

## Anmerkungen

- (1) Vgl. Neli Busch und Richard le Masson: Neue Wege der landwirtschaftlichen Existenzgründung in Frankreich. In: Arbeitsergebnisse der AG Ländliche Entwicklung, Uni Kassel. Nr. 46, 1999.
- (2) Eine erste Untersuchung dazu: Daniel Mettke: Landwirtschaftliche Neugründungen durch Stiftungen und andere Privatinitiativen. Diplomarbeit Uni Kassel, FB 11, 2003.
- (3) Birca Lehmann: Die Hessische Hofbörse. Diplomarbeit Uni Kassel, FB 11, 2002.
- (4) Burkhardt Heckmann: Hessische Hofbörse – Möglichkeiten für den Neueinstieg. In: Arbeitsergebnisse der AG Ländliche Entwicklung Uni Kassel. Sonderheft „Hofneugründung“, 2003.
- (5) Landwirtschaftszählung 1999. Vgl. dazu Ferdinand Fasterding: Ohne Folgen? Die Hofnachfolge und einige Konsequenzen für den agrarstrukturellen Wandel in Deutschland. In: Beruf und Bildung Agrar 4/02.
- (6) Vgl. Agrarbericht 2003, BVME (Hrsg.), Tabelle 35.
- (7) Fasterding, ebd.
- (8) Auch Fasterding (ebd.) zieht dies in Erwägung, wengleich mit einer anderen Schlussfolgerung.
- (9) Die Landwirtschaft Brandenburgs braucht 5,3 Prozent aller Auszubildenden eines Jahrgangs. Jedoch nur 0,86 Prozent eines Jahrgangs lernen heute den Beruf Landwirt. Angesichts des drastischen Rückgangs der Schulabgängerzahlen wird mit einem regelrechten Kampf um die Schulabgänger zwischen den Wirtschaftszweigen gerechnet. – Vgl. Landesamt für Verbraucherschutz und Landwirtschaft (Hrsg.): Analyse des landwirtschaftlichen Fachkräfte- und Bildungsbedarfs im Lande Brandenburg. Potsdam 2002.
- (10) Agrarbericht 2003, BVME (Hrsg.), Tabelle 37.
- (11) Zahlen für 2001 nach: Situationsbericht DBV, 2003, S. 93.
- (12) Vgl. die regionale Erhebung von Stefan Itter: Entwicklungen der Agrarstruktur im Landkreis Schwalm-Eder (unveröffentlicht, 2003) und Tab. 35, Agrarbericht 2003.
- (13) Itter, ebd.
- (14) Um gleich den nächstliegenden Verdacht abzuwehren: Die Streit-hansel sind dabei nicht einmal die Zugezogenen, sondern gerade die Nachkommen der Bauern. So zumindest lautet das Urteil eines mit den Verhältnissen recht gut bekannten Kreislandwirts in Nordhessen (mündliche Mitteilung).
- (15) Vgl. Götz Schmidt: Sichere Lebensmittel durch die „Gläserne Produktion“? Zur Geschichte und Auswirkung eines neuen Bildes von der Landwirtschaft. In: Tagungsband der Konferenz „Land – Natur – Konsum. Die ökologische Wende in der Landwirtschaft und die Gestaltung des ländlichen Raums“. – Gemeinsame Tagung der Deutschen Gesellschaft für Humanökologie und der Sektionen Land- und Agrarsoziologie sowie Ökologie und Soziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie vom 2. bis 4. Mai 2002 in Sommerhausen (im Druck).
- (16) Evening Standard, The countryside needs the city spark, 5.8.2003.
- (17) The Times: Paradise regained, 6.9.2003.
- (18) Daily Telegraph, nach: Farmers Weekly, 5.8.2003.
- (19) Farmers Weekly, 7.8.03.
- (20) Einen ersten Ansatz dazu: Thomas Griese: Chancen für einen Neueinstieg in die Landwirtschaft. Aus der Sicht des Ministeriums in NRW. In: Arbeitsergebnisse der AG Ländliche Entwicklung Uni Kassel. Sonderheft „Hofneugründung“, 2003.
- (21) Ausführlicher dazu: Götz Schmidt und Ulrich Jasper: Agrarwende oder die Zukunft unserer Ernährung. München: Beck Verlag, 2001. S. 80 ff. und 196 ff.
- (22) Griese, ebd.
- (23) Einige Überlegungen dazu am Beispiel Landschaft: vgl. Götz Schmidt: Peuplieren statt meublieren. Der Landschaft fehlen nicht die Gehölze, sondern die Menschen. In: Dokumentation des Symposiums „Farbe der Forschung“, Berlin: Zukunftsstiftung Landwirtschaft, 2003.

