

Peter Jantsch

Glück und Gelingen im Familienbetrieb

Band 1: Kommunikation und Konfliktlösung

VERÄNDERUNG.JETZT

Inhaltsverzeichnis

Zu diesem Buch	10
Personen.....	13
1. Herausforderungen im Alltag	15
1.1 Warum ist das so schwer? (Matthias und Verena)	15
1.2 Alles ist Kommunikation	19
1.3 Herausforderungen im Familienbetrieb	20
1.4 Ich weiß nicht mehr weiter (Matthias)	23
1.5 Das Miteinander ist kompliziert.....	24
2. Konflikte gehören zum Leben.....	26
2.1 Noch ein Auftrag (Karl und Anni)	26
2.2 Konflikte gehören zum Leben	28
2.3 Was ist ein Konflikt?	30
2.4 Familienurlaub (Karl und Anni)	32
2.5 Entstehung von Konflikten.....	33
2.6 Konflikt, Streit oder Krise?	38
2.7 Beziehungskrise? (Laura)	41
2.8 Kommunikation zerstörendes Verhalten	43
2.8.1 Zur Vertiefung: Killerphrasen und Totschlagargumente	47
2.9 Welcher Film? (Laura und Timm).....	49
2.10 Dynamik von Konflikten.....	51
2.10.1 Zur Vertiefung: Das Eskalationsstufenmodell von Glasl.....	55
2.11 Nimm deine Zahnbürste mit! (Laura und Timm)	57
2.12 Konflikte am Leben erhalten.....	59
2.13 Lassen sich Konflikte vermeiden?	60

3. Einander verstehen.....	62
3.1 Ziele einer gelingenden Kommunikation	62
3.2 Ich weiß nicht, wie ich dich erreichen kann! (Anni und Karl).....	65
3.3 Sender und Empfänger	66
3.4 Was will er mir sagen? (Anni)	67
3.5 Sachebene und Gefühlsebene	68
3.5.1 Zur Vertiefung: Die vier Ebenen einer Botschaft.....	71
3.6 Ich Botschaft, Du-Botschaft	75
3.7 Direktes und indirektes Sprechen.....	77
3.8 Es ist schön, wenn es friedlich ist (Karl und Anni).....	79
3.9 Wieso entstehen Emotionen?	81
3.10 Veränderungen benötigen Kraft und Durchhaltevermögen	84
3.11 Jeder hat seine eigene Wirklichkeit	86
3.12 Kaffeetrinken auf dem Schulfest (Karl und Anni).....	89
3.13 Männer und Frauen.....	91
3.14 Interessiert sich eigentlich jemand für mich? (Laura).....	96
3.15 Schwieriges Verstehen.....	98
4. Konstruktiver Umgang mit Konflikten	99
4.1 Das kann ich verstehen! (Matthias und Verena)	99
4.2 Konstruktiv streiten	102
4.3 Ungelöste Konflikte	104
4.4 Da ist leider etwas dazwischengekommen. (Verena und Irmgard)	106
4.5 Umgang mit festgefahrenen Situationen	109
4.6 Irgendetwas muss passieren! (Matthias und Verena)	114
4.7 Konflikte auflösen.....	115
4.8 Klärung (Verena, Irmgard, Matthias, Heinrich und Pedersen).....	121

5. Werkzeuge gelingender Kommunikation.....	130
5.1 Die Tore öffnen	130
5.2 Am Gespräch gewachsen (Matthias)	130
5.3 Gute Fragen	131
5.3.1 Zur Vertiefung: Fragetypen	132
5.4 Richtiges Zuhören	134
5.5 Eine neue Baustelle (Laura und Pedersen)	136
5.6 Schweigen	141
5.7 Am Tisch (Matthias und Verena)	144
5.8 Wertschätzung.....	146
5.9 Dankbarkeit	148
5.10 Beschwerde-Management-System (Matthias und Karl).....	150
5.11 Umgang mit Bedürfnissen	153
5.11.1 Zur Vertiefung: Wünsche, Bitten oder Befehle?	155
5.12 Ich will nicht mehr (Karl und Anni)	157
5.13 Abgrenzung und Nein sagen	159
5.14 Ich sage Nein! (Anni).....	163
5.15 Gute Unterstützung	164
5.16 Sprich mit ihr! (Karl und Matthias)	167
6. Familienbetrieb und Arbeitsplatz	172
6.1 Den Familienbetrieb führen.....	172
6.1.1 Zur Vertiefung: Systeme	173
6.2 Wer füttert die Kälber? (Matthias und Verena).....	178
6.3 Rollen im Familienbetrieb.....	180
6.4 Gespräch unter Freunden (Matthias und Karl)	184
6.5 Klare Strukturen.....	189
6.6 Im Melkstand (Matthias und Irmgard)	192

