

Konflikte in der Landwirtschaft

Analyse und Empfehlungen für Mediatoren

Malea Birke

Dipl. Ingenieurin und Heilpraktikerin

Aßmannstr. 34, 12587 Berlin | info@maleabirke.com | Tel. 0151-70823130

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung

Wirtschaftsmediation bei der Steinbeis+Akademie

17.02.2025 - 23.07.2025

Stand 23.7.2025

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	3
Methodik.....	5
Analyse der Internetrecherche	7
Welche Konflikte sind aus der Literatur und Vergangenheit bekannt?	7
1. Existenzsorgen.....	7
2. Hofübergabe	7
3. Paarprobleme.....	8
Gibt es ausreichende Angebote für Konfliktberatungen in der Landwirtschaft?	9
Analyse der Interviews.....	10
Frage 1: Wie sind Sie Mediator geworden?	10
Frage 2: Was sind Besonderheiten in der Landwirtschaft?	10
Frage 3: Welche Konflikte häufen sich?	12
1. Hofübergabe	12
2. Generationskonflikte über die Ausrichtung des Betriebes	13
3. Paarprobleme.....	16
Frage 4: Nutzen sie neben der klassischen Mediation weitere Methoden?	17
Frage 5: Haben Sie Austausch bei schwierigen Fällen?.....	18
Frage 6: Häufen sich Konflikte in bestimmten Betriebsformen wie Tierhaltung oder Ackerbau?	19
Frage 7: Sind die betroffenen Betriebe Familienbetriebe oder Gesellschaften?.....	19
Frage 8: Unterscheiden sich Konflikte auf ost- und westdeutschen Betrieben?	19
Zusätzliche Erkenntnisse aus den Interviews.....	21
1. Akzeptanz der Mediation nimmt zu – trotzdem gibt es Barrieren	21
2. Hilfe wird zu spät angefragt	21
3. Mediation findet im Winter statt	22
4. Landwirte wollen am Anfang Kurzzeitmediation	22
5. Landwirte wünschen sich Landwirte.....	22
6. Zahlungsbereitschaft für Agrarmediation.....	23
7. Beratung vor Ort oder an einem neutralen Ort?	23
8. Familienkonflikte brauchen Co-Mediatoren	23
Auswertung der landwirtschaftlichen Streitkultur	25
Zusammenfassung	30
Quellen.....	32

Einleitung

Viele Interessensgruppen haben eigene Vorstellungen davon, wie Landwirtschaft zukünftig aussehen soll. Die öffentliche Debatte darüber ist geprägt von *Forderungen*¹. Das beschreibt eine Streitkultur, die eigene Interessen gegenüber dem anderen möglichst ohne eigene Zugeständnisse durchsetzen will. Wie aber sieht die interne Streitkultur der landwirtschaftlichen Familien aus?

Aktuellere Befragungen in Familienbetrieben² zeigen, dass eine konstruktive Streitkultur fehlt. Besonderes Augenmerk bekommt der Konflikt der Betriebsübergabe³. Finden die neuen und alten Hofleiter keine befriedigende Lösung löst sich der Betrieb auf⁴.

Untersuchungen über historische Konflikte zeigen⁵: Die Konfliktkultur hat sich wenig verändert. Kämpfte in der Vergangenheit ein Bauernhof um sein Überleben², ist auch heute der Alltag bestimmt von der ständigen Sorge um die Erhaltung des Betriebes³. Es gibt klare Hierarchien, wer das Sagen hat und existentielle ökonomische Entscheidungen trifft. Konflikte werden tendenziell vermieden. Jeder muss seinen eigenen Weg finden wie er mit Problemen umgeht. Es gibt „*keine wirkliche Austragung des Konfliktes*“³. Beziehungskonflikte werden über Sachthemen ausgetragen.

Diese Ausgangssituation soll in dieser Arbeit erneut untersucht werden. Diesmal aus Perspektive der Mediatoren und Konfliktberater. Ihre Perspektive fehlt derzeit in der Literatur. Dabei ist ihr regelmäßiger Kontakt zu Betrieben aufschlussreich, ob die Ergebnisse der bisherigen Untersuchungen aktuell geblieben sind.

Es soll untersucht werden, ob Konflikte nach wie vor vermieden und nicht besprochen werden. Es soll untersucht werden, ob sich der Einzelne immer noch unterordnet, weil er der Existenzsicherung des Betriebes Vorrang gibt. Gemäß dem Satz „*Die Zeit heilt alle Wunden*“.

Wäre dem so, bedeutet das für die Landwirtschaft, dass das ohnehin bekannte Höfesterben verstärkt würde⁶. Es ist bekannt, dass ungelöste Konflikte mit der Zeit eskalieren⁷. Fühlen sich Menschen in ihren Interessen wiederholt nicht gesehen, neigen sie dazu, radikale Entscheidungen zu treffen. Das geht bis hin zur Hofaufgabe.

Dabei gibt es gute Gründe, eine gute Streitkultur zu etablieren und sich Hilfe von außen durch Mediation zu suchen:

¹ Zukunftskommission Landwirtschaft (2021): Zukunft Landwirtschaft. Eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Empfehlungen der Zukunftskommission Landwirtschaft, [Link](#), abgerufen 2.7.25

² Jenifer Wohlers (2002): Konfliktbewältigung in Hofgemeinschaften. Diplomarbeit im Fachgebiet Soziale Ökologie, Universität Kassel, [Link](#), abgerufen 26.6.25

³ Höfe gründen und bewahren - Ein Leitfaden für außerfamiliäre Hofübergaben und Existenzgründungen in der Landwirtschaft / Zukunftsstiftung Landwirtschaft (Hrsg.). – Kassel: kassel univ. press, 2008, [Link](#), abgerufen 26.6.25

⁴ Interview mit Arist von Schlippe (2022): Die Entwicklung der Systemischen Therapie, Spotify, 1. Nov. 2022, [Link](#)

⁵ Maren Hasselman (2011): Konfliktlösung in Familiensystemen. Eine Untersuchung der gängigen Kinderliteratur, [Link](#), abgerufen 26.5.25

⁶ Bezogen auf den Zeitraum von 2001 bis Ende 2020 waren es über 185.000 Betriebe, die aufgehört haben zu existieren. Das entspricht 40 Prozent Hofschließungen seit 2000. (Bundesstatistik Amt, [Link](#), aufgerufen 27.6.25)

⁷ Friedrich Glasl (2024): Konfliktmanagement Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation

1. In den nächsten 20 Jahren werden die meisten Betriebsleiter ihre Höfe übergeben. Die Mehrzahl der Betriebe sind Familienbetriebe. Das heißt, es wird darum gehen zwischen Familienangehörigen eine für alle Seiten nachhaltige Hofübergabe zu finden, die die Familie nicht auseinanderreißt.
2. Familienbetriebe sind durch ihre Doppelrolle als Familie und Unternehmen besonders von komplexen Beziehungskonflikten betroffen, die die betrieblichen Abläufe stören⁸. Verlässt einer den Hof oder fällt durch den Umgang miteinander krankheitsbedingt aus, ist die Arbeit nicht mehr zu schaffen.

In den folgenden Kapiteln wird die Arbeit der Mediatoren in der Landwirtschaft vorgestellt. Es wird beschrieben, mit welchen Konflikten sie zu tun haben und wie sie diese mit den Besonderheiten der Landwirtschaft bearbeiten.

Daraus ließen sich Voraussetzungen einer guten Mediation in der Landwirtschaft ableiten.

Ziel der Arbeit ist es, die Mediatoren in ihrer wertvollen Arbeit zu unterstützen. An sie richtet sich diese Arbeit. Es ist zu wünschen, dass Erkenntnisse dieser ersten bundesweiten Befragung der zukünftigen Weiter- und Ausbildung und einer besseren Vernetzung dienen.

Schön wäre es!

⁸ Arist von Schlippe (2014): Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart

Methodik

Um der Fragestellung näher zu kommen, wurden zunächst Mediatoren in der Landwirtschaft in allen Bundesländern über das Internet recherchiert. Diese kamen aus staatlichen Institutionen in der Landwirtschaft, Verbänden, den Familienberatungen, oder sie waren selbstständig⁹.

Die Interviews sollten möglichst aus allen 13 Flächenländern kommen. Die drei Stadtstaaten wurden wegen der geringen Anzahl an Betrieben vernachlässigt.

Insgesamt fanden 17 Leitfadeninterviews aus insgesamt 11 Flächenländern statt. Interviewpartner fehlten für Sachsen und Brandenburg. In beiden Fällen gab es nur wenige Agrarmediatoren, die keine Zeit für ein Interview hatten oder sich trotz mehrmaliger Kontaktaufnahme nicht zurückmeldeten.

Die Interviewpartner lassen sich wie folgt einordnen:

Gesamt: 17 Experteninterviews	Davon 4 Selbstständig
	Davon 3 aus Verbänden/Firmen
	Davon 6 aus Behörden
	Davon 4 aus der kirchlichen Familienberatung (BAG)

Von den 17 Interviewpartnern arbeiten 10 als Mediatoren, 4 in der Mischform Mediator mit Zusatzausbildung in systemischer Beratung, 3 als systemische Berater oder Supervisoren.

Mit der nachfolgenden bundesweiten Verteilung:

Bundesland	Zuordnung Bundesland und Interviewpartner
Niedersachsen	1 Person (Behörde) 1 Person (Selbstständig)
Hessen	2 Personen (Behörde)
Nordrhein-Westfalen	1 Person (Behörde) 1 Person (Familienberatung) 1 Person (Selbstständig)
Schleswig-Holstein	1 Person (Behörde)
Bayern	1 Person (Verband)
Baden-Württemberg	2 Personen (Familienberatung) 1 Person (Selbstständig)
Mecklenburg-Vorpommern	1 Person (Verband in Mischform Behörde)
Sachsen-Anhalt	1 Person (selbstständig) Behörde hat niemanden
Sachsen	-
Brandenburg	-
Thüringen	1 Person (Verband) Behörde hat niemanden
Rheinland-Pfalz	1 Person (Familienberatung) Behörde hat niemanden
Saarland	1 Person (Behörde)

Nach der Internetrecherche wurde ein Leitfadeninterview von 8 Fragen konzipiert, um den Experten Raum für ihre Erfahrungen zu geben. Die Fragen entstanden durch eigenes Interesse am Thema und ohne Vorlage aus anderen Untersuchungen. Weil es kaum Informationen über die

⁹ Eine Kontaktaufnahme mit der landwirtschaftlichen Sozialversicherung blieb trotz mehrerer Anläufe erfolglos.

Arbeit der Agrarmediatoren gab, umfassen sie Fragen über Ausbildung und Arbeitsalltag. Sie sollten 30 Minuten nicht überschreiten, dauerten aber häufig bis zu 45 Minuten. Die Interviews fanden von Mai bis Juli 2025 überwiegend telefonisch statt.