## Infos

- Hofneugründung. Texte einer Tagung im Herbst 2002. In: Arbeitsergebnisse der AG Ländliche Entwicklung Uni Kassel. Sonderheft, 2003. (Darin weitere Infos, Literaturhinweise, Kontakte, Beratung.)
- [www.hoffinder.de](http://www.hoffinder.de) (Homepage des Arbeitskreises Hoffinder Uni Kassel, Witzenhausen).
- Hessische Hofbörse: Burkhardt Heckmann, Landrat, Hauptabteilung Landwirtschaft, Forsten Naturschutz, Honer Str. 49, Postfach 1528, 37255 Eschwege, 05651/922-151 (vormittags), E-Mail: [heckmannb@halfnesw.ulf.hessen.de](mailto:heckmannb@halfnesw.ulf.hessen.de), [www.arll-eschwege.de/hofboerse.htm](http://www.arll-eschwege.de/hofboerse.htm) (link Hofbörse).
- Weitergehende Literatur ist über den Autor erhältlich.

## Autor

Dr. Götz Schmidt  
Universität Kassel  
FB 11 (Ökologische Agrarwissenschaften)  
AG Land- und Regionalentwicklung  
Nordbahnhofstr. 1a  
37213 Witzenhausen.  
E-Mail: [goetz.schmidt@uni-kassel.de](mailto:goetz.schmidt@uni-kassel.de)



# „Schön, das Alte und das Neue zusammen zu kriegen“

Generationswechsel im Familienbetrieb

von Regina Wenk

*Beim Generationswechsel in landwirtschaftlichen Betrieben stehen wirtschaftliche Fragen im Vordergrund. Erfolg oder Misserfolg bei der Betriebsübernahme werden jedoch auch von Aspekten beeinflusst, die sich einer ökonomischen Bewertung entziehen. Diesen Aspekten geht der folgende Beitrag nach und gibt Anregungen für eine verbesserte Beratungspraxis.*

In vielen Familienbetrieben, die besonders in ländlichen Regionen ein wichtiger Wirtschaftsfaktor sind, steht in den nächsten Jahren ein Generationswechsel an. Etwa die Hälfte der Betriebe werden (noch) innerhalb der Familie weitergegeben (1). Mit dem Fokus auf wirtschaftlichen Fragen verfolgen Ratgeberliteratur und ökonomische Untersuchungen das Ziel, eine erfolgreiche Weiterführung der Betriebe zu fördern. Da die Übernahme eines Betriebes jedoch auch durch viele andere Aspekte beeinflusst wird, die sich nur schwer monetär bewerten lassen, bleiben Fragen offen. Um Beweggründe zu erfassen, die sich einer ökonomischen Analyse entziehen, möchte ich daher einen mikrosoziologischen Blickwinkel einnehmen und die Handlungen derjenigen, die einen Betrieb erben (können), in den Mittelpunkt meiner Analyse rücken (2). Ein dadurch verbessertes Verständnis des Generationswechsels soll auch Anregungen für Beratungskontexte bereitstellen.

Der Generationswechsel in Familienbetrieben aller Branchen wurde bisher kaum soziologisch untersucht. Die wenigen vorliegenden Arbeiten konzentrieren sich auf landwirtschaftliche Vollerwerbsbetriebe (3). Einige konstatieren, dass die Kinder nicht mehr „automatisch“ in den Familienbetrieb hineinwachsen (4). Andere stellen fest, dass Kinder in landwirtschaftlichen Betrieben durch die Kluft zwischen Tradition und Moderne, zwischen Familienbetrieb und Gesellschaft belastet sind (5). Anknüpfend an diese Arbeiten gehe ich der Frage nach, warum junge (moderne) Menschen einen (traditionellen) Familienbetrieb übernehmen, oder warum sie sich für einen anderen beruflichen Weg entscheiden.

Im Zentrum meiner Untersuchung stehen die Biographien der Erben (6). Entlang lebensgeschichtlicher Ereignisse verfolge ich die Herausbildung ihrer individuellen Handlungsmuster (7). Was haben sie erlebt, wie sind sie damit umgegangen, wie lässt sich daher ihre Berufswahl verstehen? Ein Vorteil dieser biographischen Perspektive ist es, verschiedene Einflussfaktoren in ihrer Verknüpfung zu erkennen: Welche Rolle spielen zum Beispiel Familientradition, Strukturwandel oder die Pluralisierung von Lebensstilen? Grundlage meiner Untersuchung sind die Lebensgeschichten von acht Frauen und Männern in einer ländlichen Region in Norddeutschland. Im vorliegenden Beitrag zeichne ich die Lebensgeschichte von Rudolf (8), Erbe eines landwirtschaftlichen Betriebes, nach. Jenseits der Vorstellung, dass die Verhältnisse oder die Familie oder Rudolf „schuld“ an den Entwicklungen sind, möchte ich Wirkungszusammenhänge aufzeigen. Dabei sichtbar werdende Verantwortlichkeiten sollen nicht zu Verurteilungen verleiten, sondern auf Ansatzpunkte zur Problemlösung aufmerksam machen. Ausgehend von Rudolfs besonderer Geschichte werden einige allgemeine Überlegungen angestellt.