6.7 Bringschuld oder Holschuld?	194
6.8 Anweisen und Delegieren	195
6.9 Arbeitsbesprechung (Matthias und Mitarbeiter).....	198
6.10 Umgang mit Fehlern	200
6.11 Feedback und Kritik	203
6.12 Der kaputte Anhänger (Matthias und Mitarbeiter)	204
6.13 Der Betrieb in der Öffentlichkeit	206
6.14 Auf dem Dorffest (Verena und Besucherin).....	208
7. Über Persönliches reden	211
7.1 Über Gefühle reden	211
7.2 Zwiegespräch.....	213
7.3 Ich bin froh, dass wir miteinander reden (Karl und Anni).....	214
7.4 Zwischen den Generationen.....	219
7.4.1 Zur Vertiefung: Herausforderung Betriebsübergabe	221
7.5 Bald lande ich auf dem Schrotthaufen (Matthias und Heinrich)	223
7.6 Über Sexualität reden.....	226
7.7 Sag mir, was du am liebsten möchtest (Matthias und Verena)	229
8. Ein paar Monate später.....	233
8.1 Entweder irgendwie - oder richtig (Matthias)	233
8.2 Nähe und Distanz (Laura und Pedersen)	234
8.3 Mehr Gewinn als Verlust (Karl und Anni)	238
8.4 An der Ostsee (Matthias und Verena)	240
9. Anleitungen für eine gelingende Kommunikation	241
9.1 Ich, Du, Wir	241
9.2 Was fühle ich	242
9.3 Klare Positionen.....	243

9.4 Sagen, was gemeint ist	245
9.5 Hören, was gesagt wurde	246
9.6 Die vier Ebenen auseinanderhalten	246
9.7 Rollen klären	247
9.8 Metaebene	248
9.9 Zwiegespräch	251
9.10 Konstruktiv Streiten	252
9.11 Wertschätzen	254
9.12 Feedback	255
9.13 Arbeitsbesprechung	256
9.14 „Goldene Regeln“ für eine gelingende Kommunikation	258
Anhang	260
Verwendete oder empfehlenswerte Literatur	260
Zum Autor	262
Notizen	263

1. Herausforderungen im Alltag

1.1 Warum ist das so schwer? (Matthias und Verena)

Verena hatte Streit mit ihrer Tochter Hanna. Hanna wollte Donnerstagabend mit ihren Kumpels zur Bauerndisco, schrieb aber am darauffolgenden Tag in der Schule einen Test. Da hat ihr das Verena verboten. Hanna zog wütend und Türen knallend aus der Küche. Verena findet es anstrengend mit ihrer pubertierenden Tochter. War sie selbst auch so gewesen?

Da kommt Matthias in die Küche, geht zum Kühlschrank, holt sich etwas heraus. Er ist in Eile, die Kühlschranktür ist nicht ganz zu, Verena ärgert das, sie ruft ihm nach, kurz bevor er die Küche verlässt: „Mach die Tür zu!“ Er stockt, dreht sich verwirrt zu ihr um, macht dann einen Kussmund und sagt: „Ich liebe dich auch!“ Und geht raus.

Verena versetzt der Kühlschranktür einen Tritt mit dem Fuß und schaut gedankenversunken aus dem Küchenfenster. Wenigstens die Schuhe hätte er sich abtreten können, sie hatte heute schon gefegt.

Sie sieht Bernd, den jungen Mitarbeiter, der erst seit kurzem auf ihrem Hof ist. Er geht Richtung Maschinenhalle und pfeift. Dann rollt Matthias im Pick-Up heran, das Fenster geht runter, er sagt etwas zu Bernd, dann braust er davon. Bernd steht einen Moment da, kratzt sich am Kopf und geht zurück zum Kuhstall. Jetzt pfeift er nicht mehr.

