

Zeitschrift: Kultur und Politik : Zeitschrift für ökologische, soziale und wirtschaftliche Zusammenhänge
Herausgeber: Bioforum Schweiz
Band: 71 (2016)
Heft: 1

Artikel: Neue Gipfel am vertrauten Horizont entdecken und den Aufstieg wagen
Autor: Kerspeter, Sonja
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-891055>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 28.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Neue Gipfel am vertrauten Horizont entdecken und den Aufstieg wagen

Das „Aufbruchteam“ berät Menschen, die neue Wege gehen wollen. In Krisensituationen wie auch bei der Suche nach neuen Konzepten für den eigenen Hof.

Sonja Korspeter. «Der Mensch steht im Mittelpunkt der Beratung.» Dies ist die Kernaussage von Christine Schumacher (50) und Rüedu Schüpbach (51), zwei Mitgliedern des Aufbruchteams. Sie erzählen mir an einem kalten Februartag in ihrem Beratungsraum in Wichtrach bei Bern leidenschaftlich von ihrer Zweit-Arbeit als Berater, die sie gemeinsam mit dem Dritten im Bunde – Stefan Moser – realisieren. «Nur bei den Dingen, die einem Freude machen, kann man auch auf Dauer erfolgreich sein. Wir unterstützen deshalb die Bäuerinnen und Bauern, die zu uns in die Beratung kommen, dabei herauszufinden, was ihre Talente und Leidenschaften sind.»

Und sie helfen Schwierigkeiten und ihre Ursachen aufzuspüren. «Denn ungeklärte Konflikte und Ängste verhindern ein freudvolles und erfolgreiches Schaffen als Landwirt(in) ebenso wie das unpassende Betriebskonzept.»

Beratung ganz individuell

In einem ersten Schritt, dem Vorgespräch direkt auf dem Hof, geht es deshalb auch vor allem darum, die Themen der Beteiligten kennenzulernen. Was ist der Grund für den Wunsch nach Beratung? Was bewegt die Familienmitglieder? Christine erklärt: «Dieser Besuch vor Ort ist ganz wichtig für uns, um zu verstehen und zu spüren, welche Themen oder auch Probleme auf dem Hof vorhanden sind und später dann vertieft behandelt werden sollen.» Anschliessend erhalten die Kunden vom Aufbruchteam per Post Fragen zur schriftlichen Beantwortung. Nach diesen beiden ersten Schritten findet dann das lange Beratungsgespräch von etwa drei Stunden statt, meist in dem Raum in Wichtrach. «Das hat den Vorteil, dass alle Beteiligten sich voll konzentrieren können. Der Bauer muss nicht mal eben noch mit dem

Tierarzt sprechen oder die Bäuerin den Kaffee aufsetzen und das Telefon abnehmen», schmunzelt Rüedu Schüpbach. Warum sie bei diesem Hauptberatungsgespräch immer seitens Beratern zu dritt sind, möchte ich wissen. Rüedu antwortet: «Weil drei Menschen einfach mehr und unterschiedliche Dinge wahrnehmen. Wir sind deshalb auch bewusst ein Team, das aus Männern und Frauen besteht.» **Für den Erfolg der Beratung sei es entscheidend, dass sich alle Gesprächsteilnehmer verstanden fühlen** und die Möglichkeit haben, sich mit ihren Gefühlen und Bedürfnissen einzubringen.

jedoch keine Bäuerin sei. Dies zu hören war ein Schock für den Vater, der immer davon ausgegangen war, dass eines der Kinder den Hof weiterführt. Doch die ausgesprochenen Worte schafften Klarheit. Auch wenn wir als Beratungsteam zunächst das Gefühl hatten, die Beratung sei nicht so rund gelaufen. Doch der Sohn fühlte sich wie befreit vom Druck der Erwartung des Vaters. Innerhalb der Familie konnte wieder ganz anders über die Zukunft des Betriebes gesprochen werden.» Ein Jahr später machte der Sohn in diesem Fall dann aus freien Stücken eine landwirtschaftliche Lehre und übernahm anschliessend den Hof.