## Die Geschichte von Rudolf

*Kindheit: Zwischen Familie und Betrieb*

Rudolf, geboren 1960 als zweiter von drei Söhnen, ist in einem landwirtschaftlichen Familienbetrieb aufgewachsen, in dem mehrere Generationen zusammen lebten. Seine Mutter hat den kleinen Hof von ihrer Mut-

ter geerbt. Obwohl sein Vater den Betrieb im Sinne der Aufstiegsorientierung von Rudolfs Großmutter auf 70 Hektar vergrößerte, konnte er das Ansehen seiner Schwiegermutter nicht gewinnen. Aufgrund der hohen Arbeitsbelastung der Eltern, der hierarchischen Familienverhältnisse und seiner Stellung in der Geschwisterfolge bekam er kaum individuelle Aufmerksamkeit mit der Folge, dass er sich in der Beziehung zu seinen Eltern nicht sicher und vertrauensvoll geborgen fühlte. Da eine als sicher empfundene Verbindung mit den Eltern jedoch eine wichtige Basis für die Entwicklung von Selbstbewusstsein und Selbständigkeit ist, fiel Rudolf die Ablösung von seinen Eltern besonders schwer.

#### *Schulzeit: Zwischen Schule und Arbeit*

Die Schulzeit brachte neue Probleme. Seine Mutter kontrollierte die Hausaufgaben und schlug die Kinder bei Misserfolgen, sein Vater forderte die Mitarbeit der Söhne im Betrieb. Wenn Rudolf seinen Umgang mit diesen widersprüchlichen Anforderungen beschreibt – „ich hab das Arbeiten dazu genutzt, die Schule nicht machen zu müssen und die Schule dazu genutzt, das Arbeiten nicht machen zu müssen“ –, zeigt sich der Konflikt zwischen den Erwartungen der Eltern. Da er diese Spannung als Kind nicht auflösen konnte, versuchte er, die Anforderungen gegeneinander auszuspielen. Dies führte dazu, dass ihm ihre Anerkennung noch einmal mehr vorenthalten blieb und er sich auf der Flucht vor beiden Ansprüchen ungenügend fühlte.

Nach einem Tiefpunkt seiner schulischen Leistungen – er musste die fünfte Klasse wiederholen – konzentrierte er sich auf die Mitarbeit in der Landwirtschaft. Im Unterschied zu seinen Brüdern übernahm er früh verantwortungsvolle Aufgaben und bekam dafür Aufmerksamkeit: Sein Fleiß wurde ihm als Interesse an der Landwirtschaft ausgelegt, er galt zunehmend als Hoferbe. Da Rudolf in einer Anerbenregion aufgewachsen ist, in der üblicherweise der älteste Sohn den Hof erbt, ist dies ungewöhnlich. Diese Erbfolge ist das Resultat verschiedener Einflussfaktoren: Nicht nur sein besonderer Arbeitseinsatz spielte eine Rolle, sondern zum Beispiel auch der offene Protest seines älteren Bruders gegenüber der Familie. Auch weil Rudolfs Familie durch die weibliche Hofnachfolge seit Generationen Erfahrungen mit der Abweichung von bäuerlichen Erbtraditionen hatte, wurde diese ungewöhnliche Erbregelung denkbar. Diese Regelung zeigt, dass Rudolf nicht automatisch, also unhinterfragt in die Betriebsnachfolge hineingewachsen ist, sondern dass er sich diese Position geradezu erarbeitet hat.

Für Rudolf ist die frühe Mitarbeit auch noch in anderer Hinsicht bedeutsam: Erstens hat er umfangreiche praktische Fähigkeiten und Selbstbewusstsein bezüglich seiner Tatkraft entwickeln können. Diese Kompetenzen

sind in seiner weiteren beruflichen Entwicklung von Vorteil. Zweitens bekam er Anerkennung für seine zum Familieneinkommen beitragenden Leistungen. Diese Anerkennung war jedoch zweischneidig, weil er nicht genau unterscheiden konnte, ob sie seiner ganzen Person oder vor allem seiner Arbeitsleistung galt. Dies unterscheidet ihn von den meisten Kindern in unserer Gesellschaft, da sie in Haushalten aufwachsen, in denen Privatleben und Erwerbsarbeit weitgehend getrennt sind (9): In der Familie geht es (idealtypisch) um die ganze, unverwechselbare Person und um die Befriedigung ihrer emotionalen Bedürfnisse; in der Arbeitswelt, mit der die Kinder erst später in Kontakt kommen, geht es um die Erledigung von Aufgaben und um das Erzielen von Einkommen, Personen sind weitgehend austauschbar (10). Da diese Handlungsbereiche in einem Familienbetrieb eng miteinander verwoben sind, konnte Rudolf nicht sicher sein, dass sein kindlicher Wunsch nach bedingungsloser Anerkennung befriedigt wird. Problematisch daran ist, dass er vor diesem Hintergrund auch in späteren privaten Beziehungen fürchtet, ohne Arbeitsleistung keine persönliche Anerkennung zu bekommen.