Sie haben lange gesucht, bis sie einen neuen Mitarbeiter gefunden hatten, der einen vernünftigen Eindruck gemacht hat. Der vorherige war nach einem Streit mit Matthias während der Siloernte abgehauen, hatte sich krankgemeldet und kam danach nicht wieder. Das war eine anstrengende Zeit gewesen für alle.

Simon kommt rein, fragt nach seinem Fußballtrikot.

Ach ja. Die Wäsche.

Verena seufzt.

Dies ist die Geschichte von Verena und ihrem Mann Matthias, die in Westerhövede, einer beschaulichen Gemeinde irgendwo in Norddeutschland, zusammen einen Milchviehbetrieb mit 250 Milchkühen plus Nachzucht bewirtschaften. Sie haben drei Kinder. Niklas, der Älteste, ist schon 18 und macht auf einem Betrieb in der Nähe seine landwirtschaftliche Ausbildung, Hanna, die Mittlere, geht mit ihren 15 Jahren noch zur Schule, und Simon, der Jüngste ist gerade zwölf geworden.

Sie leben zusammen mit Matthias Eltern Heinrich und Irmgard, die im Altenteiler Haus auf dem Hof wohnen. Heinrich ist schon Mitte Siebzig und körperlich nicht mehr ganz fit, aber er hilft noch, wo er kann. Irmgard ist in den Sechzigern und noch ziemlich rüstig und umtriebzig.

Matthias und Verena arbeiten Tag für Tag, leiden unter einem niedrigen Milchpreis, unter zu viel Regen oder unter Trockenheit. Sie sehen sich täglich, teilen den Alltag, haben aber kaum Zeit für einander. Sie freuen sich an jedem gesund geborenen Kalb, wenn der Roggen blüht oder die Gerste im Wind sich bewegt, wenn das frisch gemähte Gras duftet und wenn die Ernte eingefahren ist.

Freizeit und Urlaub gehört zu den raren Kostbarkeiten, die man schätzt, wenn es sie mal gibt, von denen man aber überwiegend träumt. Aber als Landwirte sind sie bodenständig und praktisch veranlagt, sie träumen eher nicht. Dafür ist keine Zeit, und mit Träumen melkt man auch keine Kuh.

Matthias und Verena sind, so gesehen, eine ganz normale Landwirtschaftsfamilie, mit Stolz und Freude an ihrem Beruf, mit der vollen Last der Verantwortung, mit wenig Wertschätzung für das, was sie tun und der großen Frage, wohin diese Gesellschaft, die Natur, oder ihr Arbeitsplatz sich entwickeln werden in den nächsten Jahren.

Für Verena war es immer schon klar gewesen, dass sie in der Landwirtschaft arbeiten will. Sie kam selbst nicht von einem Bauernhof, ist aber dörflich aufgewachsen mit einem Milchviehbetrieb in der Nachbarschaft. Sie hatte von Kind an viel Zeit dort verbracht und dann auch die landwirtschaftliche Ausbildung gemacht. Verena wollte Bäuerin werden und so war es auch logisch, dass sie sich umschaute, um einen passenden Mann und Betrieb zu finden.

Verena hatte schon die eine oder andere Erfahrung gesammelt als sie Matthias auf dem Meisterball kennen gelernt hatte. Es hatte da schon ganz schön gefunkt. Es entstand eine Liebesgeschichte, die eine andere Qualität hatte als das, was sie bislang erlebt hatte. Dies hatte in ihr große Hoffnung und Zuversicht erweckt, mit einem Mann an ihrer Seite ihren Traum von Landwirtschaft, Familie und glücklicher Ehe leben zu können. Mit einem Mann, der nicht nur Interesse an PS und Hektar hat, sondern auch an ihr als Partnerin. Und der diese hinreißende Art hat, seinen Kopf in den Nacken zu legen und sie mit einem leicht spöttischen Lächeln schräg anzuschauen, sodass sie ihr ganz warm ums Herz wird. Drei Jahre später zog Verena zu Matthias auf den Betrieb. Im folgenden Jahr wurde Hochzeit gefeiert und ein Jahr später kam Niklas zur Welt. Der ist nun mittlerweile volljährig, geht seine eigenen Wege. Die Zeit als sie ihm Windeln gewechselt hatte ist lange her, oder auch nicht. Alles sieht danach aus, dass er, wenn die Zeit gekommen ist, den Betrieb fortführen wird, sofern das dann noch geht, das lässt sich ja nicht mehr sicher voraussagen.