Die Hofübergabe ist ganz allgemein für alle Beteiligten eine besondere Zeit. Christine erzählt von einer weiteren Beratung: «Das Zusammenleben auf dem Hof mit Sohn und Schwiegertochter klappte nicht gut, deshalb kamen die Hofabgeber zu uns in die Beratung. Wir machten eine Aufstellung zum Hof, wobei Figuren für die Familienmitglieder standen. Hierbei erkannte der Altbauer, dass er ganz nah am Hof stand und den jungen Leuten kaum Platz liess. Die Altbäuerin hörte sich bei der Aufstellung sagen: «Ich lass dann schon los, wenn die jungen Leute es so machen, wie ich möchte, dass sie es machen.» In diesem Moment wurde beiden bewusst, dass sie den Hof und seine Gestaltung noch gar nicht losgelassen hatten und den jungen Leuten keinen eigenen Weg zugestanden. Solche **Selbst-Erkenntnisse sind viel eindrücklicher als Ratschläge von anderen.**» Generationenkonflikte seien häufige Themen der Beratungen. Doch viele Anfragen an das Aufbruchteam beziehen sich auch auf das Entwickeln neuer Perspektiven für den Hof oder Teile des Hofes.



Die Mitglieder des Aufbruchteams (v.li.: Rüedu Schüpbach, Christine Schumacher und Stefan Moser) sind Berater im Nebenerwerb – hauptberuflich sind sie Bauern und Bäuerin.

Foto: Sonja Korspeter

Sich bewusst werden

Nicht selten würden im Laufe der Beratung Dinge ausgesprochen, die zu Hause nicht auf den Tisch kommen. Rüedu: «In einer meiner ersten Beratungen hat der junge Bauernsohn mit Bankausbildung zum ersten Mal klar und deutlich sagen können, dass er den Hof nicht übernehmen möchte. Die Tochter konnte formulieren, dass sie sich sehr freuen würde, wenn der Hof weiterbestünde, dass sie selber

Perspektivwechsel

Warum braucht es dazu einen Berater / eine Beraterin? «Theoretisch kann sich natürlich die Familie auch an den Küchentisch setzen und überlegen, wo sie hinwill und was gerade hakt. Doch häufig ist der Alltag auf dem Hof so angefüllt, dass man betriebsblind wird und Mühe hat, mal über den Hofrand zu schauen», so Rüedu Schüpbach. Viele Dinge nehme man nach Jahren auch gar nicht mehr wahr und denke nicht darüber nach, wie man sie anders und eventuell besser machen könnte. Die Mitglieder des Beratungsteams haben selber schon öfter die Erfahrung gemacht, wie hilfreich dann ein Blick von aussen sein kann. Als Stefan Moser gerade nach dem Besuch der Bauern- und Unternehmer-Schulung (BUS) auf seinem Hof mit dem Bau einer Ferienwohnung und anderen Projekten nicht weiterkam, lud er einige seiner Ausbildungskollegen und Freunde ein. Sie schauten gemeinsam den Hof und seine Möglichkeiten an. Das brachte so viel Schwung und gute Ideen, dass nicht nur die Ferienwohnung ein halbes Jahr später fertiggestellt war, sondern auch sonst noch so einiges Gutes für den Betrieb auf den Weg gebracht wurde. Es war auch diese Erfahrung, die Stefan Moser und Rüedu Schüpbach dazu bewog, noch eine Ausbildung zum Thema Beratung und Motivation draufzusetzen, im Jahr 2003 das Aufbruchteam zu gründen und anderen Bäuerinnen und Bauern künftig Beratung anzubieten. Rüedu bringt das Konzept noch einmal auf den Punkt: «Wir bieten keine Rezepte, keine Anleitung. **Jeder Bauer / jede Bäuerin weiss selber am besten, was sie gern tut und gut kann. Wir helfen dabei, diese Dinge herauszufinden und auf den Weg zu bringen.** Denn nur was aus einem selber erwächst, kann gut kommen.»

Dranbleiben

Damit es dann nach dem Beratungsgespräch nicht bei der Idee bleibt, sondern auch zur Umsetzung kommt, bietet das Aufbruchteam auch eine Nachbegleitung an. «Innerhalb von 72 Stunden», so Christine, «muss der erste Schritt in die neue Richtung vollzogen sein. Deshalb vereinbaren wir für diesen Zeitpunkt gleich ein Telefonat, an dem die Kunden berichten, was sie schon haben realisieren können. Das kann manchmal etwas Kleines sein wie zum Beispiel ein Anruf – aber der erste Stein muss ins Rollen kommen.» Die Mitglieder des Aufbruchteams sind überzeugt, dass sich aus fast jedem Hof etwas ma-



Neue Horizonte entdecken für Familie und Hof – das geht manchmal einfacher mit professioneller Beratung.

Foto: Sonja Korspeter

chen lässt. Wenn der Bauer oder die Bäuerin seine Berufung an diesem Ort findet. Das sei essentiell. Nur wenn man etwas mache, bei dem einem das Herz aufgehe, dann habe man auch Erfolg.