Fragen aus dem Leitfadeninterview:

1. Wie sind Sie Mediator geworden?
2. Was sind Besonderheiten in der Landwirtschaft?
3. Welche Konflikte häufen sich?
4. Nutzen sie neben der klassischen Mediation weitere Methoden?
5. Haben Sie Austausch bei schwierigen Fällen?
6. Häufen sich Konflikte in bestimmten Betriebsformen wie Tierhaltung oder Ackerbau?
7. Sind die betroffene Betriebe Familienbetriebe oder Gesellschaften?
8. Unterscheiden sich Konflikte auf ost- und westdeutschen Betrieben?

Die Auswertung hat weitere Unterthemen ergeben, die als „zusätzliche Erkenntnisse“ aufgenommen wurden. Weil Zitate sehr hilfreich zum besseren Verständnis waren, wurden einige in den entsprechenden Kapiteln wiedergegeben.

In Anbetracht der Forschungszeit von zwei Monaten handelt es sich um keine abschließende Betrachtung, sondern um vorläufige Ergebnisse. Es braucht weitere Befragungen, um die Aussagen zu bestätigen.

Analyse der Internetrecherche

Welche Konflikte sind aus der Literatur und Vergangenheit bekannt?

In der Literatur geht es um drei wesentliche Konflikte:

1. Existenzsorgen

Historische Untersuchungen beschreiben eine Hofgemeinschaft mit ständigen Sorgen um die Existenz. Zitat: *„Da die Existenz der Familie nur gesichert werden konnte, wenn genügend Arbeitskräfte und Materialien vorhanden waren, lässt sich vermuten, dass ein äußerer Druck im Sinne einer Notwendigkeit zur Existenzsicherung im Familiensystem stets präsent war. Besonders das hierarchisch am höchsten gestellte Bauernpaar dürfte hiermit am meisten konfrontiert gewesen sein, da es für die Organisation und Verwaltung des Betriebes hauptverantwortlich war. Zudem hatte jedes Mitglied klar zugeteilte Aufgaben und musste funktionieren. Ausfälle von Arbeitskräften durch Krankheit, körperliche oder gar psychische Schwäche, Behinderung oder Gebrechlichkeit konnte sich das System auf Dauer nicht leisten.“*¹⁰

Die Sorgen um die Existenz des Betriebes werden in aktuelleren Untersuchungen bestätigt¹¹.

2. Hofübergabe

Historische Untersuchungen beschreiben die starken Spannungen und Konflikte, die sich zwischen den jungen und älteren Generationen wegen der Hofübergabe ergeben. Zitat: *„Der spätere Erbe nahm (...) sowohl bei den Eltern, als auch bei den Geschwistern eine Sonderrolle ein. Diese konnte einerseits von Übervorteilung und Bevorzugung geprägt sein, andererseits von besonderer Beobachtung und Beurteilung seitens der Eltern im Sinne einer kritischen Bewertung und Kontrolle von Verhalten und Fähigkeiten des Erben. In anderen Familien wurde der Erbe nach ausführlichen Überlegungen und Auswahlkriterien der Eltern bestimmt. Diese Form der Festlegung unterlag einer gewissen Willkür, die das Konkurrenzverhalten unter den Kindern verstärkt haben dürfte. Die Frage, wer den Hof und den Betrieb übernahm, konnte durch das Verhalten der Kinder so direkt beeinflusst und gelenkt werden: Je fleißiger, geschickter und belastbarer sich ein Kind zeigte, desto größer waren seine Chancen, als Erbe bestimmt zu werden.“*¹¹

Dazu gehören auch die Konflikte durch die Abnabelung der Kinder von den Eltern¹¹: *„Besonders zwischen Vater und Sohn kam es zu offenen oder verdeckten Konflikten. Der junge Bauer strebte nach Unabhängigkeit, dem Wunsch nach einer Partnerin und einer eigenen Familie, wozu er die Übergabe des Hofes durch seine Eltern benötigte. Die Eltern versuchten ihrerseits mitunter, so lange wie möglich die Vorsteher der Hausgemeinschaft zu bleiben. Die Übergabe des Hofes zog*

¹⁰ Zitiert nach Sieder in: zitiert in Hasselmann: Maren Hasselman (2011): Konfliktlösung in Familiensystemen. Eine Untersuchung der gängigen Kinderliteratur, [Link](#), abgerufen 26.5.25 und Sieder, Reinhard: Sozialgeschichte der Familie. 1987, Suhrkamp- Verlag, Frankfurt am Main

¹¹ Jenifer Wohlers (2002): Konfliktbewältigung in Hofgemeinschaften. Diplomarbeit im Fachgebiet Soziale Ökologie, Universität Kassel, [Link](#), abgerufen 26.6.25

sowohl einen Umzug aus dem Hof ins Auszugshäusl, als auch einen Macht- und Prestigeverlust nach sich.“

Diese Konflikte der Rivalitäten tauchen auch in aktuelleren Untersuchungen auf. Es geht um Rivalitäten über die Ausrichtung des Betriebs. Bei den jüngeren Generationen geht es um Konflikte der Mitsprache und darum, in Entscheidungen mit einbezogen zu werden. Fehlt der Konsens über ein gemeinsames Leitbild des Betriebes, kommt es immer wieder zu Meinungsverschiedenheiten¹².

3. Paarprobleme

Historische Untersuchungen beschreiben Paarkonflikte, die aus ökonomischen Zwängen entstanden sind. Zitat: *„Die Auswahl des Ehepartners war in erster Linie an wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedingungen geknüpft und erfolgte nicht nach romantischen Kriterien. (...) Die Hoferben waren gezwungen, sich eine Partnerin aus ähnlichen wirtschaftlichen Verhältnissen zu suchen. Eine passende Frau war – besonders in dünn besetzten Gebieten – nicht immer leicht zu finden. Daher kam es auch zu großen Altersunterschieden zwischen den Eheleuten, die wiederum zu Konflikten geführt haben können. (...) Vermutlich haben viele Liebesbeziehungen und Affären im Verborgenen stattgefunden, was zu inneren Konflikten der Beteiligten und äußeren Konflikten im Sinne gesellschaftlicher Unerwünschtheit geführt haben mag.“*

Heute ist die Partnerwahl freiwillig und an romantische Kriterien geknüpft. Das Selbstverständnis der Geschlechter ist ein anderes, in der Landwirtschaft aber immer noch traditioneller als in anderen Berufsgruppen. Eine umfassende Befragung von 7000 deutschen Landwirtinnen beschreibt nach wie vor die wirtschaftliche Abhängigkeit von Frauen an den Partner¹³: *„Trotz ihrer hohen Arbeitsmotivation, ihres großen Einsatzes für Betrieb und Familie verfügen die befragten Frauen nur selten über Betriebseigentum und ausreichende soziale Absicherung. Familien- und Partnerschaftsmodelle sind noch weitgehend traditionell gefärbt, so dass junge Frauen nur selten zu Hoferbinnen oder Betriebsnachfolgerinnen sozialisiert werden.“*

Scheidungen sind zwar gesellschaftlich anerkannt. Nachwievor aber gibt es Bedingungen, die Scheidungen erschweren. In einer Schweizer Untersuchung wurde gezeigt, dass sich Frauen seltener scheiden lassen, wenn sie kleine Kinder haben, finanziell abhängig vom Partner sind oder Angst davor haben, sich durch die Trennung sozial zu isolieren. Alle drei Bedingungen treffen auf Frauen in der Landwirtschaft zu¹⁴.

¹² Jenifer Wohlers (2002): Konfliktbewältigung in Hofgemeinschaften. Diplomarbeit im Fachgebiet Soziale Ökologie, Universität Kassel, [Link](#), abgerufen 26.6.25

¹³ Thünen-Institut für Betriebswirtschaft (2022): Frauen auf landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland – Leben und Arbeit, Herausforderungen und Wünsche. Befragungsergebnisse von über 7.000 Frauen, [Link](#), abgerufen 25.5.25

¹⁴ Bodenmann zitiert in Burren. Christine Burren (2019): Getrennte Wege gehen – Ehescheidungen in der Landwirtschaft, Berner Fachhochschule Hochschule, [Link](#); Bodenmann G, 2013. Ursachen von Scheidungen. Universität Zürich

Gibt es ausreichende Angebote für Konfliktberatungen in der Landwirtschaft?

Die Internetrecherche ergab, dass das Angebot für Mediation in der Landwirtschaft bundesweit unterschiedlich verteilt ist. Nur 5 staatliche Institutionen bieten Mediation an. Zuletzt hatte das Bundesland Hessen 2023 Mediatoren ausbilden lassen.

Drei Bundesländern haben die Mediation an die kirchlich finanzierte Familienberatung ausgelagert (Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz) oder an den Bauernverband (Bayern). An beides wird direkt über die jeweiligen Landwirtschaftskammern verlinkt.

Die ostdeutschen Bundesländer haben – bis auf Mecklenburg-Vorpommern - keine staatlich finanzierten Mediatoren. Sie sind auf externe selbstständige Mediatoren angewiesen, oder auf benachbarte Bundesländer. In Mecklenburg wird Mediation über die landeseigene Beratungsgesellschaft MLS¹⁵ angeboten.

In 7 Bundesländern werden Konfliktberatungen durch die kirchlich finanzierten Familienberatungen angeboten. Dieses Angebot ersetzt in zwei Bundesländern die Mediation über die Landwirtschaftskammern (Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz).

Übersicht: Angebote zu Mediation in der Landwirtschaft (Stand 06/2025)

Bundesland	Mediatoren in staatlichen landwirtschaftlichen Institutionen	Externe, freie Mediatoren	Angebot der kirchlichen Familienberatungen (Link)
Niedersachsen	Ja	Gibt es in allen Bundesländern	Ja
Hessen	Ja		Ja
Nordrhein-Westfalen	Ja		Ja
Schleswig-Holstein	Ja		Ja
Mecklenburg-Vorpommern	Ja		Nein
Saarland	Ja		Nein
Bayern	Ausgelagert an Bauernverband		Ja
Baden-Württemberg	Ausgelagert an Familienberatung		Ja
Rheinland-Pfalz	Ausgelagert an Familienberatung		Ja
Sachsen-Anhalt	Nein		Nein
Sachsen	Nein		Nein
Brandenburg	Nein		Nein
Thüringen	Nein		Nein

¹⁵ www.lms-beratung.de/de

Analyse der Interviews

Im Folgenden werden die Ergebnisse der einzelnen Fragen wiedergegeben:

Frage 1: Wie sind Sie Mediator geworden?

Bis auf vier Ausnahmen haben alle Befragten zuerst eine landwirtschaftliche oder forstwirtschaftliche¹⁶ Ausbildung und später Mediation in einer Zusatzausbildung gemacht. Häufig haben sie lange in der Agrarberatung oder Sozioökonomischen Beratung gearbeitet. 5 Berater kommen selbst von Betrieben und kennen Hofkonflikte am eigenen Leib. Dies kommt dem Wunsch der Betriebe entgegen, die sich Mediatoren und Konfliktberater wünschen, die „*die Sprache der Landwirte sprechen*“.