Verena liebt den Hof, ihren Mann, ihre Kinder. Sie liebt es am Küchentisch zu sitzen, mit dem Blick über den Hof hinaus in die Wiesen. Sie ist stolz auf das, was sie erreicht haben. Sie weiß, dass ihr Betrieb gut dasteht und dennoch sorgt sie sich immer wieder über die Zukunft. Sie sieht bei Freundinnen und bei anderen Betrieben, dass alle stöhnen. So mancher Hausseggen hängt schief oder ist mit einer zähen Staubschicht halb verdeckt. Wenn sie zwischendurch mal einen Moment findet, um mit einer Tasse Kaffee am Küchentisch zu sitzen, wenn mal nicht einer der Mitarbeiter eben in die Küche kommt oder auch mal ihr Mann, wenn nicht die Kinder irgendetwas von ihr wollen oder das Telefon klingelt, nicht ihre Schwiegermutter Irmgard hereinpoltert und ihr den Tag verdirbt, dann kommt es vor, dass sie das Gefühl hat: Ja, sie ist glücklich, aber nicht zufrieden.

An diesem Abend sitzen Verena und Matthias noch am Tisch, Hanna und Simon sind schon auf ihren Zimmern, Niklas ist auf seinem Lehrbetrieb. Der Abendbrottisch ist abgedeckt. Matthias schaut auf sein Smartphone.

Verena spricht ihn an: „Wollen wir nicht mal wieder was Schönes zusammen machen?“

Matthias: „Wir machen jeden Tag was Schönes zusammen, 365 Tage im Jahr.“

Verena: „Was hattest du denn Bernd vorhin noch gesagt als du vom Hof gefahren bist?“

Matthias: „Sollte Ohrmarken einziehen.“

Verena: „Was musstest du denn noch so eilig machen?“

Matthias schaute sie gereizt an. „Was macht der Betriebsleiter eines Milchviehbetriebes um kurz vor Fünf, wenn die Genossenschaft um Fünf zumacht? Er drückt aufs Gas! Musst du mich überwachen?“

Verena verschränkt die Arme vor der Brust. „Ich wollte es nur wissen. Ich krieg kaum noch was von dir mit.“

Matthias zuckte mit den Schultern. „Du siehst mich tagaus tagein, wir teilen Tisch und Bett...“

Verena: „Aber ich weiß nicht, wie es dir geht, oder was du denkst.“

Matthias: „Soll ich dir erzählen, dass die 430 Blut in der Milch hatte oder dass beim Grubber ein Schar lose ist?“

Verena: „Wir könnten mal wieder ein Wochenende wegfahren, jetzt wo Bernd da ist.“

Matthias: „Ist es meine Schuld, wenn es letzten Sommer weniger Futter gab und der Milchpreis wieder mal im Keller ist? Und du willst in Urlaub!“

Verena: „Immer nur der Hof! Und wann kommen wir?“

Matthias: „Der Hof ist unsere Lebensgrundlage.“

Verena: „Und unsere Beziehung ist die Grundlage für den Hof.“

Matthias schaut sie durchdringend an, dann wendet er sich wieder seinem Handy zu und tippt irgendwas. Nach einem Moment grinst er. Eine Weile schweigen sie. Matthias

schaut offenbar irgendein Video. Es klingt, als wenn ein Trecker durch einen Glasladen fährt.

Verena: „Heute Vormittag ist deine Mutter wieder, ohne zu klopfen reingekommen und hat die grüne Zeitung gewollt.“

Matthias: „Hm.“

Verena: „Mich nervt das echt, wenn sie einfach so reinkommt. Als ob es ihre Küche wäre und nicht meine.“

Matthias: „Hmm... echt doof.“ Dann lacht er kurz, schüttelt den Kopf und sagt: „Bescheuert. Und dass bei so viel PS.“

Verena wird laut: „Matthias, hörst du mir überhaupt zu? Tu doch mal das Scheißding da weg und rede mit deiner Frau.“

Matthias: „Wieso, wir sitzen doch hier und reden.“

Verena: „Nein. Du sitzt da, und ich rede.“

Matthias: „Wie Frauen halt so sind.“

Verena: „Du bist so Das macht echt keinen Spaß mehr.“ Verena fängt an zu weinen.