Eine dritte bedeutsame Erfahrung, die Rudolf bei seiner frühen Mitarbeit gemacht hat, ist das intensive Miterleben der familiären Machtkonstellation: Er erlebte, dass die Arbeitsabläufe weitgehend von der Großmutter bestimmt wurden. Er lernte, dass das Erbe des Betriebes mit der Ausübung von Macht verbunden ist, und dass andere Familienmitglieder sich unterordnen. Einerseits wurde Rudolf dadurch in eine relativ autoritäre Arbeitswelt hineinsozialisiert. Die Vorstellung, dass demokratische Aushandlungsprozesse fruchtbar für eine Zusammenarbeit sein können, blieb ihm eher fremd. Andererseits spielte auch bei dieser Erfahrung die Überlappung familiärer und beruflicher Beziehungen eine wichtige Rolle: Kritik im Zusammenhang mit der Arbeit wurde immer auch als Protest gegenüber einem Familienmitglied verstanden.

#### *Ausbildung: Zwischen Freude am Beruf und mangelnder Anerkennung*

Rudolfs Entscheidung für eine landwirtschaftliche Ausbildung wurde in seiner Familie widersprüchlich bewertet. Einerseits wünschten sich die Eltern, dass ein Kind den Beruf des Landwirts ergreift: „wofür haben wir denn alles aufgebaut, wenn's keiner weitermacht“. Andererseits wurde dieser Beruf aber auch als Scheitern gedeutet: „wer nichts weiter wird, der kann ja immer noch Landwirt werden“ zitiert Rudolf seine Familie. Dieser Widerspruch macht nachvollziehbar, warum Rudolf seine Berufswahl entschuldigt: durch die zeitraubende Mitarbeit habe er keine alternativen Ideen entwickeln können. Da er aber in der erfolgreich abge-

schlossenen Lehre große Freude am Beruf hatte, wird deutlich, dass er nicht die landwirtschaftliche Tätigkeit ablehnte, sondern dass die Erwartungen und Bewertungen seiner Familie problematisch waren. Die Freude am Beruf wurde außerdem dadurch getrübt, dass ihm Berechnungen in der Berufsschule die großen wirtschaftlichen Probleme des elterlichen Betriebes vor Augen führten. Schwierig war dies für ihn vor allem, weil es ihm gegenüber seinen Kollegen peinlich war: Als zukünftiger Betriebsleiter fürchtete er, dass ihre Anerkennung ausbleiben würde. Bezeichnend ist, dass Rudolf der ökonomischen Unkenntnis seines Vaters und der Dominanz seiner Großmutter die Schuld an der Situation des Betriebes gab und nicht dem Strukturwandel, der wirtschaftliche Schwierigkeiten eines Einzelbetriebes vor allem auch als strukturelles Problem des Agrarsektors ausweist.

#### *Beruf: Zwischen Macht und Ohnmacht*

Nach der Lehre ging Rudolf in den elterlichen Betrieb zurück. Seine Situation blieb ambivalent: Einerseits galt er als Hoferbe, andererseits arbeitete er ohne Arbeitsvertrag und ohne Einfluss auf betriebliche Entscheidungen. Diese Bedingungen bereiteten ihn weder auf seine Aufgabe als Betriebsleiter vor, noch befriedigten sie sein Bedürfnis nach beruflicher Anerkennung. In dieser Zeit übernahm er auch für mehrere Jahre die Pflege seiner erkrankten Großmutter. An diese Arbeitserfahrung jenseits traditioneller Geschlechterrollen knüpft er später an. Obwohl er damals durch verschiedene Nebentätigkeiten bereits finanziell eigenständig war, zog er nicht ernsthaft in Betracht, die Hofnachfolge aufzugeben. Stattdessen setzte er seine Eltern mit einem Auszug unter Druck und bekam daraufhin den gewünschten Arbeitsvertrag sowie weitgehende Entscheidungsbefugnisse. Dieser abrupte Übergang vom mithelfenden Familienangehörigen zum Betriebsleiter macht noch einmal die unüberbrückte Kluft zwischen einflusslosen und einflussreichen Positionen in seiner Familie deutlich. In den folgenden Jahren modernisierte Rudolf den Betrieb nach seinen Vorstellungen und bewirkte einen wirtschaftlichen Aufschwung.