In 7 Bundesländern übernehmen systemisch ausgebildete Berater die Aufgaben von Mediatoren. Sie sind Familienberater und werden über die Kirchen finanziert. Der Übersicht halber wird deshalb im Dokument synonym von Experten oder Konfliktberater gesprochen, außer es handelt sich explizit um Aussagen von Mediatoren. Damit wird klar, dass neben der klassischen Mediationsausbildung auch andere Ausbildungen die Aufgaben eines Mediators übernehmen. In der Befragung waren das 7 Interviewpartner.

Frage 2: Was sind Besonderheiten in der Landwirtschaft?

Interviewte sind sich einig, dass Landwirtschaft besondere Merkmale hat, die es bei der Konfliktberatung und Mediation zu berücksichtigen gilt. Es wurden insgesamt sechs wesentliche Merkmale genannt:

1. Landwirte sind selbstständige Unternehmer.

Landwirte haben keinen geregelten Alltag oder geregelten Feierabend. Dann wenn die Ernte kommt, gibt es Arbeitsspitzen, die weit über die gesetzlich zugelassenen Arbeitszeiten fallen. Außerdem müssen sie erfinderisch sein und viele Tätigkeiten ausüben können. Manchmal sind sie Geburtshelfer, manchmal Maschinenbauer, manchmal Traktorist. Immer sind sie Praktiker und brauchen eine schnelle Lösung. Diesen Umgang erwarten sie auch von Beratern, die auf den Hof kommen.

2. Landwirte vertreten Werte in ihrem Beruf:

Wer Landwirt wird, hat eine Lebensentscheidung getroffen. Er will diesen Beruf sein Leben lang ausüben und einen Ort mit seiner Familie gestalten. Er kann es sich nicht leisten, den Beruf nur „auszuprobieren“. Es hängen seine Familie an dieser Entscheidung und viele Investitionen, die sich nur langfristig auszahlen. Der Hof sitzt deshalb neben der Familie mit am Tisch.

¹⁶ In zwei Fällen

3. Landwirte sind naturverbunden:

Landwirte haben täglichen Kontakt zur Natur. Sie sind abhängig von den Jahreszeiten und arbeiten zyklisch. Wetter- und Klimaveränderungen haben Auswirkungen auf die eigenen unternehmerischen Pläne. So müssen Pläne immer wieder angepasst und Risiken gestreut werden. Das heißt, Landwirte sind es gewohnt mit Risiken umzugehen. Es macht sie erfinderisch. Zum Beispiel, wenn die Ernte früher eintritt und das Lohnunternehmen noch nicht zur Verfügung steht. Dann müssen sie einen Plan B haben. Haben Betriebe keine Puffer und Reserven angelegt, kommt der Betrieb schnell an Grenzen, wenn Hitze zu Ernteaussfällen und Futterknappheit führt. Das zeigten die Sommer 2018 und 2020. Das hat Auswirkungen auf das Gefühl von Sicherheit.

In der Tierhaltung ist die Bindung an den Hof noch enger als im Pflanzenbau. Es gibt feste Stallzeiten, die den Alltag strukturieren. Daneben gibt es unplanmäßige Einsätze, zum Beispiel bei Abkalbung. Das macht Auszeiten schwierig und Beratung schwer planbar. Bei Terminen kann immer „etwas dazwischen“ kommen.

4. Landwirte arbeiten als Familienunternehmen:

Landwirte sind zum großen Teil Familienunternehmen (85%, 2023¹⁷). Das heißt, Landwirte leben in der Doppelfunktion als Familie und Unternehmer. Wohnen und Arbeit, Freizeit und Arbeit, aber auch Familie und Arbeit finden an einem Ort statt. Abends sitzen sich nicht Sohn und Vater gegenüber, sondern der Betriebsleiter und sein Angestellter. Die Beziehungen ordnen sich der Arbeit unter. Erst kommt der Betrieb, dann die Familie. Somit haben alle Familienmitglieder Doppelrollen, die nicht voneinander zu trennen sind. Eine Schicksalsgemeinschaft - die sich auch in Not hilft. Landwirte haben anders als andere Berufsgruppen intensiveren Kontakt zu ihren Eltern. Sie leben zusammen. Werden die Eltern pflegebedürftig, pflegen die Kinder sie in der Regel. Teil der Konflikte ist daher die Frage: Wer hat wieviel geleistet?

5. Landwirte führen eine Familientradition fort:

Vor allem in den alten Bundesländern gibt es Betriebe, die schon über viele Generationen hinweg bestehen. Die Familie fühlt sich mit dem Ort der Kindheit verbunden. Der Druck ist groß, nicht derjenige zu sein, der die „Jahrhunderte alte“ Tradition unterbricht und „falsche“ Entscheidungen für die nächste Generationen trifft. Die Versprechen an die Vorfahren wirken noch in die Gegenwart und manchmal sitzt noch ein längst Verstorbener mit am Mediationstisch. Das macht zurückhaltend und vorsichtig, wenn es um Veränderungen geht. Familienbetriebe verändern sich und ihren Betrieb eher langsam.

6. Landwirte sind in der Region und in eine Dorfstruktur eingebunden:

Durch die langen Traditionen kennen sich die Familien im Dorf. Jede hat einen Ruf „zu schützen“. Da ist es besonders sensibel, welche Informationen bei Konflikten nach Außen

¹⁷ Statistisches Bundesamt (2023): [Landwirtschaftliche Betriebe. Ausgewählte Merkmale im Zeitvergleich](#).

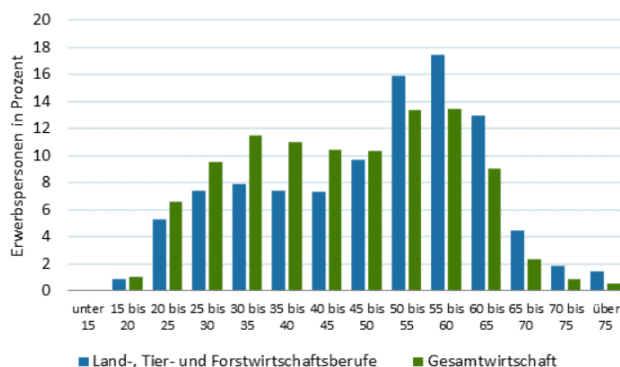
gelangen und welche nicht. Auch aus dem Grund schwellen Konflikte und werden nicht immer direkt ausgetragen und kommuniziert. Hier ist wichtig über die Vertraulichkeit während der Mediation zu sprechen.

Frage 3: Welche Konflikte häufen sich?

1. Hofübergabe

Die meisten Konflikte sind Konflikte bei der Hofübergabe. Es ist der Zeitpunkt, an dem versteckte Konflikte sichtbar werden. Alles Ungesagte kommt auf den Tisch. Hofübernehmer, Hofübergeber, und bei mehreren Kindern die „weichenden Erben“¹⁸ müssen ihre Interessen kommunizieren. Häufig treffen verschiedene Vorstellungen aufeinander. Die Kinder wollen den Betrieb verändern. Das sorgt für Aufregung bei den Eltern. Sie sehen den Betrieb gefährdet und können nicht gut von ihren Rollen als ehemalige Betriebsleiter loslassen. Sie wollen die Fortsetzung ihres Lebenswerks, aber trauen es keinem zu.

Abbildung 7: Anteil der Erwerbspersonen mit erlerntem Beruf „Land-, Tier- und Forstwirtschaftsberufe“ nach Alter im Jahr 2020 in Prozent



Das Problem ist auch demografisch bedingt. Mehr als die Hälfte der Betriebsleiter sind 55 Jahre und älter. In den nächsten 20 Jahren gehen sie in Rente¹⁹. Weil weniger ausgebildete Landwirte nachkommen, wird es bei der Hofübergabe auch um Außenstehende gehen und um den Verkauf des Hofes.

Quelle: BIBB, 2020¹⁸

Vorausgegriffen sei hier: Interviewpartner aus den Westdeutschen Bundesländern vermuten, dass die Hofübergabe in Ostdeutschland wahrscheinlich besser akzeptiert ist. Durch die Verstaatlichung in der DDR gab es erste Traditionsbrüche. Die Bindung an den Betrieb ist weniger eng. Dann geht es um die finanzielle Auszahlung all der Arbeit, und nicht darum, dass der Betrieb um jeden Preis erhalten bleibt. Wohingegen es in den alten Bundesländern darum geht, die Familientradition nicht zu unterbrechen.

¹⁸ Das sind Kinder, die nach dem Landwirtschaftliches Sondererbrecht für die Hofabgabe eine geringere Vergütung als den tatsächlichen Verkehrswert bekommen.

¹⁹ Bundesinstitut für Berufsbildung (2020): Berufshauptgruppe „Land-, Tier- und Forstwirtschaftsberufe“, Link, aufgerufen 20.6.25

Zitate:

„Die Eltern haben bei der Hofübergabe vergessen, dass sie auch Eltern sind.“

„Die Eltern haben über die Hofübergabe nicht mit Kindern geredet, weil sie dachten, es geht die Kinder gar nichts an.“

„Es geht um den Prozess der Ambivalenz: Der Betriebsleiter will abgeben, aber immer noch gebraucht werden, oder er will, dass der Hof weitergeht, traut es aber niemandem zu.“

„Bei der Mediation kann auch rauskommen, dass es eine Erlösung sein kann, den Hof nicht zu übernehmen und neue Entscheidungen zu treffen.“

„Ich kam zur Mediation durch eine Begegnung mit einem jungen Landwirt. Er hatte eine Freundin und wollte den Hof übernehmen. Der Vater hat ihn immer wieder hingehalten. Am Ende hat der Sohn gekündigt und eine andere Anstellung gesucht. Die Eltern hatten keinen Hofnachfolger und mussten den Hof am Ende verkaufen.“

„Es gibt eine große finanzielle Abhängigkeit auf dem Betrieb. Das Eigentum bleibt in den Händen des Hofnachfolgers, also des Mannes. Das hat im Konfliktfall Auswirkungen auf die angeheiratete Schwiegertochter. Sie geht leer aus.“

„Die weichenden Erben wollen die alte Art der Hofübergabe (an nur ein Kind) nicht mehr einfach so akzeptieren.“

„Hofübergabe heißt, alle Rollen werden einmal gewechselt. Der gesamte Betrieb wird durchleuchtet. Es ist wichtig, jeder klärt erst mal für sich, was er will.“

„Die Hofübergabe findet nicht statt, weil der Betrieb gut läuft und es keine Zeit gibt, das zu organisieren.“

„Konflikte haben verschiedene Spielregeln: Die Familie braucht Solidarität und Versorgung. Es gibt Kleinkinder, Schulkinder, Eltern und Pflegebedürftige. Der Betrieb braucht Effizienz. Wenn es nur noch um den Betrieb geht, leidet die Familie.“

2. Generationskonflikte über die Ausrichtung des Betriebes

Durch das Doppelsystem Familie und Betrieb kommt es zu Konflikten. Es kommt zu Ambivalenzen, wenn unklar ist, wer spricht in welcher Rolle zu wem und worüber. Steht der Betrieb an erster Stelle werden Beziehungsthemen auf die Unternehmensebene verlagert. Der Einzelne wird dem Betrieb untergeordnet. Für seine individuellen Bedürfnisse ist wenig Raum. Auf lange Sicht nimmt der Einzelne das nicht hin. Er will die Ausrichtung des Betriebes mitgestalten. Diese Mitgestaltung regelmäßig neu auszuhandeln ist Thema in jedem Familienunternehmen.