Matthias ist betroffen und weiß nicht so recht, was er tun soll. „Liebes...“

Verena: „Weißt du eigentlich, dass Hanna jetzt mit so Typen abhängt, die sich regelmäßig volllaufen lassen?“

Matthias: „Was hat das...?“

Verena: „Und hast du mitbekommen, in der Zeitung stand ein Bericht über einem Bauern, dem ist seine Frau weggelaufen. Nach zwei Wochen hat er sich aufgehängt.“

Matthias: „Was soll das denn jetzt?“

Matthias schaut sie entgeistert an.

Verena: „Was muss denn erst passieren, damit du merkst, dass du nicht nur einen Hof, sondern auch eine Familie und eine Frau hast?“

Matthias schaut betreten.

Verena: „Oder soll ich besser sagen: noch hast?“

Jetzt wird er auch wütend: „Willst du mir drohen?“

Verena: „Nein. Ich will mit dir reden und mein Leben mit dir teilen!“

Matthias: „Aber machen wir das nicht...?“

Verena: „Ich finde, ehrlich gesagt, im Moment nicht.“

Dann schweigen sie eine Weile, bis Matthias sich aufrichtet und sagt: „Das tut mir leid.“

Verena: „Ich denke so oft an unsere ersten Jahre, das war so anders. Seit... ja seit wann eigentlich? Ist es ... nur noch so ein nebeneinander her.“

Matthias: „Das geht anderen ähnlich...“

Verena: „Na und? Mir geht es nicht besser, wenn ich weiß, dass es bei andern auch so ist! Bist du denn zufrieden, so wie es ist?“

Matthias: „Puh... naja, wir haben es doch gut... Der Milchpreis könnte höher sein und der Regen besser verteilt.“

Verena: „Jetzt sag mal ehrlich!“

Matthias: „Aber ich sage doch...“

Verena: „Nein. Du sagst nichts. Nur leere Wörter.“

Matthias: „Aber was soll ich denn, bitteschön, deiner Meinung nach anders machen?“

Verena schaut aus dem Fenster und schweigt.

Matthias seufzt. „Oh Mann, warum ist das so bloß schwer?“

1.2 Alles ist Kommunikation

Wenn zwei Menschen zusammenkommen findet Kommunikation statt. Kommunikation ist dabei aber mehr als nur Worte. Auch Gefühle, Schweigen, Blicke, Körperhaltung gehört dazu. Der Psychologe und Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick formulierte das so:

"Man kann nicht nicht kommunizieren, denn jede Kommunikation (nicht nur mit Worten) ist Verhalten und genauso wie man sich nicht nicht verhalten kann, kann man nicht nicht kommunizieren." (Watzlawick et al 2007)

Kommunikation umfasst also alles, was passiert, wenn zwei oder mehr Menschen miteinander in Beziehung gehen, egal ob sie gemeinsam am selben Ort sind oder durch Medien miteinander in Verbindung treten. Kommunikation findet immer statt, auch wenn jemand nichts sagt oder scheinbar nicht reagiert. Es umfasst genauso die nicht gewollten oder die nicht ausgesprochenen Botschaften, sowie das, was zwar gehört, aber nicht gesagt wurde. Es betrifft den Inhalt der gesprochenen Wörter ebenso wie das, was auf weiteren Ebenen zwischen den Gesprächspartnern passiert, wenn diese Worte ausgesprochen und gehört werden.

Ein großes Problem der Kommunikation ist zu glauben, Kommunikation könne man einfach so, allein dadurch, dass man seinen Mund aufmacht. Kommunikation ist aber mehr als „irgendetwas zu sagen“.

Auf einem Platz hin und her zu rennen und dabei mit den Füßen gegen einen Ball zu treten, ist Fußball. Aber ein gelungenes Fußballspiel ist mehr. Dazu gehört Technik, die Kenntnis von Regeln oder Strategien, Fair Play und das Vermeiden von bösen Fouls. Kommt ein Spieler an seine technische oder physische Leistungsgrenze, hilft ihm der

Trainer sich weiterzuentwickeln. Und es gehört regelmäßiges Trainieren und persönliche Erfahrung dazu.

Das alles gilt genauso für die Kommunikation.

Die Frage ist also nicht, **ob** sondern **wie** man miteinander kommuniziert.

Darum geht es in diesem Buch.