#### *Familiengründung: Zwischen Bindung und Flucht*

Rudolf lernte seine Frau bei der gemeinsamen Arbeit im Betrieb kennen, sie hat dort in ihren Schulferien gearbeitet. Im Unterschied zu bisherigen Freundinnen, die ihn zur Aufgabe des Betriebes gedrängt hatten, akzeptierte sie seine Situation und beide planten, den Betrieb gemeinsam weiterzuführen. Kurz nach der Geburt seines Sohnes verließ er jedoch ohne Vorankündigung den Betrieb und lehnte die Übernahme des Betriebes endgültig ab. Wie lässt sich dieser überraschende Abbruch verstehen? Einerseits wiederholte Rudolf damit das po-

larisierende Handlungsmuster seiner Familie, in welchem Aushandlungsprozesse nur schwerlich vorstellbar waren. Dass in dieser Flucht auch Aggressionen gegenüber seinen Eltern zum Ausdruck kamen, da er ihre Hoffnungen schroff enttäuscht hat, belastet ihn später. Andererseits verweist der Zeitpunkt des Ausstieges darauf, dass er bis dahin vor allem aufgrund seines Wunsches nach persönlicher Anerkennung und sozialer Bindung im Familienbetrieb geblieben war. Weder außerbetriebliche berufliche Erfolgserlebnisse noch wirtschaftliche oder familiäre Probleme hatten ihn zum Gehen bewegen können. Erst aufgrund der engen Verbindung zu seiner Frau und zu seinem Kind hat er den Betrieb verlassen. „Ich konnte das nicht mehr“, begründet er diesen Schritt, den er aus heutiger Sicht als persönliches Scheitern empfindet. Dieses Schuldgefühl wird noch dadurch verstärkt, dass der Betrieb kurz nach seinem Ausstieg stillgelegt wurde.

#### *Integration: Leben und Arbeiten*

Dass finanzielle Motive bei dieser Entscheidung kaum eine Rolle gespielt haben, wird daran deutlich, dass Rudolf anschließend lange als ungelernter Kellner arbeitete. Er war in diesen ersten Ehejahren außerdem maßgeblich für die Familienarbeit zuständig. Daran werden einerseits die Handlungsressourcen sichtbar, die er durch frühere Arbeitserfahrungen entwickelt hat: Er hat keine Berührungsängste gegenüber betreuenden Tätigkeiten, sie machen ihm vielmehr Freude. Andererseits spiegelt sich in der Übernahme der Familienarbeit auch ein anderer Aspekt seiner Arbeitserfahrungen: Er fühlt sich in seiner Ehe sicherer, wenn er große Bereiche der gemeinsamen Aufgaben übernimmt. Als Rudolf nach einigen Jahren unzufrieden mit seiner beruflichen Situation wurde, machte er – anknüpfend an seine sozialen Kompetenzen und Interessen – eine Ausbildung zum Erzieher. Nach der sehr erfolgreich absolvierten Ausbildung bekam er eine Anstellung in einem Erziehungsprojekt, in dem er inzwischen auch mit seiner Familie lebt. Er ist zuständig für die landwirtschaftliche Abteilung der Einrichtung und auch seine Frau arbeitet dort. Er bezeichnet dies als gelungene Integration bisheriger Erfahrungen. Während er im Familienbetrieb vor allem den Eindruck hatte „zwischen den Stühlen“ zu sitzen, genießt er es jetzt, verschiedene Ansprüche „in die Balance zu kriegen“. Dass ihm dies gelingt, lässt sich nicht zuletzt auf seine Tatkraft und sein selbstverantwortliches Bemühen um Lösungen zurückführen.

Dabei werden verschiedene Handlungsstrategien deutlich: Weil er sich als ehemaligem Betriebsleiter die Schuld an der Stilllegung des elterlichen Betriebes gibt, lehnt er Leitungspositionen zur Zeit ab. An der engen Verknüpfung von Familie und Erwerbsarbeit hält er zwar fest, aber im Unterschied zu seiner Position als

Hoferbe ist er jetzt nicht im juristischen Sinne Eigentümer des Betriebes. Er weist also gewisse Aspekte zurück, die er aus seinem Leben im Familienbetrieb kennt, und hebt auf der anderen Seite Kontinuitäten hervor. Es gefällt ihm, frühere Arbeitserfahrungen mit neuen Aufgaben zu verbinden: „Schön ... diese ersten 30 Jahre in meinem Leben, ... da muss ich nicht sagen, das hat nichts mit mir zu tun, ... so das Alte, die Landwirtschaft, und das Neue, diese Pädagogik, das so zusammen zu kriegen und ich merke, wenn ich auf dem Trecker sitze, muss ich mir über diesen Trecker keine Gedanken machen, sondern ich kann mich um meine Betreuten kümmern“.