Es geht darum, eigene Erfahrungen machen zu können und gleichzeitig aus gemachten Fehlern der älteren Generation zu lernen. Dieser Prozess ist eher träge, wenn das Unternehmen schon über Generationen hinweg existiert und Abläufe als „eingespielt“ verteidigt werden²⁰.

Dabei wurden als typische Konflikte genannt:

- **Lohnstruktur:**
Viele Betriebe zahlen sich niedrige Löhne aus, um den Betrieb nicht zu belasten. Sie riskieren Altersarmut. Das geht gut, wenn die unterbezahlten Familienangehörigen später den Betrieb übernehmen. Nicht aber, wenn es zu Trennungen kommt und die Lohnausfälle nicht nachgezahlt werden. Jüngere Generationen nehmen dies nicht mehr konfliktfrei hin. Derjenige, der geht, will seine geleistete Arbeit rückwirkend ausgezahlt bekommen – gegen den Widerstand der Bleibenden.
- **Freizeitgestaltung:**
Besonders für die ältere Generation stehen Freizeit und Zeit für Familie hintenan. Die jüngere Generation fängt an, das anders zu sehen. Sie sind selbstbewusster, und teilen sich die Wohnung und Küche nicht mehr. Sie wollen eigene Rückzugsräume und Auszeiten, in denen sie sich mit ihrer eigenen Familie zurückziehen können. Das konfrontiert die ältere Generation.
- **Schwiegertochter:**
Besonders reizt es, diesen Konflikt auf die neu dazugekommenen Familienmitglieder abzuwälzen. Insbesondere auf die angeheirateten Schwiegertöchter. Wenn der Sohn sich nicht klar zu seiner zugezogenen Frau positioniert, ist die *„Schwiegertochter daran schuld, dass Arbeit liegen bleibt“*. Findet der anstehende Ablösungsprozess zwischen Sohn und Eltern nicht statt, eskaliert die Situation. Die Schwiegertochter droht mit Trennung. Die Eltern drohen mit Enterbung.
- **Patriarchat:**
Häufig fehlt eine Kultur der Wertschätzung für die Arbeit des Einzelnen. Es fehlen Vorbilder. Maschinen werden verschmutzt übergeben, schmutzige Wäsche hingeschmissen. Wünsche und Grenzen werden nicht respektiert. Besonders fällt das in patriarchalen Strukturen auf. Entweder in der alten Generation des Vaters. Oder in der neuen Generation des Sohns. Über Missachtung der Grenzen des anderen wird Macht demonstriert. Es ist ein verbreiteter Glauben, dass über Unterdrückung Abläufe gestaltet werden können.
- **Fehlende Streitkultur:**
Die Nachkriegsgeneration der Eltern hat nicht gut ihre Bedürfnisse kommunizieren gelernt. Dieser Mangel trifft auf die nachfolgende Kriegsenkelgeneration der 50 bis 60-Jährigen. Konflikte werden eher vermieden oder werden *„mit der Faust auf dem Tisch“* gelöst. Das Pendel zwischen Aggression und Flucht destabilisiert die Familie und führt zu Weggehen von

²⁰ Siehe dazu auch: Generationskonflikte in Schwarz, Gerhard (2014): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 9. Auflage, S.229

Familienmitgliedern. Besonders zugezogene Eheleute und die jüngere Generation gehen fort und orientieren sich beruflich um.

Zitate:

„Die Betriebe werden immer komplexer. Sie haben eine Biogasanlage, mehrere Firmen und Gesellschaften. Da muss sich auch die Kommunikation anpassen, will man da nicht auflaufen. Dann kommt man nicht weit, wenn man den Konflikt verdrängt und nur wieder „Schlepper fährt“.“

„Den Älteren muss man die Themen mehr vorschlagen. Die Jungen bringen sie selbst mit.“

„Bei der Frage „Was können Sie denn gut?“ fällt der Boomer-Generation nichts ein.“

„Häufig geht es um die Organisation der Arbeit auf dem Hof: Wer arbeitet wieviel und bekommt dafür wieviel? Wer entscheidet was? In der Praxis entscheidet häufig immer noch der Vater.“

„Die Elterngeneration (60 Jahre und älter) wollen das, was man bisher immer gemacht hat. Sie bleiben dann bei Milchvieh, obwohl auch eine Biogasanlage geht. Die Jüngeren sind flexibler. Sie haben häufig die bessere Ausbildung und anderen Betriebe gesehen.“

„Die zwischenmenschlichen Konflikte sind fast immer stellvertretend für das System Hof“.

„Häufig geht es um ein falsches Rollenverständnis. Jeder hat mehrere Rollen und das wird vermischt. Der Vater ist der Chef und sieht immer nur den Sohn und nicht den zweiten Betriebsleiter. Die Leute kriegen die Rollen nicht sortiert.“

„Die Ausbildung findet häufig in der Nähe statt. Dann kommen die Kinder am Wochenende nach Hause. Ihnen fehlt die Distanz, wenn sie nie was anderes kennen als den eigenen Hof“.

„Gibt es Spannung in der Familie Spannung, wirkt es sich sofort auf den Betrieb und damit die finanzielle Lage aus.“

„Betrieb und Menschen haben konträre, ambivalente Bedürfnisse. Es sind zwei Systeme. Oft werden sie vermischt. Dann wird auf der Unternehmensebene die Beziehungsebene kommuniziert.“

„Auch wenn alle davor Angst haben: Der Betrieb muss sich verändern, um so zu bleiben wie es ist.“

„Bei den Konflikten geht es um Arbeitslast, die Entlohnung dafür, und wer wo wohnen darf.“

„Ich hatten einen Fall, wo ich auf den Tisch gehauen habe, weil das Anschreien nicht aufhörte.“

„Der geliebte Sohn bringt eine Frau auf den Hof mit, der der Mutter ihren Platz wegnimmt. Der Sohn ist nicht mutig genug, ihr das zu sagen. Deshalb streiten sich die Frauen und die Männer halten sich raus.“

3. Paarprobleme

Paarprobleme werden selten vordergründig angefragt. Sie zeigen sich oft erst im Folgekontakt, wenn es schon Vertrauen zu einem Berater gibt. Dann kommt auf den Tisch, dass die Familie riskiert, auseinander zu brechen, weil die Frau droht wegzugehen. Sie hält die Familie und Abläufe zusammen.

Auf den Betrieben erfolgt die Arbeitsteilung noch weitestgehend traditionell zwischen Frauen und Männer. Frauen übernehmen die Büroarbeit und die Kindererziehung. Sie sind Springer für anfallende Aufgaben und organisieren die Schnittstellen zwischen den Tätigkeiten. Männer arbeiten in Tätigkeiten, die Körperkraft brauchen und Risiko bedeuten. Sie entscheiden noch weitgehend die betriebliche Ausrichtung.

In den traditionell geführten Ehen führt die jahrelange Zuarbeit der Frauen ohne ökonomische Entscheidungsmacht zu Frust. Jahrelang haben sie ihre Energie in die Erziehung der Kinder gesteckt, den Haushalt, die Pflege von Familienmitgliedern, das Büro und vielen anderen verschiedenen Tätigkeiten. Dafür wollen sie nun Anerkennung. Ein Mediator gibt an, dass Ehekrisen dann auftauchen, wenn die Frau in die Wechseljahre kommt. Das ist dann der „*letzte Tropfen*“. Sie wollen sich nicht mehr unterordnen und dafür keine Anerkennung und Wertschätzung erfahren.

Zitate:

„Frauen sind die Schnittstellen im Betrieb. Sie vermitteln zwischen dem Mann und den Angestellten, zwischen den Kindern und den (Schwieger-)Eltern.“

„Die ungeklärten Dinge zwischen dem Ehepaar führt dazu, dass die Konflikte auch mit der jüngeren Generation nicht geklärt werden.“

„Gut wäre eine Aufklärung für Männer, was Wechseljahre sind und wie man Frauen darauf ansprechen kann.“

„Die Frauen fangen an, nachzudenken. Sie fragen sich: „War ich denn der Depp in all den Jahren?““

„Bei Stress fallen die Menschen in ihren archaischen Umgang zurück. Der Mann haut mit der Faust auf den Tisch oder will als Lösung einen neuen Traktor kaufen. Die Frau will aber Anteilnahme und keine Lösung.“

„Wenn ein Landwirt anfängt, sollte er sich um seinen Umgang mit Stress kümmern und eine Beratung machen. Stattdessen hat er aber keine Zeit. Er hat Kredite aufgenommen und Kinder. So geraten die Paare schnell in traditionelle Rollen. Die Frau kümmert sich um die Kinder. Er um den Betrieb. Beide funktionieren unter unglaublicher Belastung. Aber wehe einer bricht mal zusammen. Dann ist Schluss. Das heißt, die Ehen überleben solange sie im Dauerkampf-Modus bleiben.“

Frage 4: Nutzen sie neben der klassischen Mediation weitere Methoden?

Alle Interviewpartner geben an, dass die Mediation ein gutes Handwerkszeug ist und hilft, Struktur und Haltung aufzubauen. Bei klar abgrenzbaren Sachthemen wie Pachtstreit oder Wegerecht kann sie reichen. Bis auf drei Mediatoren wollen alle anderen zusätzliche Werkzeuge und Methoden. Sie fühlen sich dadurch sicherer bei komplexen Fällen. Sie geben an, bei hoch komplexen Konflikten funktioniere das 5-Phasenmodell²¹ nicht und benennen folgende Gründe:

1. Von mehreren Beratern wird angegeben, dass die psychischen Probleme der Landwirte steigen. Oft dominieren komplexe und stark emotionale Beziehungskonflikte. Sie können nicht durch Mediation aufgefangen werden, sondern brauchen Werkzeuge aus der systemischen oder psychotherapeutischen Beratung, um den Betrieb als System im Blick zu haben oder um auf psychische Probleme wie Depression, Alkoholismus oder Suiziderfahrung eingehen zu können. Das erfüllen schon 7 der 17 Interviewpartner.

Davon empfehlen 4 Experten das Verfahren der „Klärungshilfe“. Es ist eine Sonderform der Mediation, die sich auf die emotionale Klärung von alten Verletzungen konzentriert.

2. Das strenge 5-Phasen-Modell funktioniere nicht, weil selten von Anfang an alle Termine gebucht werden. Häufig wird der Prozess initiiert, aber vorher abgebrochen. Es fehlen die Evaluationsphase und Mediationsvereinbarung. Die Mehrzahl der Berater berichten, wichtiger als Termin-Pakete sei es, den Prozess anzustoßen. Es geht darum, die Reflektion „*ins Rollen zu bringen*“. Sie empfehlen mit einem Kennenlernen anzufangen und einen Abschlusstermin zu vereinbaren - unabhängig wie viele Beratungen dazwischen stattfinden. Die Familien schauen dann von Termin zu Termin, ob sie weitere Termine brauchen.