1.3 Herausforderungen im Familienbetrieb

Die Kommunikation zwischen zwei Menschen ist schwierig, allein das wäre schon Herausforderung genug. Nun findet diese anspruchsvolle Aufgabe in einem Familienbetrieb statt, und das macht die ganze Sache gleich noch mal viel komplizierter. So, wie Matthias und Verena geht es vielen Menschen, die zusammenleben und Privates und Berufliches miteinander teilen.

Was macht die Kommunikation in einem Familienbetrieb so schwer?

Alles unter einem Dach

Arbeitsplatz und familiäres Zuhause sind häufig nicht voneinander getrennt. Dabei gehen Arbeit und Privatleben oft ineinander über und sind schwer gegeneinander abzugrenzen. Traditionell arbeiten und leben mehrere Generationen miteinander in und von dem Betrieb, von der Geburt bis zum Tod.

So ein dichtes Miteinander muss geregelt werden, sonst fliegt es den Betreibern um die Ohren. Traditionen, Werte und (unausgesprochene) Familiengesetze regulieren das Zusammenleben und -arbeiten. Diese werden oft unreflektiert hingenommen, sie sind selten offen oder gemeinsam erarbeitet und beschlossen.

Großer Rollen-Mix

Die dichte Verflechtung von Familie und Betrieb schafft eine fast unüberschaubare Anzahl an Rollen, die der einzelne Mensch in unterschiedlichen Situationen einzunehmen hat. Oft hat man mehrere Rollen gleichzeitig inne, einige widersprechen sich in Funktion oder Ausrichtung. Das kann zu Missverständnissen, inneren Konflikten oder zu schwierigen Situationen führen. (Siehe auch Kapitel 6.3 Rollen im Familienbetrieb)

Eigentum schafft Pflichten

Familienbetriebe sind kleine Unternehmen, die sich im Besitz einer Familie befinden, teilweise schon seit mehreren hundert Jahren. Zwischen Privatbesitz und Betriebsvermögen besteht oft nur eine steuerliche Grenze.

Jede Entscheidung, die gefällt wird, wirkt sich also gefühlt auf den Privatbesitz der Unternehmerfamilie aus. Da kleinere Familienunternehmen häufig eher überschaubare Gewinne erwirtschaften, sind größere Entscheidungen besonders stressbelastet.

Bei knappen zur Verfügung stehenden Mitteln führen die Diskussionen um die Verteilung schnell zu Konflikten. Um die Wirtschaftsfähigkeit des Betriebes nicht zu gefährden müssen private Ausgaben, und die dahinterstehenden Bedürfnisse, oft zurückstehen.

Stabil und krisenfest?

Familienunternehmen sind durch Familienbesitz, Traditionen und langfristige Perspektiven meistens sehr stabil. Die Familie ordnet sich oft dem Wohlergehen und Fortbestand des Familienbetriebes unter. Gleichzeitig kann genau diese Stabilität auch Innovationen und Anpassung an sich ändernde Umstände erschweren.

Eine stabile Familie als Zentrum des Betriebes kann diesen krisensicher und dauerhaft machen. Andererseits können Krisen innerhalb der Familie einen Betrieb beeinflussen und sogar existenziell gefährden.

Umgang mit Konflikten

Offene Konflikte können das enge Zusammenleben massiv beeinträchtigen. Man muss miteinander auskommen, ob man will oder nicht. Der Wechsel von Arbeitsplatz oder Wohnort innerhalb eines Familienbetriebes ist nicht möglich. Das führt oft dazu, dass es sehr ausgefeilte Mechanismen gibt, Konflikte zu vermeiden. Das ist zwar verständlich, aber keine sinnvolle Strategie, denn Konflikte wird es immer geben. Nicht gelöste Konflikte sind aber nicht weg, indem man sie nicht thematisiert, sondern sie verlagern sich oder können chronisch werden. „Wenn man große Dinge unter den Teppich kehrt, werden sie zur Stolperfalle“, sagt ein Sprichwort.

Der Anspruch, der familiäre und betriebliche Frieden müsse aus eigener Kraft und innerhalb der Familie zu regeln sein, führt dazu, dass bei ungelösten zwischenmenschlichen Themen selten externe Unterstützung dazu geholt wird. So wird wenig zielführend gelernt, die hierfür nötigen Kompetenzen systematisch zu entwickeln.