### Generationswechsel im Familienbetrieb

#### *Familie und Betrieb*

Nicht nur in Rudolfs Lebensgeschichte, sondern auch in den anderen Interviews wird von bedrückenden Ereignissen, von Streitigkeiten, Krankheiten oder Gewalt berichtet. Eine Erklärung dafür ist, dass Problemfelder, die jede Familie bewältigen muss, dort zahlreicher auftreten: Durch die enge Verbindung von Familie und Betrieb, von familiären und betrieblichen Handlungserwartungen werden Konfliktpotentiale und Erfahrungsbereiche vervielfältigt. Das Verhältnis zwischen Eltern und Kindern hat zum Beispiel auch Aspekte einer Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Eine andere Erklärung für die Belastungen ist, dass selbstverständliche Handlungsmuster auch im Familienbetrieb in Auflösung begriffen sind (11). Alle Befragten erzählen von Unsicherheiten und langen Entscheidungsphasen, sie betonen ihre aktive Rolle bei der Betriebsübernahme: Dies zeigt, dass sie früh gelernt haben, ihr Leben selbstverantwortlich in die Hand zu nehmen. Diese positive Handlungsressource, die auch ein Resultat des vielfältigen Lebens im Familienbetrieb ist, birgt jedoch die Gefahr, dass sie sich die Schuld an Entwicklungen geben, die außerhalb ihres Einflussbereiches liegen, die besonders außerhalb ihres Einflussbereiches als Kind lagen. Belastend ist dies besonders, weil Scheitern an (vermeintlich) selbstgewählten Aufgaben schwerer zu verarbeiten ist als Scheitern an fremdbestimmten Aufgaben. Bei Rudolf wird diese Schuldproblematik einerseits dadurch deutlich, dass er gegenüber seiner Familie um Rechtfertigung für die Aufgabe des Betriebes bemüht ist. Mir gegenüber, als einer familiensexternen Vertreterin seiner Generation, entschuldigt er andererseits, dass er den Betrieb nicht früher verlassen hat. Dies unterstreicht, dass das Hineinwachsen in einen Familienbetrieb auch in der Gesellschaft nicht mehr automatisch verläuft: Alle Befragten fühlen sich verpflichtet, die Betriebsübernahme zu begründen.

#### *Menschen und Dinge*

Die besondere Situation im Familienbetrieb lässt sich auch aus identitätstheoretischer Sicht betrachten: Identitätsentwicklung ist ein Resultat der Auseinandersetzung mit Handlungsanforderungen, eine flexible Synthese verschiedener Erwartungen. Eine stabile Identität trägt im Berufsleben dazu bei, Distanz zu Handlungserwartungen herzustellen und dadurch eigene Interessen und betriebliche Erwartungen balancieren zu können (12). Dies ist für Kinder im Familienbetrieb jedoch schwer, weil betriebliche Erwartungen eng mit familiären Erwartungen verwoben sind. Hinzu kommt, dass ihre eigenen Interessen nicht unbedingt einen Gegenpol zu diesen Erwartungen darstellen, da sie eng verzahnt mit den Erwartungen in Familie und Betrieb entstanden sind.

Eine weitere Besonderheit ihrer Identitätsentwicklung wird erkennbar, wenn man in Betracht zieht, dass Identität nicht nur in sozialer Interaktion verhandelt wird, sondern dass auch „Dinge“ (Geräte, Pflanzen und Tiere) soziale Funktionen haben und dadurch eine Rolle in der Identitätsentwicklung spielen. Die Erbin eines Steinmetzbetriebes berichtet von der für sie tröstlichen Berührung der Steine bei der Arbeit. Der Erbe eines forstwirtschaftlichen Betriebes beschreibt seinen Wald als Rückzugsort. Diese enge Beziehung zu den Dingen erweitert zwar die Handlungsmöglichkeiten, kann für die Erben jedoch auch problematisch sein, da sich diese Gegenstände, die häufig Teil der familiären Existenzgrundlage sind, nicht (leicht) vom Betrieb trennen lassen. Im Unterschied zu anderen jungen Erwachsenen, die bei der Loslösung von ihren Eltern durch persönliche Dinge stabilisiert werden, liegt es daher nahe, dass Kinder aus Familienbetrieben durch die ihnen vertrauten Dinge weniger Unterstützung bekommen. Vielmehr festigen diese die Bindung an Betrieb und Familie und erschweren konstruktive Distanz. Dass die Gegenstände dennoch eine nachhaltige Rolle im Leben auch derjenigen Erben spielen, die den Betrieb verlassen haben, zeigt Rudolfs Erzählung: Trecker fahren zu können war ein zentrales Erfolgserlebnis seiner frühen Jugend. Er schätzt an seiner aktuellen Arbeitssituation vor allem, dass er an diese Fähigkeit wieder anknüpfen kann.