Dieses Vorgehen unterscheidet sich bei selbstständigen Mediatoren und Mediatoren, die die SVLFG-Förderung mit 10 Terminen nutzen²². Sie tendieren dazu, Termin-Pakete anzubieten und stärker zu strukturieren.

Zitate:

„Wir Mediatoren sind die Überbrückungszeit bis Plätze bei Psychotherapeuten frei werden. Wir sind Türöffner für die Landwirte. Bei uns bekommen sie Verständnis, um tiefere Probleme anzugehen“.

„Mediation passt meistens nicht, weil das Schema zu fest ist. Ich fange oft damit an zu fragen: „Was wäre ein gutes Ergebnis heute?“

„Mediation sorgt nicht für eine Klärung, sondern für eine Regelung. In der Praxis geht es um Gefühle, nicht um Interesse. Das ist der Unterschied zwischen Mediation und systemischen Ansätzen. Was Betriebe brauchen ist, Dinge zu klären. Ich habe mit einer Familie gearbeitet, die nicht mehr miteinander geredet hat. Sie brauchten mich, um aktuelle Dinge zu regeln. Klären wollten sie nichts. Es gab keine Hoffnung.“

²¹ Das 5-Phasenmodell beschreibt das Vorgehen bei einer Mediation nach dem Harvard-Konzept. Die Phasen lauten (1) Erstgespräch, (2) Themensammlung, (3) Interessenklärung, (4) Optionsphase, (5) Verhandeln und Vereinbaren in: Fisher, Roger et al: Das Harvard Konzept, 2018

²² www.svlfg.de/mediation

Frage 5: Haben Sie Austausch bei schwierigen Fällen?

Der Austausch über schwierige Mediationsfälle ist unterschiedlich gut. Einige Konfliktberater haben einen sehr guten und engmaschigen Austausch mit lokalen Kollegen und beraten ausschließlich zu zweit. Andere müssen sich Supervision und Austausch aufwendig organisieren. Sie fühlen sich eher allein gelassen mit schwierigen Fällen.

Es wurden verschiedene Netzwerke in den Interviews erwähnt. Die meisten Netzwerke sind geschlossen. Es gibt nur das Netzwerk der Familienberatungen, das auf Anfrage einlädt.

Übersicht Netzwerke, die in den Interviews erwähnt wurden:

	Träger	Für alle zugänglich:
1	Die SVLFG hat einen ersten online Austausch 2024 organisiert. Ein Mediator gibt an, dass hier vor allem methodische Fragen gestellt werden, weil die Hemmschwelle sich vor unbekannten Menschen emotional zu öffnen groß ist. Das Netzwerk ist nicht offen für Mediatoren ohne Anbindung an eine landwirtschaftliche Institution (z.B. die Kammern, der Bauernverband).	Nein
2	Es gibt das Netzwerk der sozioökonomischen Berater, dass sich über den Verband der Landwirtschaftskammern in Berlin trifft. Auch hier ist das Netzwerk nicht offen und funktioniert über Einladung bzw. über eine Anstellung an einer Landwirtschaftskammer.	Nein
3	Es gibt das private Netzwerk des Hauptverband der Landwirtschaftlichen Buchstellen und Sachverständigen (HLBS), mit einer eigenen Gruppe Agrarmediation. Auch hier ist der jährliche Austausch nicht offen. Es treffen sich nur Mitglieder. Die Mitgliedschaft kostet derzeit 500 Euro.	Nein
4	Der einzige offene Austausch findet durch die Familienberatungen statt, die sich zweimal im Jahr trifft. Das nächste Treffen findet vom 13.-15. Oktober 2025 statt.	Ja

Übersicht über den Bedarf an Vernetzung aus Sicht der 17 Interviewpartner:

Bundesland	niedrigschwelliger und unmittelbarer Austausch mit Kollegen vorhanden	Fehlt bzw. muss selbstständige und aufwendig organisiert werden
Niedersachsen	X (Behörde)	X (Selbstständiger)
Hessen	X (Behörde)	
Nordrhein-Westfalen	X (Behörde)	X (Selbstständiger)
Schleswig-Holstein	X (Behörde)	
Bayern		X (Verband)
Baden-Württemberg	2x (Familienberatung)	X (Selbstständiger)
Mecklenburg-Vorpommern		X (Verband/Behörde)
Sachsen-Anhalt		X (Selbstständiger)
Sachsen		Keinen Ansprechpartner gefunden
Brandenburg		
Thüringen	X (Verband)	
Rheinland-Pfalz	X (Familienberatung)	
Saarland		X (Behörde)

Frage 6: Häufen sich Konflikte in bestimmten Betriebsformen wie Tierhaltung oder Ackerbau?

Konflikte können überall auftauchen. Betriebe, die nach Konfliktberatung fragen, sind je nach Region entweder Ackerbaubetriebe oder Tierbetriebe.

Von 7 Beratern werden Tierhaltende Betriebe gehäuft wegen der hohen Arbeitslast angegeben. Es ist offen, ob diese Wahrnehmung an der regionalen Ausprägung als Tierzucht-Region liegt oder es eine Häufung von Konflikten in der Tierhaltung gibt. Statistiken über die Betriebsstrukturen werden nicht von allen Anlaufstellen erhoben.

Frage 7: Sind die betroffenen Betriebe Familienbetriebe oder Gesellschaften?

Es handelt sich bei allen beratenen Betrieben um Familienbetriebe. Teilweise sind sie als GbR organisiert. Die Familienstruktur aber bleibt: Die Betriebsleiter wohnen vor Ort und stehen im engeren Verwandtschaftsverhältnis zueinander.

Gesellschaften wurden von nur drei Beratern beraten. Sie berichten, dass die Arbeitsbelastung durch mehrere Angestellten geringer ist als auf Familienbetrieben. Urlaub und Wochenenden sind möglich. Auf der anderen Seite gibt es andere Konflikte. Zum Beispiel, wenn sich ein Gesellschafter auf den Lorbeeren des anderen ausruhe.

Auffallend war, dass Experten, die keine Gesellschaften beraten, weniger Stresskonflikte in Gesellschaften erwarten als in Familienunternehmen. Sie vermuten, dass Konflikte schneller angesprochen und gelöst werden. Diese Annahmen zeigen sich insbesondere von Kollegen in westdeutschen Bundesländern für Betriebe im ehemaligen Osten.

Frage 8: Unterscheiden sich Konflikte auf ost- und westdeutschen Betrieben?

Vorab: Es fehlen für den Osten Mediatoren, um Aussagen ausgewogen auszuwerten. Es wurden nur 3 Interviewpartner gefunden, von denen zwei keine Aussagen über Ost- und Westausprägung trafen. Daher ist dieses Kapitel geprägt von Meinungen der Mediatoren aus den alten Bundesländern. Fakt ist, es fehlt generell ein regelmäßiger Austausch zwischen Kollegen aus dem ehemaligen Westen und Osten. Es herrschen Meinungen vor. Kollegen aus dem Westen nehmen mehrheitlich an, dass es kaum Familienbetriebe im Osten gibt. Um diese Situation zu berichtigen, wurde die Tabelle unten erstellt. Richtig ist, dass der Osten geprägt ist von Großbetrieben. Nach wie vor aber gibt es Familienbetriebe, auch wenn diese mehrheitlich nicht im Haupterwerb wirtschaftlichen.

Anteil der Familienbetriebe im Osten an den landwirtschaftlichen Betrieben:

	Gesamtanzahl der Betriebe	Gesamtanzahl Familienbetriebe
Mecklenburg-Vorpommern	4.750 ²³	2.850 davon 51,6 Prozent im Nebenerwerb
Sachsen-Anhalt	4.344 ²⁴	2.767 ohne Angaben zum Nebenerwerb
Sachsen	6.500 ²⁵	Keine Angaben verfügbar
Brandenburg	5.400 ²⁶	3.600, davon 58 Prozent im Nebenerwerb
Thüringen	3.600 ²⁷	Keine Angaben verfügbar

Aussagen aus den Interviews:

Konfliktberater vermuten mehrheitlich, dass sich Konflikte in Ost und West nicht unterscheiden. Menschliche Konflikte seien überall gleich: Es geht um fehlende Wertschätzung und respektloser Umgang miteinander.

Unterschiede würden sich vielmehr in den Optionen zeigen, die es bei einer Hofübergabe gebe. Berater aus dem Westen führen an, dass die Hofnachfolge im Westen stärker an die eigene Familie gebunden sei. Es gibt höhere Erwartungen an die Kinder, dass sie den Hof weiterführen, um die Tradition nicht zu unterbrechen. Durch die Enteignung im Osten und dem damit verbundenen Traditionsbruch, vermuten sie, sei die Bindung an das Land weniger eng und wurden verkauft.

Die einzige ostdeutsche Mediatorin sagt dazu: *„Den ostdeutschen Wiedereinrichtern geht es darum, dass ihre Zeit und ihr Engagement finanziell anerkannt werden. Der Hof muss nicht weitergeführt werden. Es ist auch der Verkauf des Landes an Nichtlandwirte vorstellbar (Hofaufgabe), oder einen Verkauf an Fremde. Auch die Erwartungen an die Kinder sind im Osten andere. Die Kinder dürfen gern einen anderen Job machen, wenn sie den Hof nicht weiterführen wollen.“*

Die gleiche Mediatorin fügt einen Unterschied zwischen Ost und West hinsichtlich der Gleichstellung der Frau hinzu. So seien die Frauen im Osten gewohnter, sich an den betriebswirtschaftlichen Entscheidungen zu beteiligen. Sie haben die gleiche Ausbildung wie ihre Männer und nehmen sich auf Augenhöhe mit dem Mann wahr. Das wird nicht bei den westdeutschen Landwirtinnen vermutet.

²³ Land- & Forstwirtschaft, Fischerei Zahlen & Fakten 2023, [Link](#), aufgerufen 7.7.25

²⁴ Ausgewählte Merkmale der landwirtschaftlichen Betriebe nach Jahren, 2020, [Link](#), aufgerufen 7.7.25

²⁵ Betriebsstruktur in der Landwirtschaft, 2022, [Link](#), aufgerufen 7.7.25

²⁶ Laut Agrarstrukturhebung 2023, [Link](#), aufgerufen 7.7.25

²⁷ Landwirtschaft in Thüringen Zahlen und Fakten 2023, [Link](#), aufgerufen 7.7.25

Zusätzliche Erkenntnisse aus den Interviews

Neben den Fragen ergaben sich wertvolle Empfehlungen und Hinweise für die Arbeit der Konfliktberater und Mediatoren. Diese sind hier aufgeführt.