Schwierigkeiten mit Mitarbeitern

Familienbetriebe werden überwiegend von dem Inhaber geleitet. Traditionell ist er Entscheidungsträger und Ausführer in ein und derselben Person. Da ist die interne Kommunikation oft recht schlicht.

Heutzutage haben fast alle Familienunternehmen Mitarbeiter, teilweise erleben sie ein massives Wachstum innerhalb weniger Jahre. Ein Betrieb mit Mitarbeitern ist aber nicht einfach ein groß gewordener Ein-Mann-Betrieb plus Hilfe. Personalführung verlangt völlig andere Kompetenzen in Kommunikation und Betriebsorganisation. Das führt regelmäßig zu unzufriedenen Mitarbeitern und überforderten Chefs.

(Siehe auch Teil 6 Familienbetrieb und Arbeitsplatz)

Nach der Übergab ist vor der Übergabe

Ein immerwährendes Thema bei Familienbetrieben ist die Betriebsnachfolge. Betriebsleiter sehen sich oft als Verwalter des Familienbesitzes, den sie in gutem Zustand an die nachfolgende Generation weitezugeben haben. Eine hohe persönliche Identifikation mit Betrieb und Lebensleistung erschwert die Übergabe und den Schritt in den Ruhestand. Gleichzeitig besteht oft, besonders in der Landwirtschaft, eine materielle Abhängigkeit der Übergeber von dem Übernehmer. Ohne selbst noch auf die Geschicke des Betriebs Einfluss nehmen zu können, ist ihre Altersversorgung davon abhängig.

Da besteht ein großes Potential an Enttäuschungen, Verletzungen, unausgesprochenen Konflikten und unverzehrten alten Geschichten. Und egal, wie es gelingt, nach der Betriebsübergabe wird man noch auf Jahre in enger Nachbarschaft miteinander auskommen müssen. (siehe auch Kapitel 7.4 Zwischen den Generationen und die Vertiefung 7.4.1 Herausforderung Betriebsübergabe)

Konfliktkultur etablieren

Um die Chancen für eine konstruktive Lösung von Konflikten und Krisen zu steigern, empfiehlt das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) folgende Maßnahmen:

- sich Zeit für die Familie nehmen,
- kritische Punkte offen besprechen und sich darüber einigen,
- Aufmerksam für Beziehungskonflikte sein, ob sie umschlagen, eskalieren oder chronifizieren,
- die Kultur des Umgangs miteinander verbessern,
- gemeinsam (am besten in „guten Zeiten“) Regeln für das konstruktive Umgehen mit Konflikten erarbeiten,

- Optimierung der Prozesse und Strukturen sowie der Aufgabenverteilung in Familie und Unternehmen,
- bei ungelösten einen externen Moderator hinzugezogen, der nicht mit dem Unternehmen und der Familie verbunden ist.

Wenn man die Vielzahl an Konfliktfeldern sieht möchte man sich wundern, dass es überhaupt Familienbetriebe gibt. Aber Familienunternehmen bieten eine Fülle von Vorteilen und bedienen tiefsitzende Bedürfnisse der Menschen nach Freiheit, sozialer Gemeinschaft und Wirksamkeit. Gut laufende Familienunternehmen können sehr effektiv, wirtschaftlich und befriedigend sein und dazu führen, dass die Beteiligten zufrieden und glücklich sind.

Dieses Buch möchte Sie darin unterstützen, Glück und Gelingen in Ihrem Familienunternehmen zu stärken.

1.4 Ich weiß nicht mehr weiter (Matthias)

Matthias ist ehrlich erschrocken.

Was hatte Verena gemeint als sie sagte, er, Matthias, hätte noch Frau und Familie? War sie dabei zu gehen? War es nur Bluff, ein Verhandlungspoker, wie es unter Geschäftspartnern üblich ist, um die eigene Position zu stärken? Was wollte sie durchsetzen?

Matthias ist ratlos. Er muss sich eingestehen: „Ich bin mit Verena über 20 Jahre zusammen, aber ich im Moment verstehe ich sie nicht.“

Warum zickt sie so rum? Er hat doch gar nichts Böses getan!

Er engagiert sich doch genau wie seine Berufskollegen für seinen Betrieb, um ihn in schwierigen Zeiten sicher auf Kurs zu halten. Wunschkonzert und Traumfabrik sind dabei nicht im Angebot.

