der Beschreibung der interviewten ÜbernehmerInnen in keiner Übergabesituation so gewesen sein, dass der Übergabe-/Übernahmeprozess ein Prozess war, der in beidseitiger Absprache, also in Form eines Aushandlungsprozesses und mit jeweils unbestimmtem Ausgang, die Entscheidung herbeigeführt hat.

Es entsteht vielmehr der Eindruck, dass die Entscheidung mit wenig Absprache von einer der beiden Seiten



entschieden wurde oder die Umstände es wie durch Zufall oder Notwendigkeit ergaben.

Einige Interviewte gaben an, dass sie aus Interesse den Hof übernommen haben. Es stellt sich die Frage, ob hier die eigene Entscheidung, den Hof zu übernehmen, also aus Interesse am Beruf und der Übernahme einen Rückschluss auf eine gelungene Ablösung von den Eltern zulässt?

Wenn man unterstellt, dass Selbstbestimmtheit und die freie Entscheidung zur selbst gewählten Berufslaufbahn als Kriterien von Ablösung zu betrachten sind, so könnte man diese Art der Hofübernahme als Hinweis für ein abgelöstes Verhalten betrachten.

Wäre als Voraussetzung für diesen Rückschluss das Faktum nötig, dass es sich nicht um ein zufälliges Zusammentreffen von persönlichem Interesse und der Möglichkeit, den bäuerlichen Familienbetrieb der Eltern zu übernehmen, handelt? Vermutlich spielt in der Beantwortung dieser Frage das subjektiv empfundene Maß an freier Entscheidungsmöglichkeit eine wesentliche Rolle. Bei manchen ÜbernehmerInnen ergaben es die Umstände und/oder war es eine Notwendigkeit, dass sie den Hof übernommen haben.

„... ich war das 2. Kind und ein männliches und meine Schwester ist eben älter [...] ich bin auch immer so als der Hofübernehmer gesehen worden, und ich habe auch nie was dagegen gesagt ...“

„Das ist eigentlich ganz einfach, ich bin der einzige Bub und ja, das ist schon von früh auf so festgelegt gewesen eigentlich.“

Im Sinne der Ablösung stellt sich in diesen beiden Unterkategorien die Frage, ob der möglicherweise geringe Spielraum, den Hof zu übernehmen oder nicht zu übernehmen, auf mangelnde Ablösung den Eltern gegenüber zurückzuführen ist? Würde in diesen Fällen die Möglichkeit des Nichtübernehmens und/oder eine ausführliche Diskussion mit den Eltern über dieses Thema ein klares Zeichen von gelungener Ablösung bedeuten? Ebenfalls ist hier die Frage offen, ob es sich bei dieser Übernahmefrage „nur“ um eine Ablösung von den Eltern handelt, oder ob sich die ÜbernehmerInnen im Sinne der Familiengeschichte von mehreren Generationen ablösen müssten. Vermutlich würde es zu kurz gegriffen sein, eine Betriebsübernahme nicht in einer

Mehrgenerationenperspektive zu sehen und dies auf das Ablösungsthema zu reduzieren.

## ABSCHLIESSEND

Dieser Artikel soll dazu beitragen, PsychotherapeutInnen für einige der für bäuerliche Familienbetriebe typischen hier beschriebenen Konstellationen, Kommunikationsmuster und familiäre „Sollbruchstellen“ zu sensibilisieren. Im Bewusstsein, dass natürlich jede Familie einzigartig ist, kann dennoch ein Wissen um typische Probleme und Herausforderungen die therapeutische Arbeit erleichtern.

---

## KARL EDER, MSC

ist Psychotherapeut (SF) in freier Praxis, Lebens- und Sozialberater

## BIBLIOGRAFIE

- Bourdieu, P. (1997). *Der Tote packt den Lebenden*. Hamburg: VSA Verlag
- Fliege, T., (1998) *Bauernfamilien zwischen Tradition und Moderne. Eine Ethnographie bäuerlicher Lebensstile*. Frankfurt am Main: Campus Verlag
- Goldbrunner, H. (2007). *Die Beziehung zwischen den Generationen im Spannungsfeld von Unternehmen und Familie. Generationenkonflikte auf landwirtschaftlichen Betrieben*. ( S. 35 – 49) Schwalmstadt: Bundesarbeitsgemeinschaft der Landwirtschaftlichen Familienberatungen und Sorgentelefone e. V.
- Hötger, A. (2007). *Generationskonflikte auf landschaftlichen Betrieben im Kontext der Rolle der Frau. Generationenkonflikte auf landwirtschaftlichen Betrieben*. ( S. 19 – 34) Schwalmstadt: Bundesarbeitsgemeinschaft der Landwirtschaftlichen Familienberatungen und Sorgentelefone e. V.
- Kreil, M. (1995). *Leben in unterschiedlichen Welten. Bäuerlich sozialisierte Jugendliche zwischen traditioneller Hoforientierung sowie neuen Anforderungen und Möglichkeiten*. Memmingen: MZ- Verlagsdruckerei
- Kusemann, M. (2004). *Bewältigung von Existenzgefährdung in landwirtschaftlichen Familienbetrieben*. Kommunikation und Beratung, Bd. 57. Weikersheim: Margraf
- Luhmann, N. (1988). *Sozialesystem Familie. System Familie*.1, 75-91
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. (5. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Schlippe, A. v. (2009). *Zwischen Ökonomie und Psychologie: Konflikte in Familienunternehmen*. Zeitschrift für Konfliktmanagement, 1, S. 17-21
- Schlippe, A. v., Nischak, A., El Hachimi, M. (Hrsg.). (2008). *Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Schlippe, A. v., Klein, S. (2010). *Familienunternehmen- blinder Fleck der Familientherapie. Familiendynamik*, 1 S 10- 21