1. Akzeptanz der Mediation nimmt zu – trotzdem gibt es Barrieren

Die Akzeptanz von Mediation ist überall dort hoch, wo sie schon eine Weile existiert. Das scheint daran zu liegen, dass Landwirte gern auf Empfehlung arbeiten. Dort, wo gute Erfahrungen gemacht wurde, wird weiterempfohlen. Angestellte Mediatoren berichten dann, dass der Bedarf so hoch ist, dass sie keine Werbung machen müssen. Sie haben volle Terminkalender. Allerdings heißt es auch: *„Schwierige Betriebe melden sich nicht von allein“.*

Die Akzeptanz ist niedrig, wenn Mediation als Verfahren noch nicht bekannt ist – selbst, wenn es kostenlos ist. Das betrifft die neuen Bundesländer und auch Mecklenburg-Vorpommern, wo es Mediation gibt. Die Expertin dort gibt an: *„Die Betriebsleiter stellen sich keine Fragen. Alles wird immer auf die Sachebene bezogen. Sie hinterfragen sich nicht selbst. Das kennen sie nicht.“.*

Ein selbstständiger Mediator aus Niedersachsen kennt ebenfalls Resistenzen. Er sagt: *„Landwirte stehen unter viel Druck. Daraus ergibt sich wenig Verständnis für einen Redekreis. Sie verstehen nicht, was es bringen soll, 3 Stunden zu reden und am Ende ist das Problem immer noch nicht gelöst. Um hier Konfliktberatung anzubieten, braucht es Vertrauen und Geduld.“* Eskalierte komplexe Konflikte sind eher die Regel.

3 Experten empfehlen deshalb zunächst über Sachthemen Vertrauen herzustellen. Bei genügend Vertrauen öffnen sich die Familien, um über interne Konflikte zu sprechen und diese zu bearbeiten, selbst dann, wenn es Neuland sei.

2. Hilfe wird zu spät angefragt

Fast alle Interviewpartner sprechen davon, dass Hilfe erst nach Verhärtung des Konflikts gesucht wird. Erst probieren die Beteiligten die Konflikte selbst zu ordnen und zu lösen. Dies gelingt ab einer bestimmten Eskalationsstufe nicht mehr. So treffen Berater auf eskalierte Konfliktsituationen²⁸.

Die Experten wünschen sich, dass Hilfe schon früher angefragt wird. Das erleben derzeit allein die Familienberater. Sie sagen, dass es genügend Vertrauen für Beratungen gibt, um sich präventiv Hilfe zu holen. Die Angebote seien fest etabliert und die Kosten niedrigschwellig.

Die Wechselwirkung zwischen ungenügenden Angeboten und später Kontaktaufnahme mit eskalierten Konflikten ist möglich, aber nicht weiter untersucht worden.

²⁸ Eskalierte Konflikte werden nach Friedrich Glasl ab der Eskalationsstufen 4 eingeordnet. Buch: Friedrich Glasl (2008): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, Haupt Verlag

3. Mediation findet im Winter statt

Die Interviewpartner geben an, dass selten alle Termine angefragt werden, um eine Mediation durch alle 5-Phasen zu führen. Oft werden Termine als Initial genutzt, um Konflikte selbstständig anzugehen (siehe Kapitel „Frage 4“). Ein Grund für diese Situation ist die hohe Arbeitslast auf dem Hof. Der Alltag ist geprägt von Routinen, die sich entweder täglich an der Tierfütterung orientieren oder wetterbedingt an den Jahreszeiten im Pflanzenbau. Das heißt, Landwirte haben feste Arbeitszeiten, die sie an den Hof binden und können bei Arbeitsspitzen keine Konfliktberatungen planen. Im Ackerbau ist dafür vor allem Zeit im Winter. Weil auch Tierbetriebe oft Ackerbau betreiben, ist davon auszugehen, dass Mediation häufiger im Winter angefragt wird.

Bei rein Tierhaltenden Betriebe können Treffen zwischen den Stallzeiten geplant werden.

4. Landwirte wollen am Anfang Kurzzeitmediation

Der Zeitdruck durch die hohe Arbeitslast führt auch zu einem anderen Verhalten bei Konfliktbegleitung. Landwirte sind Praktiker. 60 Prozent der Landwirte haben ihren Beruf über eine Ausbildung, also im laufenden Betrieb gelernt (BIBB, 2020²⁹). Sie arbeiten körperlich, technisch und müssen für anstehende Probleme schnelle Lösungen finden. Es ist davon auszugehen, dass sie Kurzzeitmediation bevorzugen, die auf die Zukunft und Lösungen ausgerichtet ist. Das gilt besonders, wenn sie wenig Erfahrung mit Streitkultur haben und es als Zeitverschwendung empfinden: *„3 Stunden zu reden und am Ende ist das Problem immer noch nicht gelöst“*.

Dann brauchen Mediatoren besonders viel Zeit für die Vorlaufphase. Hintergründe müssen vorab recherchiert, und die Treffen gut organisiert vorbereitet werden. Dies entspricht einer Kurzzeitmediation³⁰.

5. Landwirte wünschen sich Landwirte

Durch die Besonderheiten der Landwirtschaft (siehe Kapitel „Frage 2“) brauchen Landwirte ein Gegenüber, das *„ihre Sprache“* spricht und ihren stark strukturierten Alltag versteht. Es braucht Feldkompetenz. Ein Interviewter erklärt: *„Wenn ein Landwirt gängige Abläufe erklären muss, nimmt er den Berater nicht mehr ernst“*. Deshalb empfehlen alle Interviewpartner Praxiserfahrung in der Landwirtschaft. Das ist glaubwürdig, weil auch 80% der Konfliktberater eine Ausbildung oder Studium in der Forst- oder Landwirtschaft haben.

Anmerkung: In der Recherche wurden Mediatoren mit besonders Agrarhintergrund ausgewählt. Es gab auch Kollegen, die nicht interviewt wurden und Paarkonflikte in Hofgemeinschaften erfolgreich mediiert hatten. Daher ist es möglich, dass Hofübergaben und Generationskonflikte Agrarwissen brauchen, aber Paarkonflikte nicht.

²⁹ Bundesinstitut für Berufsbildung (2020): Berufshauptgruppe „Land-, Tier- und Forstwirtschaftsberufe“, [Link](#), abgerufen am 20.6.2025

³⁰ Heiner Krabbe, Roland Fritz: „Die Kurz-Zeit-Mediation – und ihre Verwendung in der gerichtlichen Praxis Teil 1, ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 5/2009, [Link](#), abgerufen am 20.6.2025

Ob eine Mediation abgebrochen wird, wenn keine Praxiserfahrung vorliegt, konnte nicht untersucht werden. Dazu müssten mehr Mediatoren ohne Agrarerfahrung befragt werden.

6. Zahlungsbereitschaft für Agrarmediation

Derzeit konkurrieren selbstständige und angestellte Mediatoren. 3 der 4 selbstständigen Mediatoren geben an, dass die Landwirte eher nicht bereit sind, Geld für Konflikte auszugeben. Ein selbstständiger Mediator ist Jurist und ist finanziell nicht auf die Mediation angewiesen. Es konnte nicht erforscht werden, wie die Zahlungsbereitschaft der Landwirte insgesamt ist.

Die Kosten für Mediation sind sehr unterschiedlich. Es gibt Angebot, die von den Betrieben selbst übernommen werden müssen (Stundensätze bis zu 100 Euro pro Stunde). Förderungen gibt es bei Existenzbedrohung. Bei der kirchlich organisierten Familienberatung sind die Kosten gering. Es müssen Fahrtkosten und eine geringe Aufwandsentschädigung bezahlt werden.

Seit letztem Jahr hat die landwirtschaftliche Sozialversicherung SVLFG einen Fördertopf für 10 Stunden Mediation aufgesetzt. Dieser läuft über landwirtschaftliche Institutionen als Kooperationspartner, nicht über Einzelpersonen. Die Förderung existiert noch nicht für alle Bundesländer. Sie fehlt komplett in Bundesländern wie Sachsen-Anhalt, Sachsen, Brandenburg, Thüringen, Rheinland-Pfalz. Sie ist im Aufbau in Baden-Württemberg.

Ein Interviewpartner hat angemerkt, dass die 10 Stunden Mediation nicht für komplexe Beziehungskonflikte ausreichen.

7. Beratung vor Ort oder an einem neutralen Ort?

Es wird unterschiedlich gehandhabt, ob Berater vor Ort oder an neutralen Orten arbeiten. In der Familienberatung tendieren die Kollegen zu neutralen Orten. Das sind Büroräume oder Gemeinderäume der örtlichen Kirchen. Bei den Agrarmediatoren finden Termine größtenteils vor Ort auf den Betrieben statt. Beides hat seine Vor- und Nachteile.

Der Vorteil vor Ort ist, dass Konflikte nicht unter den Teppich gekehrt werden können. Es wird offensichtlich, wie es dem Betrieb und der Familie geht. Der Vorteil eines neutralen Ortes ist, dass gewohnte Machtmuster aufgebrochen werden können. Es ist also Konfliktabhängig, wo der Erstbesuch stattfinden sollte.

8. Familienkonflikte brauchen Co-Mediatoren

Wann immer es geht, arbeiten 7 Konfliktberater zu zweit, um sich auszutauschen und zu entlasten. Von den 7 gehen 2 grundsätzlich mit einem Kollegen zum Betrieb. Die anderen 5 machen das bei schwierigen Fällen oder ab 4 Familienmitgliedern. Den restlichen 10 Beratern fehlt es an Geld oder Vertretung, um das zu leisten.

Der Vorteil von Co-Mediation ist, dass auch mal provokative Rückfrage gestellt werden können. Das Vertrauensverhältnis bleibt bestehen, weil die Sympathie nicht mehr von einem einzigen Berater abhängt. Zitat: *„Wir sind immer zu zweit. Unbewusst hat jeder Teilnehmer zu einem Berater mehr Sympathie. Ich als Jüngere bin sympathisch für die jüngere Generation. Die ältere Kollegin ist das für die ältere Generation. So können wir auch herausfordernde Fragen stellen, weil da immer*

noch der andere Berater ist, der sie nicht gestellt hat.“

Besonders günstig sind Co-Mediatoren, die unterschiedliche Geschlechter vertreten und unterschiedlich alt sind. Es ist aus der Forschung bekannt, dass es zu den Vertrauensbildenden Faktoren gehört, wenn unterschiedliche Parteien gleiches „Gehör“ bekommen. Das meint nicht nur die gleiche Redezeit, sondern auch die Fähigkeit der Mediatoren, die Sichtweise wertschätzend und authentisch paraphrasieren zu können³¹.

Co-Mediation gelingt in wenigen Bundesländern durch die Förderung der Kammer oder der Kirche. Die meisten Interviewpartner können sich Co-Mediation durch Unterbesetzung nicht leisten oder wollen die Angebote nicht überteuern (siehe Tabelle).