#### *Zwischen Tradition und Moderne?*

In Rudolfs Lebensgeschichte lassen sich nicht nur die Besonderheiten des Aufwachsens im Familienbetrieb, sondern auch Einflüsse der sogenannten „Multioptionsgesellschaft“ auf seine individuellen Entscheidungen erkennen. Auch als Erbe eines Familienbetriebes verfügt er über vielfältig gestaltbare Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten, auch für ihn gibt es kaum noch eindeutige Kriterien für die beste berufliche Entscheidung. In den Geschichten der Erben zeigt sich, dass sie die Mög-

lichkeiten, die der Familienbetrieb ihnen bietet, im Verlauf ihrer Biographie selektiv und unterschiedlich nutzen. Töchter weisen zum Beispiel darauf hin, dass sie – gestützt durch das soziale und ökonomische Kapital des Betriebes – eine berufliche Position einnehmen können, die ihnen auf dem Arbeitsmarkt nur schwer erreichbar erscheint. Söhne drücken aus, dass der Familienbetrieb einen gewissen Schutz gegenüber an Männer gerichtete Karriereerwartungen bietet: Ohne sich direkter gesellschaftlicher Bewertung auszusetzen, können sie sich im Familienbetrieb in traditionell weiblichen Aufgabenfeldern ausprobieren. In allen Lebensgeschichten wird ein Bemühen deutlich, den Betrieb und die familiäre Situation zu gestalten: Die Erben verändern zum Beispiel das Unternehmensziel, gehen Kooperationen ein oder legen Wert auf getrennte Wohnbereiche. Erst wenn die Situation über einen langen Zeitraum unbefriedigend bleibt und sie eine alternative Lebensperspektive haben, verlassen sie den Betrieb. Wie bei Rudolf zeigt sich dann, dass sie ihre neue Situation anhand derjenigen Erfahrungen aus dem Familienbetrieb gestalten, die ihnen wertvoll erscheinen (13).

Diese Überlegungen lassen sich anschließen an das von Achim Hahn entwickelte Konzept des „Guten Lebens auf dem Land“ (14). Hahn setzt sich mit „nachtraditionalen Lebensformen“ im ländlichen Raum auseinander, die durch permanente Konfrontation mit anderen Lebensformen und das Streben nach Selbstverwirklichung gekennzeichnet sind. Unter einer „Praxis des guten Lebens auf dem Land“ versteht er eine Lebensform, die „einen selbstbestimmten Nutzen aus den Qualitäten der Umgebung des Ortes zieht“: Einige Aspekte des Ländlichen werden bewusst angestrebt, zu anderen wird Distanz hergestellt. Der Ort wird reflexiv angeeignet und nur so lange als gut verstanden, wie er die Bedingungen für ein gutes Leben bereithält.

Dieses Konzept findet seine Entsprechung im von mir beobachteten Umgang mit dem Familienbetrieb: Jenseits allein ökonomischer Motivationen sind die Erben bemüht, einen individuellen Nutzen aus dem Betrieb zu ziehen. Der in der Land- und Agrarsoziologie verbreitete Hinweis auf ihre problematische Zwangslage zwischen Tradition und Moderne lässt sich auf die Frage ausweiten, wie im Familienbetrieb aus Tradition Moderne gemacht wird: „Doing tradition“? Die Erben eignen sich gewisse traditionelle Aspekte an und weisen andere zurück. Der Betrieb ist ihnen Ressource, Last und Ausdrucksfeld. In ihren Lebensgeschichten ist nicht so sehr die Kluft zwischen Familienbetrieb und Individualisierung bedeutsam, als vielmehr ihre Individualisierung im und mit dem Familienbetrieb. Die Übernahme des Betriebes ist weniger Ausdruck nach wie vor unhinterfragt wirkender Automatismen, sondern Resultat der (post-)modernen Suche nach Ver-

wurzelung und Kontinuität. Im Generationswechsel in Familienbetrieben zeigt sich damit auch die Tendenz zur selbstgewählten „Schollenbindung“, die Ulrich Beck als Gegenimpuls zur Zunahme von Unsicherheiten in der Gegenwartsgesellschaft diagnostiziert (15).