Rüedu kritisiert an dieser Stelle auch die landwirtschaftlichen Schulen: «Da lernt man nur, wie man die Milchmenge noch weiter steigern kann. Oder wie man den Ertrag beim Getreide weiter erhöht. Doch was für Produkte man daraus herstellen kann und was der Verbraucher eigentlich möchte, das wird nicht gelehrt.» Es werde den Schülern auch kein Mut gemacht, mal zu hinterfragen, was sie selber auf dem Hof tun möchten. «Es braucht heute das selber Denken, einfach nur abliefern hat keine Zukunft mehr.» Den drei Beratern ist es gelungen, sich mit wenig Land eine landwirtschaftliche Existenz in relativer Unabhängigkeit von Grossverteilern, Banken und Zwischenhändlern aufzubauen. Sie haben alle eine Direktvermarktung für ihre Produkte entwickelt.

Aus eigener Erfahrung

Christine hält mit Mann und Sohn gemeinsam Mutterkühe, Mutterziegen und Hühner. Fleisch und Eier werden direkt an private Abnehmer geliefert. «Herzblut» sagt sie auf meine Frage, was der Betrieb für sie bedeutet. «Für mich ist der Hof die schönste Lebensform, die ich mir vorstellen kann.»

Rüedu ist begeistert von der Möglichkeit, mit

der Natur und mit Menschen zusammenzuschaffen. Er betreut mit seiner Partnerin junge Leute auf einem Hof mit Mutterkühen und dem Anbau und der Verarbeitung von Kräutern, Obst und Gemüse. «Für mich ist es essentiell, dass ich meine Produkte selber und direkt verkaufen kann. Ich will mich keinem Preisdiktat durch Grossverteiler unterwerfen müssen.» Der 6,5-Hektar-Betrieb besteht nun schon im 26. Jahr in der Hand der Familie Schüpbach.

Stefan und seine Frau kombinieren auf ihrem Hof in der Nähe von Bern Milchwirtschaft und -verarbeitung mit Ferienwohnung und Seminarraum. Pferde erledigen einen wichtigen Teil der Arbeiten auf dem Hof und im Wald und erfreuen auch die Gäste des Hofes.

Alle drei sind überzeugt, dass nicht die Hektarzahl darüber entscheidet, ob man aus einem Hof etwas machen kann. Deshalb reut es sie auch um jeden Hof, der zerstückelt und dann nie mehr bewirtschaftet werden wird, weil er keinen Nachfolger habe oder es keine Zukunftsperspektiven gäbe. Denn diese liessen sich viel öfter entwickeln, als das landwirtschaftliche Umfeld heute meint. Auch die ausserfamiliäre Hofübergabe ist aus ihrer Sicht eine Option, die noch viel zu wenig bekannt ist und nur selten realisiert wird. Ganz generell ist es beim Thema Generationenwechsel hilfreich, wenn man als Bauer/Bäuerin neben der Landwirtschaft noch ein Hobby oder ein Engagement hat. Christine:

«Dies erleichtert das Loslassen im Moment der Übergabe, ganz egal ob an die eigene Tochter / den Sohn oder einen Nachfolger, der von ausserhalb der Familie kommt. Und ganz allgemein ermöglicht es so eine nicht-landwirtschaftliche Beschäftigung, auch im Alltag mal einen Schritt zurückzutreten und klarer wahrzunehmen, was ist.»

Denn so schön die Tatsache ist, dass man in der Landwirtschaft häufig als Paar zusammen schafft und die Kinder immer einen Ansprechpartner und auch viele Freiräume haben, bringt es doch auch Schwierigkeiten mit sich, wenn der Hof in der Familie immer dabei ist und man nie Feierabend hat. Auch diese Seite der Landwirtschaft kennen Christine, Rüedu und Stefan aus eigener Erfahrung.

Anstoss zur Veränderung geben

Die beiden Vertreter des Aufbruchteams berichten mir, dass Frauen häufiger die treibende Kraft sind, wenn es darum geht, bei innerfamiliären Schwierigkeiten eine Beratung in Anspruch zu nehmen. Irgendwann stellt sich bei ihnen ein Gefühl ein von «Jetzt geht es nicht mehr. Jetzt müssen wir etwas tun.» Steht eine Veränderung des Betriebes an, so sind es häufig die Männer, die mit einer Beratungsanfrage auf das Aufbruchteam zugehen.

Insgesamt braucht es noch immer viel, bis bäuerliche Familien den Schritt zum Berater wagen. **Die Schmerzgrenze auf den Höfen ist hoch, lange heisst die Devise «durchbeissen – wir schaffen das schon».** Bis der Leidensdruck dann so hoch ist, dass man doch

zum Telefonhörer greift und einen Termin abmacht. Sich intensiv mit den eigenen Themen und Wünschen auseinandersetzen, das braucht ein bisschen Mut und auch einen beherzten Griff ins Portemonnaie.