Übersicht der 17 Interviewpartner, die Co-Mediation anwenden (Stand 06/2025):

Bundesland	Co-Mediation immer	Ab 4 Personen oder im Bedarfsfall bei „schwierigen Fällen“	Nein
Niedersachsen	X (Kammer)		X (Selbstständiger)
Hessen		2 X (Kammer)	
Nordrhein-Westfalen	X (Familienberatung)		X (Mediator/Jurist) X (Kammer)
Schleswig-Holstein			X (Kammer)
Mecklenburg-Vorpommern			X (Verband)
Saarland			X (Kammer)
Bayern			X (Verband)
Baden-Württemberg		2 X (Familienberatung)	X (Selbstständiger)
Rheinland-Pfalz		X (Familienberatung)	
Sachsen-Anhalt			X (Selbstständiger)
Sachsen	Kein Interviewpartner		
Brandenburg			
Thüringen			X (Mediator/Jurist)

³¹ Montada, Leo, Kals, Elisabeth (2001): Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen

Auswertung der landwirtschaftlichen Streitkultur

Zwei Dinge fallen ins Auge, wenn man sich die Aussagen zu Konflikten in der Landwirtschaft ansieht:

1. Mediatoren haben es in der Regel mit eskalierten komplexen Beziehungskonflikten auf Familienbetrieben zu tun. Denn die Familien probieren Konflikte selbst zu lösen. Es gibt eher keine konstruktive Streitkultur. Entweder wird geschwiegen oder aggressiv reagiert, zum Beispiel mit der Faust auf dem Tisch. Konflikte erscheinen bedrohlich für das Doppelsystem Familie-Betrieb, weil alle sehr abhängig voneinander sind.
2. Obwohl dieses Streitverhalten sich historisch sehr lange gehalten hat, beginnt sich die Konfliktkultur gerade zu verändern. Das geschieht durch die unterschiedlichen Werte im Miteinander. Jüngere Generationen wollen sich in ihrem Autonomiebestreben nicht mehr bedingungslos dem Hofkollektiv unterordnen. Ältere gehen bei Konflikten durch eine lange Phase von tiefen Selbstzweifeln, ob ihre Bedürfnisse relevant sein dürfen. Sie geben dem Hof und der Familie mehr Wertigkeit als sich selbst. Der Wertewandel wird sich voraussichtlich mit den massiven Betriebsübergaben an die neuen Generationen in den nächsten 20 Jahren zeigen.

Das ist die Herausforderung: Es gibt keine konstruktive Streitkultur bisher, aber es braucht eine schnelle gute Streitkultur, damit Familien nicht zerbrechen und Generationen weiter zusammenleben.

Im Folgenden möchte ich näher auf Besonderheiten in der Streitkultur eingehen und überlegen, was das für die Mediation auf Höfen bedeutet. Wie kann ein Mediator die fehlende Streitkultur begleiten und die Haltung zu Konflikten verändern helfen?

1. Beziehungskonflikte lassen sich aus den Besonderheiten der Familienbetriebe ableiten

Ein Mediator, der im Hinterkopf hat, wie Familienunternehmen funktionieren, hat wesentliche Vorteile. Es geht um Spannungsfelder zwischen der Gruppe und dem Einzelnen, zwischen Emotionen und Sachthemen, zwischen Gleichbehandlung und Hierarchie, zwischen Tradition und Innovation³²:

Diese Spannungsfelder sind nicht einseitig in einem Konflikt lösbar. Das zu kommunizieren erleichtert die Beratung. Vielmehr entsteht ein permanenter Prozess von Verhandlungen, der durch Konflikte initiiert wird und weitergeht. Es geht um eine Annäherung wie die Bedürfnisse aller Gehör finden. Auch das Spannungsfeld zwischen Dauerbelastung und Existenzsorgen ist nicht abschlie-

³² Siehe auch: Nicola Neuvians (2011): Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik. Gabler Research

ßend zu lösen. Es geht um eine immer wieder zu erringende Haltung, wie die Familie mit den Risiken von guten und schlechten Jahren umgeht.

Eine Mediation, in der es auch um die Haltung zu Konflikten generell geht, kann dazu beitragen eine konstruktivere Streitkultur zu etablieren. Wichtig ist zu vermitteln, dass es strukturelle Ambivalenzen im Familien-Unternehmen-System gibt, die nicht einmalig zu lösen sind. Literaturempfehlung³³.

2. Beziehungskonflikte lassen sich aus der Perspektive von Rudel-Clans ableiten

Ein Familienbetrieb hat noch eine Besonderheit. Es gibt ganz bestimmte Konflikte, die sich aus dem engen verwandtschaftlichen Verhältnis ergeben. Das sind Konflikte über Zugehörigkeit, Rivalität, Rangordnung, Ablösung und Loyalität³⁴. Um das zu erklären, verwende ich den Begriff eines „Rudel-Clan“³⁵.

Ein Rudel beschreibt eine Gruppe, die zusammenhält und dessen Arbeitsteilung durch Hierarchie geregelt ist. Der Einzelne hat einen festen Platz in der Gruppe und ist nicht austauschbar. Ein Clan erweitert diese Definition um verwandtschaftliche Beziehungen und Abstammung. Er bietet dem Einzelnen ein Gefühl von Identität und Zusammengehörigkeit. Im Gegenzug verpflichtet er sich der Familie, das Fortbestehen des Clans zu sichern. Übertragen auf den Familienbetrieb geht es um eine Familie, die zusammen am Erhalt der Familientradition arbeitet. Es gibt klare Hierarchien: Der aktuelle Hoferbe entscheidet über die Ausrichtung des Betriebes. Zugezogene und angestellte Angehörige stehen in der Rangfolge eher hinten an und werden bei Konflikten ausgegrenzt. Den zugezogenen Schwiegersöhnen und -töchtern wird vorgeworfen, die alte Ordnung zu gefährden³⁶.

Nach dieser Zuordnung hätten die benannten drei Hauptkonflikte eine systemische Funktion:

1. Bei der Hofübergabe wird die Hierarchie des Rudel-Clans neu geordnet.
2. Genauso bei Konflikten über die Ausrichtung des Betriebes durch neue Mitglieder oder erwachsen gewordene Familienmitglieder.
3. Bei Paarkonflikten werden Zugehörigkeit und Loyalität zwischen zwei Menschen überprüft.

Ein Mediator, der im Blick hat, dass sich die Hierarchie im Familienbetrieb regelmäßig neuordnet, und dass der Platz der einzelnen Familienmitglieder nicht statisch ist, kann im Gespräch Konflikte anders wertschätzen helfen. Er versteht, warum die Familie auch bei dysfunktionalen Beziehungen

³³ Eidenschink, Klaus (2025): Die Kunst des Konflikts. Konflikte schüren und beruhigen lernen. 4. Auflage

³⁴ Kapitel Gruppenkonflikte listet Clan-Konflikte auf, in: Schwarz, Gerhard (2014): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 9. Auflage, S. 160 ff

³⁵ Die Entscheidung für diesen Begriff stammt von mir als Autorin. Den Begriff habe ich aus der Verhaltensbiologie entnommen und ist hier als Metapher zu verstehen. Ich erhoffe mir, dass man aus dieser Perspektive Konflikte in der Mediation systemischer zuordnen und verstehen kann.

³⁶ Sieder, Reinhard: Sozialgeschichte der Familie. 1987, Suhrkamp- Verlag, Frankfurt am Main

lieber zusammenhält, um den als unterstützend empfundenen Zusammenhalt nicht zu gefährden. Die Unterordnung über lange Zeit ist eine Besonderheit bei Konflikten in Familienbetrieben.

Eine Mediation, in der es auch um die systemische Bedeutung von Konflikten geht, wertschätzt Konflikte als unvermeidlich und für den Zusammenhalt als notwendig. Es erscheint wichtig, Macht- und Autoritätsverhältnisse abzufragen und ggf. neutralere Orte oder Sitzplatzwechsel für die Mediation zu wählen. Wichtig erscheinen auch Informationen wie Genogramme und autobiografische Eckdaten, wer wann dazugekommen und an Entscheidungsprozessen beteiligt wurde.

Ein besonderer Blick verdienen vulnerable Personen wie Schwiegertöchter oder -söhne, aber auch Ehefrauen. Sitzen sie nicht mit am Mediationstisch muss nachgefragt werden und im Bedarfsfall müssen Einzelgespräche vereinbart werden, um Ausgrenzungen anzusprechen.

3. Es hilft abwartend selbst gegenüber eskalierten Konflikten zu sein

In der Mediation hilft es, wenn der Mediator eine eher passive Rolle zu Beginn einnimmt. Denn die Familien sind insgesamt vorsichtig, ob Konflikte überhaupt sichtbar werden sollen. Es sollen möglichst keine intimen Informationen nach außen dringen. Die Annahme ist, dass der innere Zusammenhalt gegenüber Außenstehenden geschwächt wird. Das begründet, warum Hilfe von außen nur spät gesucht wird. Nur wenn die Situation sich verhärtet, wird externe Hilfe in Betracht gezogen. Bestimmte Konflikte wie Paarkonflikte werden gar nicht beauftragt und ergeben sich bei guter Beratung erst im Laufe zu anderen Themen. Dadurch treffen Konfliktberater auf eskalierte Konflikte und komplexe Beziehungskonflikte und können nicht mehr „präventiv begleiten“³⁷.

Das kann dem Mediator nochmals helfen, sich selbst keine Schuld für Eskalationen oder ungelöste Konflikte zu geben. Eskalierte komplexe Beziehungskonflikte brauchen Zeit und Vertrauen.

In der Befragung wurde angegeben, dass es hilft, auf eskalierte Beziehungskonflikte vorbereitet zu sein. Dies kann durch zusätzliche Ausbildungen in Trauma-, Psycho- oder systemischer Familientherapie gehen. 80 Prozent der Befragten empfanden dies als nützlich, auch wenn nur 40 Prozent dies tatsächlich anwenden, weil sie entsprechende Ausbildungen haben. Es geht darum, dass Berater selbst keine Angst vor eskalierten Konflikten und starken Gefühlen haben und sie einordnen können.

Unter diesen Umständen erscheint eine regelmäßige Stimmungs-Befragung in der Mediation wichtig, ob sich alle Beteiligten in den Prozess einbezogen fühlen.

Weil Landwirte eher zurückhaltend bei Außenstehenden sind, können Mediatoren einen Vorteil haben, die „die Sprache der Landwirte sprechen“ und so aus Sicht der *Clan-Rudel*-Kultur als „einer von uns“ wahrgenommen werden.

³⁷ Arist von Schlippe (2014): Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart

4. Es ist gut die unterschiedlichen Werte der Generationen im Blick zu haben

In der Mediation treffen unterschiedliche Werthaltungen aufeinander. Der Mediator muss darauf eingehen und sie erkennen können. Dazu gehören Konflikte um Freizeit und Entlohnung³⁸.

So zeigt sich folgende typische Konfliktsituation: Der ältere Betriebsleiter (Boomer-Generation, 1950-1964) steht seiner Schwiegertochter gegenüber (Y-Generation, 1980-1999), die am Sonntag freihaben und auch unter der Woche, Freizeit mit ihrer Familie verbringen will. Sie will ihre Familie nicht permanent dem Betrieb unterordnen. Der alte Betriebsleiter ist brüskiert, denn er hat sein Leben lang darauf verzichten müssen, was sich die junge Frau nun wie selbstverständlich einfordert. Es fordert ihn heraus, weil es seinen eigenen Umgang mit Familie und Existenzängsten in Frage stellt.