Eine Beratungspraxis, die allein auf ökonomische Fragen zielt, erweist sich vor dem Hintergrund dieser biographischen Unsicherheiten als unzureichend. Es ist daher zu begrüßen, dass in jüngster Zeit systemorientierte Ansätze Einzug in die Beratung von Landwirtschaft und Familienbetrieben halten, die vor allem die Offenlegung der familiären Kommunikationsstrukturen fördern (16). Der Bedarf daran wird dadurch unterstrichen, dass viele der von mir befragten Erben individualtherapeutische Angebote in Anspruch genommen haben. Dies bestätigt, dass sie – als moderne Individualisten – bereit sind, sich von einigen ungeschriebenen Gesetzen ihrer Familien zu lösen, die in der Regel eher bemüht sind, persönliche Konflikte zu verbergen und daher familienexterne Unterstützung ablehnen. Um allen Beteiligten den Prozess des Generationswechsels zu erleichtern und ihnen frühzeitig konstruktive Distanz zu ermöglichen, wäre es wünschenswert, diese Hemmschwelle zu senken. Ressourcenorientierte Angebote, die das kreative Potential der modernen Erben unterstützen, scheinen geeignet, um auch diese kommunikative Tradition im Familienbetrieb neu zu gestalten.

## Anmerkungen

- (1) Schroer, Evelyn und Werner Freund: Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung Mittelständischer Unternehmen. Institut für Mittelstandsforschung, Bonn-Materialien Nr. 136, 1999, S. 22.
- (2) Grundlage dieses Aufsatzes ist die Arbeit an meiner Dissertation „Generationswechsel in Familienbetrieben: Berufsbiographien der Erblinnen“. Sie wird betreut von Prof. Dr. Heide Inhetveen und Prof. Dr. Gabriele Rosenthal.
- (3) Z.B. Brandner, Matthias et al.: Auch wenn es manchmal ein bisschen viel Arbeit ist ... Persönliche Erfahrungen von jungen Betriebsleiterinnen und Betriebsleitern mit der Hofübernahme; Götz Schmidt und Andrea Werner: Warum verlassen Kinder von Bauernfamilien den elterlichen Hof? Ergebnisse einer Befragung. Beides in: Der kritische Agrarbericht 1994, S. 111 ff. bzw. 120 ff.
- (4) Fasterding, Ferdinand: Nachfolge in landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland. In: Berichte über Landwirtschaft. Zeitschrift für Agrarpolitik und Landwirtschaft. Hrsg. vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten, Band 77 (2), 1999.
- (5) Hildenbrand, Bruno u. a.: Bauernfamilien im Modernisierungsprozess. Frankfurt a.M./New York 1992.
- (6) Biographische Interviews; Rekonstruktive Fallanalysen nach Rosenthal, Gabriele: Erlebte und erzählte Lebensgeschichte. Gestalt und Struktur biographischer Selbstbeschreibungen. Frankfurt am Main 1995.
- (7) Wenn wir alltäglich davon sprechen, dass eine Entscheidung für eine Person „typisch“ ist, gehen wir stillschweigend davon aus, dass diese Person nach unverwechselbaren Mustern handelt.

- (8) Name geändert.
- (9) Neuere Entwicklungen weisen allerdings darauf hin, dass die Trennung z.B. durch die Ausbreitung von Telearbeit oder neue Formen der Selbständigkeit („Ich-AG“) in Auflösung begriffen ist.
- (10) Erler, Michael: Systemische Familienarbeit. Eine Einführung. Weinheim und München 2003; Simon, Fritz B.: Die Familie des Familienunternehmens. In: Familiendynamik. Interdisziplinäre Zeitschrift für systemorientierte Praxis und Forschung, 26. Jg., Heft 4, 2001.
- (11) Vgl. Lübbecke, Imke: Übernehmen und Aneignen. Hofnachfolge zwischen alten Konzepten und neuen Anforderungen. In: Der kritische Agrarbericht 1999, S. 181–187.
- (12) Heinz, Walter R.: Arbeit, Beruf und Lebenslauf. Eine Einführung in die berufliche Sozialisation. Weinheim und München 1995.
- (13) Vgl. Kreil, Mathilde: Leben in unterschiedlichen Welten. Bäuerlich sozialisierte Jugendliche zwischen traditioneller Hoforientierung sowie neuen Anforderungen und Möglichkeiten. Memmingen 1995.
- (14) Hahn, Achim: Die Praxis des „guten Lebens“ auf dem Land – theoretische und empirische Annäherung. In: Land-Berichte Nr. 6, Halbjahresschrift über ländliche Regionen. Aachen 2001.
- (15) Beck, Ulrich: Was wird? Zwischen Lebensplanung und Zukunftsangst. In: DIE ZEIT, Nr. 33, 7. August 2003, S. 43 f.
- (16) Gengenbach, Heinz: Supervision und Coaching. Neue Beratungsansätze in der Landwirtschaft. In: Der kritische Agrarbericht 2003, S. 182–186. Vgl. auch Simon 2001 (Anm. 10).

## Autorin

Regina Wenk, Diplom-Agraringenieurin und Diplom-Soziologin; Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Rurale Entwicklung der Georg-August-Universität Göttingen.

Waldweg 26  
37073 Göttingen  
Telefon: 0551/393926  
E-Mail: rwenk@gwdg.de