# EINLADUNG ZUR BUCHPRÄSENTATION

**Mittwoch, 3. Oktober 2012 um 19.30 Uhr**  
**la:sf, 1130 Wien, Trauttmansdorffgasse 3a**



## KONRAD PETER GROSSMANN **LANGSAME PAARTHERAPIE** So viel Zeit muss sein

- Klare Leitlinien für die Gesprächsführung in der Paartherapie
- Hohe Praxisorientierung
- Enger Theorie-Praxis-Bezug
- Große Fülle von Interventionsvorschlägen

Paarprobleme entstehen meist nicht von heute auf morgen, sondern über einen längeren Zeitraum hinweg. Das gleiche gilt für den professionell begleiteten Weg zurück zu einer erfüllten Paarbeziehung: Paartherapie setzt einen Lernprozess in Gang, der seine Zeit braucht. **Konrad Peter Grossmann** beschreibt in diesem Buch, wie systemische Paartherapie durch kleinräumige, wiederholte, multimodal gestaltete Interventionen wirken kann. Er widmet sich zunächst grundsätzlichen Fragen der Definition, des Kontextes und der Thematik von Paartherapie und wendet sich dann der Gestaltung des therapeutischen Settings und der therapeutischen Beziehung zwischen Klienten und Berater zu. Anhand zahlreicher Fallbeschreibungen zeigt Grossmann Möglichkeiten der Überwindung von Stressbelastungen bei Paaren, wie sexuelles Unglück, Gewalt oder Untreue. Dazu stellt er unter anderem Techniken der negativen wie positiven Externalisierung, der Visualisierung und der Zeitlinienarbeit vor, die diese Verarbeitungsprozesse unterstützen. Überlegungen zu den Grenzen der Paartherapie beschließen das Buch.

**KONRAD PETER GROSSMANN**, Univ.-Doz. Dr. phil., Psychologe und Psychotherapeut; Lehrtherapeut für systemische Familientherapie (Ia:sf Wien); Mitarbeiter der Ambulanten Systemischen Therapie Wien (AST); Lehrtätigkeit an der Universität Klagenfurt und der FH für Soziale Arbeit Linz.

---

Wir freuen uns auf dein/Ihr Kommen und bitten aus Platzgründen um **Anmeldung im la:sf-Büro**:  
**Telefon: (+43-1) 478 63 00, E-Mail: office@la-sf.at**

- Simon, F. (1999). Organisationen und Familien als soziale Systeme unterschiedlichen Typs. Soziale Systeme, 5, S. 181–200
- Simon, F. (Hrsg.). (2002). Die Familie des Familienunternehmens. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Simon, F., Clement, U., Stierlin, H. (2004). Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular. (6. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta
- Stierlin, H., Rücker-Embsen, I., Wetzel, N., Wirsching, M. (1977). Das erste Familiengespräch. (4. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2005). Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler
- Walter de Gruyter, Berlin, New York
- Ludewig K (2011) Man kann nicht nicht Sinn machen. In: systema 2/2011, S. 82–89
- Manteufel A (2011) Sinn-Bilder: Wie wird in Psychotherapie über Sinn gesprochen? In: systema 2/2011, S. 108–117
- Thoma Ch (2011) Eisbärenschritte. Amstetten, ISKAM
- Yalom I (2010, 2) In die Sonne schauen. München, btb Verlag

### INTERNETQUELLEN

- Grüner Bericht 2009 (2009). Bundesminister für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft. URL: <http://www.gruenerbericht.at/cm2/index.php>, [Datum des Zugriffs: 23.1.2010]
- KMU FORSCHUNG AUSTRIA. (2009). URL: [http://www.kmuforschung.ac.at/de/Presse/2009/Pressemitteilung%20Familienunternehmen\\_23042009.pdf](http://www.kmuforschung.ac.at/de/Presse/2009/Pressemitteilung%20Familienunternehmen_23042009.pdf), [Datum des Zugriffs: 10.1.2010]
- Leyherr, M. (2000). Die Situation von Familienunternehmen in Österreich unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung und Unternehmensnachfolge URL: <http://elib.uni-stuttgart.de/opus/volltexte/2000/660/pdf/leyherr.pdf>, [Datum des Zugriffs: 9.1.2010]
- Ludewig, K. (2007). Ablösung Jugendlicher. URL: <http://www.kurtludewig.de/allg-Texte.htm#Dr>, [Datum des Zugriffs: 20.12.2009]
- Vogel, S., Wiesinger, G., (2003) Der Familienbetrieb in der Agrarsoziologie – ein Blick in die Debatte URL: <http://www.laendlicher-raum.at/article/archive/14989> [Datum des Zugriffs: 23.1.2010]