Diese Situation ist symptomatisch. Die neue Generation will sich der Existenzsicherung des Betriebes nicht mehr um jeden Preis unterordnen und ihre eigenen Bedürfnisse als illoyal verstanden wissen³⁴. Sie will Entscheidungen und Abläufe neu aushandeln. Die älteren Generationen kennt es eher, Konflikte über Machtausübung im Namen des Zusammenhalts zu lösen. Sie kennt nur Arbeit mit Selbstausbeutung³⁹.

Wie ein neuer Umgang neu ausgehandelt wird, ohne dass daran die gesamte Familie zerbricht, bleibt eine zentrale Frage in der Mediation. Es geht darum, Unterschiede zu verdeutlichen und dafür Wertschätzung und Respekt offen ausdrücken zu lernen.

Für Generationskonflikte haben sich Co-Mediationen als weiterführend erwiesen. Dies wird von den Interviewpartnern sehr gern genutzt, die es nutzen können (40 Prozent⁴⁰). Durch Co-Mediation können unterschiedliche Geschlechter, Alter und Wertevorstellungen präsentiert werden. Das entlastet die Berater, ermöglicht Austausch hinterher, aber gibt auch der Familie weitere Anker. Sie lernen verschiedene Ansätze und Beratungskulturen kennen und haben mehr Auswahl, sich selbst gesehen zu fühlen.

5. Ein Hinweis über den Osten zum Schluss

Mediation in den neuen Bundesländern ist noch nicht ausreichend vorhanden. Einerseits weil Mediatoren in der Landwirtschaft im Allgemeinen fehlen, und wenn es sie gibt, arbeiten sie isoliert. Andererseits fehlt auch ein zufriedenstellender Austausch mit den alten Bundesländern. Das hat Konsequenzen. Es ist möglich, dass Ost-Betriebe noch mehr zögern, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Sie sind durch die fehlende staatliche Hilfe und den Traditionsbruch der Wende davon geprägt, Krisen allein zu bewältigen. Deshalb gehe ich davon aus, dass Mediatoren im Osten auf

³⁸ Simon Schnetzer: Generationenübersicht XYZ & Alpha, [Link](#), Abgerufen am 26.6.2025

³⁹ Klaus Eidenschink (2025): Die Kunst des Konflikts. Konflikte schüren und beruhigen lernen. 4. Auflage, sowie Schwarz, Gerhard (2014): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 9. Auflage,

⁴⁰ Den anderen Interviewten fehlte es an Personal oder sie können die Kosten dafür nicht tragen.

noch stärker eskalierte Konflikte stoßen würden als in West- und Süddeutschland.

Hier wäre es wichtig, Mediatoren in das Netzwerk der Familienberatung als einzig offenes Netzwerk bundesweit einzubinden und Forschung zu intensivieren.

Zusammenfassung

Die Arbeit ist eine erste Untersuchung von Konflikten in der Landwirtschaft aus Sicht von Konfliktberatern und Mediatoren. Es fanden bundesweit 17 Interviews statt. Die Interviewpartner beraten mehrheitlich auf Familienbetrieben. Daher konzentriert sich diese Untersuchung auf Familienkonflikten, die sich aus der Vermischung zwischen Betrieb und Familie ergeben. Speziell geht es um Hofübergaben, Generationskonflikte über die Ausrichtung des Betriebes und Paarkonflikte. Diese aktuellen Konflikte lassen sich auch in der Vergangenheit wiederfinden. Sie sind über Generationen hinweg historisch gewachsen.

Der Bedarf an Konfliktberatung wird in den nächsten Jahren steigen. Es ist einerseits möglich, dass das stetige Höfesterben durch die fehlende Streitkultur verstärkt wird. Konkrete Untersuchungen dazu fehlen bislang. Andererseits gehen in den nächsten 20 Jahren die meisten heutigen Betriebsleiter in Rente. Es stehen viele Hofübergaben an. Noch ist der Bedarf nicht gedeckt. Es fehlen Mediatoren in der Landwirtschaft.

Die Situation gestaltet sich folgendermaßen: Mediation ist in 6 Bundesländern über die Ministerien oder Kammern etabliert, in zwei Bundesländern an Verbände ausgelagert und existiert nicht in 5 Bundesländern. Das betrifft besonders den Osten. Dort fehlen bis auf Mecklenburg-Vorpommern Anlaufstellen. Nur in Niedersachsen gibt es ein ausreichend großes Team, das sich umfangreich austauschen, beraten und den Landwirten neben Mediation auch Coaching im Anschluss anbieten kann. Alle anderen staatlichen Angebote sind nicht ausreichend vernetzt, für den Bedarf unterbesetzt oder nicht ausreichend psychologisch oder systemisch ausgebildet. Gut ist die Situation in den kirchlich getragenen Familienberatungen in West- und Süddeutschland. Sie gleichen den Bedarf an staatlich finanzierten Mediatoren aus.

Konflikte in der Landwirtschaft lassen sich anhand der Besonderheiten der Landwirtschaft ableiten: Damals wie heute sind die Familienmitglieder stark voneinander abhängig. Die Familie lebt in der Doppelfunktion als Familie und Betrieb. Das heißt, es gibt keine Trennung zwischen Arbeit und Freizeit. Es gibt keinen Rückzugsort. Das führt zu permanenter Arbeit, die deshalb geleistet wird, weil der Einzelne sich mit dem Betrieb und der Familie sehr stark identifiziert. Diese Situation kann als Clan-Rudel-Kultur beschrieben werden. Es beschreibt eine Gruppe, die fest zusammenhält, hierarchisch organisiert, und miteinander verwandt ist. Alle sind stark abhängig voneinander.

Die Streitkultur ist geprägt von eskalierten und komplexen Beziehungskonflikten. Entweder werden Konflikte ignoriert oder aggressiv autoritär gelöst. Diese Streitkultur verändert sich gerade durch den Wertewandel der neuen Generationen. Dieser ist geprägt von Autonomiebestrebungen des Einzelnen, sich dem Hofkollektiv nicht mehr bedingungslos unterzuordnen. Konflikte symbolisieren die Rebellion gegen nicht ausgehandelte Umgangsformen und Entscheidungen.

Zusammenfassend geht es bei den Konflikten um Rudel-Clan- und Generationskonflikte. Beide Konfliktarten müssen von den Agarmediatoren begleitet werden können.

Die Konfliktforschung in der Landwirtschaft steht vor der Herausforderung, dass es keine Streitkultur bisher gibt, aber es eine schnelle gute Streitkultur braucht, damit Familien nicht zerbrechen und Betriebe weitergehen. Um diese Lücke zu schließen haben sich Beratungsangebote entwickelt. Sie umfassen Mediation und Familienberatung. Beide decken Konfliktbegleitung in der Landwirtschaft ab.

In den Interviews haben sich spezielle Voraussetzung für eine gute Agrarmediation gezeigt:

1. Mediatoren brauchen ein Grundverständnis an landwirtschaftlichen Abläufen, um die Besonderheiten von Familienbetrieben im Blick haben. Dies betrifft mehr Hofübergaben und Konflikte über Ausrichtung des Betriebes als Paarkonflikte.
2. Mediatoren brauchen umfangreiche Ausbildungen, um Krisen und starke Gefühle authentisch begleiten zu können. Es geht in der Praxis nicht um klassische Mediation mit dem 5-Phasen-Modell, sondern um individuelle Beratung in der Kombination aus Mediation, systemischer Familientherapie und Psychotherapie.
3. Mediatoren brauchen ausreichend Vernetzung, um sich bei den oftmals eskalierten Beziehungskonflikten ausreichend austauschen zu können und nicht allein dazustehen.
4. Mediatoren sollten wenn möglich im Team zu den Betrieben fahren, um sich einerseits zu unterstützen und andererseits den Konfliktparteien unterschiedliche Identifikationsmöglichkeiten durch Alter, Geschlecht und Wertevorstellungen zu geben.

Viele der Erkenntnisse müssen durch weitere Forschungen vertieft werden. Priorität haben aber Initiativen, die den Landwirte Angebote zur Konfliktbegleitung machen. Wenn es nicht gelingt, die fehlende Streitkultur und den Wertewandel auszubalancieren, zerbrechen die Familien und das Höfesterben wird verstärkt.



Malea Birke, 23.7.2025

Quellen

- Bundesinstitut für Berufsbildung (2020): Berufshauptgruppe „Land-, Tier- und Forstwirtschaftsberufe“, [Link](#), aufgerufen 20.6.25
- Bundesstatistik Amt: Landwirtschaftliche Betriebe, [Link](#), aufgerufen 27.6.25
- Burren, Christine (2019): Getrennte Wege gehen – Ehescheidungen in der Landwirtschaft, Berner Fachhochschule Hochschule, [Link](#). Bodenmann G, 2013. Ursachen von Scheidungen. Universität Zürich
- Eidenschink, Klaus (2025): Die Kunst des Konflikts. Konflikte schüren und beruhigen lernen. 4. Auflage
- Fisher, Roger et al: Das Harvard Konzept, 2018
- Glasl, Friedrich (2008): Konfliktmanagement Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation, 2008, Haupt Verlag
- Hasselman, Maren (2011): Konfliktlösung in Familiensystemen. Eine Untersuchung der gängigen Kinderliteratur, [Link](#), abgerufen 26.5.25
- Glasl, Friedrich (2024): Konfliktmanagement Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation
- Heiner Krabbe, Roland Fritz: „Die Kurz-Zeit-Mediation – und ihre Verwendung in der gerichtsinternen Praxis Teil 1, ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement 5/2009, [Link](#), abgerufen am 20.6.2025
- Neuvians, Nicola (2011): Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik. Gabler Research
- Montada, Leo, Kals, Elisabeth (2001): Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen
- Thünen-Instituts für Betriebswirtschaft (2022): Frauen auf landwirtschaftlichen Betrieben in Deutschland – Leben und Arbeit, Herausforderungen und Wünsche Befragungsergebnisse von über 7.000 Frauen, [Link](#), abgerufen 25.5.25
- Schlippe, Arist von (2022): [Die Entwicklung der Systemischen Therapie](#), Spotify, 1. Nov. 2022
- Schlippe, Arist von (2014): Das kommt in den besten Familien vor. Systemische Konfliktbearbeitung in Familien und Familienunternehmen. Stuttgart
- Schwarz, Gerhard (2014): Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen, 9. Auflage, Sieder, Reinhard: Sozialgeschichte der Familie. 1987, Suhrkamp- Verlag, Frankfurt am Main
- Statistisches Bundesamt (2023): [Landwirtschaftliche Betriebe. Ausgewählte Merkmale im Zeitvergleich](#).
- Wohlers, Jenifer (2002): Konfliktbewältigung in Hofgemeinschaften. Diplomarbeit im Fachgebiet Soziale Ökologie, Universität Kassel, [Link](#), abgerufen 26.6.25
- Zukunftsstiftung Landwirtschaft (2008): Höfe gründen und bewahren - Ein Leitfaden für außerfamiliäre Hofübergaben und Existenzgründungen in der Landwirtschaft, kassel univ. press, 2008, [Link](#), abgerufen 26.6.25
- Zukunftskommission Landwirtschaft (2021): Zukunft Landwirtschaft. Eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Empfehlungen der Zukunftskommission Landwirtschaft, [Link](#), abgerufen 2.7.25