Aber ist er ehrlich und schaut sich um, dann sieht er bei vielen Kollegen, aber auch in anderen Familienbetrieben eine eher düstere Grundstimmung. Was Frau und Familie oder die Zukunftsaussichten des Betriebes angeht, herrscht fast überall Resignation oder zumindest eine enttäuschte Halbherzigkeit. Und wenn er genau nachdenkt, fallen ihm 10, vielleicht 20 Betriebe oder Paare ein, die bereits auseinander sind.

Warum ist das Miteinander so schwer?

Seine Eltern führen keine prickelnde Ehe, soweit er das sehen kann, aber sie sind zusammen. Sind die Frauen heute anders?

Warum ist sie so kompliziert? Sie hat doch alles, was man heutzutage als Landwirtin erwarten kann. Und er ist doch kein Unmensch, was also ist das Problem?

Matthias schaut ratlos in die Untiefen seines Bildschirms. Tippt „Warum ist meine Frau so kompliziert?“ in die Suchmaschine ein. Löscht es aber wieder, wissend, dass das nicht weiterhilft.

Dabei wollen sie doch beide eigentlich nur gut miteinander auskommen und dass der Betrieb läuft. Warum ist das so schwer?

Zum ersten Mal hat Matthias das Gefühl, dass er mit dem, was er kann, was er gelernt oder womit er Erfahrung hat, nicht weiterkommt.

Was kann er sonst tun?

1.5 Das Miteinander ist kompliziert

Kennen Sie solche oder ähnliche Szenen aus Ihrem Leben? Haben Sie sich auch schon mal gefragt, warum das Miteinander manchmal so schwer ist und warum es oft in Situationen knallt, wo Sie nicht mehr verstehen, warum DAS jetzt so kompliziert sein muss? Oder was Sie jetzt konkret machen können?

Dann ist dieses Buch für Sie.

Wenn ich mit Betriebsleitern oder -leiterinnen spreche, die unter Stress leiden oder von schlechter Stimmung, Streit oder ungelösten Konflikten berichten, landen wir sehr oft bei unbefriedigender Kommunikation.

Während wir miteinander reden, auf Smartphones tippen oder uns schnelle Mails senden können wir denken: „Wieso? Läuft doch!“. Aber wenn wir nur ein Wort sagen müssen, und unser Partner oder unsere Partnerin geht an die Decke oder verfällt in bitteres Schweigen, wenn der Mitarbeiter gänzlich andere Sachen macht als ich ihm eindeutig erklärt habe, oder wenn ich mir den Mund fusselig reden kann und mein Gegenüber versteht mich immer noch nicht beziehungsweise versteht mich konsequent falsch, dann wiederum kratzen wir uns ratlos am Kopf: „Mein Gott, ist das kompliziert.“

Und das stimmt.

Die vielleicht wichtigste Erkenntnis ist, und deswegen steht sie ganz am Anfang: Miteinander auszukommen ist kompliziert! Dabei spielen die Kommunikation und der

1.5 Das Miteinander ist kompliziert

Umgang mit Konflikten eine zentrale Rolle. Und das ist komplex und schwierig. Aber das ist kein Grund die Köpfe in den Sand zu stecken. Einen Betrieb zu führen, sich im Dschungel aus Bürokratie, Förderungen und Gesetzen zurecht zu finden, Hochleistungskühe gesund zu halten und bei wechselnden Witterungen mit hochwertigem Futter zu versorgen, oder ein Haus zu bauen, das warm, wohlig und funktionell ist, das ist alles kompliziert. Aber es geht! Es geht nicht leicht, und es benötigt Fachwissen, Erfahrung und Übung, und oft genug die Hilfe oder Unterstützung von anderen Menschen oder von Spezialisten. Aber es geht.

Der Gedanke, es ginge von selbst und ohne etwas lernen zu müssen ist verkehrt. Niemand käme auf die Idee, ohne Ausbildung, Fachwissen und Erfahrung einen Betrieb mit Mitarbeitern zu leiten, oder ein Haus zu bauen.

Also: Frisch voran, es gibt etwas zu lernen!

Eine gelingende Kommunikation ist wie Rostlöser, Polierpaste und Schmiermittel in einem. Schön ist, wenn es dann schnurrt, das Getriebe zwischen den Menschen.