«Doch es lohnt sich», meint Rüedu. «Es gelingt uns eigentlich immer, eine Veränderung anzustossen. Wenn auch nicht immer die erwartete», setzt er lächelnd hinzu. **«Es gibt auch versteckte Themen, die dann bei der Beratung zu Tage treten.** Das können innige Wünsche sein in Bezug auf die Landwirtschaft und das Leben auf dem Hof. Gute Ideen, die schon lange schlummerten und nur darauf gewartet haben, an die Oberfläche zu kommen und umgesetzt zu werden.» Doch es kommt auch vor, dass sich herausstellt, dass die schwierige wirtschaftliche Situation, die vom Kunden als Thema der Beratung genannt wird, nichts mit Buchführung und Bilanzierung zu tun hat. «Wir sind zum Beispiel einmal angefragt worden, eine Lösung zu finden für die hohe Verschuldung eines Hofes. Im Laufe des Gespräches hat sich dann herausgestellt, dass ein älterer Verwandter auf dem Hof starken Einfluss nahm. Er war auf eine Art und Weise präsent und aktiv, die der Bäuerin alle Energie nahm. Dies wiederum führte neben der kleinen finanziellen Bürde, die der Onkel für den Hof darstellte, dazu, dass der Betrieb sich nicht gut entwickeln konnte.»

Zukunftsbilder entwickeln

Thomas und Sarah Mock aus dem Oberthur-

gau haben sich 2012 durch das Aufbruchteam beraten lassen. «Meine Frau und ich kauften den Hof von meiner Mutter und waren beide entschlossen Landwirtschaft zu machen. Doch wir kamen einfach nicht weiter in unseren Überlegungen, wie wir den Hof bewirtschaften wollen. Da haben wir jemand Neutralen gesucht, der uns berät. Und tatsächlich wussten wir nach der Beratung deutlich klarer, wo wir hinwollen.» Heute ist der Hof ein Vollerwerbsbetrieb mit 140 Milchschaafen, Obstbau und einer Bauernhof-Spielgruppe. Thomas denkt noch manchmal an das Gespräch zurück, dass er und seine Frau mit den Mitgliedern des Aufbruchteams hatten. «In dem Beratungsgespräch gab es viel Ruhe und Zeit, die eigenen Ideen zu formulieren. Die Berater haben ganz spezifische Fragen gestellt und fein rausgespürt, um was es uns geht. Und so haben wir viel erzählt und sind Schritt für Schritt zu unserem Hofkonzept gekommen.» Im Anschluss hatte die junge Familie mit bald vier Kindern neben der Klarheit auch den Mut loszugehen und so ergab sich dann eins ums andere.

Die Mitglieder des Aufbruchteams sind überzeugt davon, dass der Mensch im Mittelpunkt einer guten Beratung stehen muss. Sie helfen ihren Kunden dabei, herauszufinden, was für sie zählt und wo der Schuh drückt. Mit wacher Wahrnehmung, **verschiedensten Methoden systemischer Beratung** und zahlreichen Ideen aus der eigenen Erfahrung begleiten sie die Suche nach Zielen, Wegen und Stolpersteinen, die es aus dem Weg zu räumen gilt. Rechtliche, steuerliche und finanzielle Details können dann in einem zweiten Schritt mit den entsprechenden Spezialisten geklärt werden. Doch dann schon mit einem klaren Ziel vor Augen.

Für die Berater selber ist das Jonglieren zwischen dem eigenen Betrieb und der Beratung nicht immer einfach. Es braucht viel gute Vorbereitung, es braucht Reisezeit und nicht immer passen die Rhythmen von Betrieb und Beratungsnachfrage zusammen. Doch im Gespräch mit Rüedu und Christine spüre ich deutlich, warum sie sich dieser Doppelbelastung trotzdem immer wieder aussetzen. Sie sind begeistert von ihrer Arbeit als Berater. Sie geniessen die jedes Mal neue Herausforderung, sich auf die Bedürfnisse der Kunden einzulassen, zu spüren um was es geht, und zu planen, wie sie die Beratung gestalten. Rüedu: **«Wenn ich eine gelungene Beratung hinter mir habe, dann fühle ich mich wie nach einer Gipfelbesteigung.»**



Erfolgreich auf dem eigenen Hof sein – das geht nur, wenn man macht, was zu einem passt und mit Herzblut bei der Sache ist, davon ist das Aufbruchteam überzeugt.

Foto: Sonja Korpeter