

## **GENERATIONENÜBERGANG IN LANDWIRTSCHAFTLICHEN FAMILIENBETRIEBEN**

### **Mediation als Herausforderung für die ältere Generation**

**Gertraud Hinterseer**

Mediation in der Landwirtschaft?! Kaum jemand bezweifelt, dass es in diesem Bereich ein hohes Konfliktpotenzial gibt. Aber viele sind erstaunt, dass Bauern und Bäuerinnen, die junge und die alte Generation, Mediation in Anspruch nehmen. Das Netzwerk „Mediation im landwirtschaftlichen Bereich“ in Oberösterreich setzt seit etwa 6 Jahren zahlreiche Aktivitäten in der Öffentlichkeitsarbeit und in der Kooperation mit der Landwirtschaftskammer, um Mediation bei Übergabe-/ Generationen- und Nachbarschaftskonflikten verstärkt anzubieten und einzusetzen.<sup>1</sup> In diesem Artikel werden exemplarisch einige Erfahrungen aus Übergabe-/Generationenmediationen dargestellt und unter dem Blickwinkel der Situation der älteren Generation beleuchtet.

Der landwirtschaftliche Bereich ist in seiner Entwicklung innerhalb der letzten Jahrzehnte einer enormen Dynamik ausgesetzt. Sowohl die Formen der Betriebe – Nebenerwerbslandwirtschaften, Biobetriebe, Bergbauernhöfe, Betriebskooperationen, Direktvermarktung, usw.usf. – als auch die Anzahl der Unternehmen sind in ständiger Bewegung. Im Grünen Bericht von 2009 heißt es zu dieser Entwicklung: „Als das Landwirtschaftsgesetz (im Jahr 1960, Anm. d.A.) in Kraft trat, wurden in Österreich noch rund 400.000 Betriebe bewirtschaftet, die Haupteinwerbungsbetriebe dominierten mit einem Anteil von fast zwei Drittel. Mehr als 30% aller Erwerbstätigen waren in der Land- und Forstwirtschaft beschäftigt. Die letzte Agrarstrukturerhebung ermittelte für das Jahr 2007 nur noch 187.000 Betriebe, die Nebenerwerbslandwirtschaft umfasst bereits mehr als zwei Drittel aller Betriebe.“<sup>2</sup>

Der enorme Strukturwandel wirkt sich vielfach auf das Leben und Arbeiten der Familien am Hof aus: viele stehen vor risikobehafteten Entscheidungen über Betriebsumstellungen und Investitionen. So manche gesetzlichen Veränderungen (vgl. Tierschutz und –haltung) erfordern kostspielige, bauliche Maßnahmen. Die Arbeit muss in vielen Betrieben gut organisiert werden, da viele Landwirte im Nebenerwerb einer Arbeit nachgehen und angewiesen sind auf die Mithilfe der Partnerin, oft auch der Eltern.<sup>3</sup>

Für die ältere Generation stellt dieser Hintergrund keine einfache Situation dar. Statt einer ruhig und klar überlegten und zeitlich gut geplanten Übergabe finden sich viele in einer unüberschaubaren Dynamik wieder: wirtschaftliche Unsicherheiten des Betriebes, Unentschlossenheiten seitens des Übernehmers/ der Übernehmerin, manchmal auch der Druck durch gesundheitliche Einbrüche und Grenzen. Zudem vermischt sich das Bedürfnis nach Absicherung im Alter, nach Zeithaben für andere Lebensbereiche außerhalb der Arbeit – kurz: der Wunsch nach „Ruhestand“ - mit einem von vielen emotional als „Notwendigkeit“ empfundenen Drang des Mitarbeitens, des Mitentscheidens, des Mittragens der betrieblichen Entwicklungen. Viele ältere Menschen setzen nicht selbstgewollt und aus eigener Entscheidung ein Ende ihres aktiven Arbeitslebens, sondern arbeiten am Hof mit solange es die Gesundheit zulässt, auch wenn sie formal schon längst in Pension sind.

### **Häufige Konflikte – worum geht's?**

Im landwirtschaftlichen Bereich gibt es nicht mehr oder weniger Konflikte als in anderen Bereichen unserer Gesellschaft. Eine Besonderheit ist jedoch das Zusammenleben und –arbeiten der Generationen am Hof. Während viele pensionierte Arbeitnehmer/innen unter dem Pensionsschock

---

<sup>1</sup> Näheres unter: [www.hofkonflikt.at](http://www.hofkonflikt.at)

<sup>2</sup> Vgl. BM für Land- und Forstwirtschaft: Grüner Bericht 2009, Wien 2009. Seite 7

<sup>3</sup> Vgl. dazu BM für Land- und Forstwirtschaft: Grüner Bericht 2009, Wien 2009 Seite 86f.: Frauen in der Landwirtschaft

leiden und sich neu orientieren müssen, ist ein Großteil der Hofübergeber/innen täglich mitten im betrieblichen Geschehen. Unterschiedliche Sichtweisen zum Umgang mit wirtschaftlichen Neuorientierungen, mit betrieblichen Umstellungen und Investitionen sind eine anfällige Konfliktzone. Während die ältere Generation bezüglich ihrer Werteeinstellungen in einer Zeit sozialisiert worden ist, in der man sich vor allem an Leistung und traditionellen Werten orientiert hat, hat die jüngere Generation sehr viel stärker gelernt, eigenen Interessen nachzugehen, Freizeit zu gestalten und Neues auszuprobieren, was in vielen Familienbetrieben zu gegenseitigem Unverständnis und Vorwürfen führt.

Spezifische Konfliktfelder für Mediationen in der Landwirtschaft sind **Konflikte rund um die Betriebsübergabe**: vor allem der Zeitpunkt der Übergabe, die Frage wer übernehmen soll oder kann, die Regelung der Zusammenarbeit und oft auch des Zusammenwohnens, die Absicherung der Eltern besonders bei Pflegebedarf und der Umgang mit den Geschwistern (weichenden Erben) sind hier Themen. Außerdem ergeben sich durch das Zusammenleben mehrerer Generationen auf einem Hof oft auch **Konflikte zwischen den Generationen**: hier treffen Familiendynamiken und Betriebsinteressen aufeinander, Abgrenzungen und Kooperationen sind zu verhandeln.

### **Das Nicht-Loslassen-Können als Blockade**

*Die Familie A. hatte die Hofübergabe eigentlich gut vorbereitet, Tochter und Schwiegersohn arbeiteten und lebten schon seit einigen Jahren am Hof, Vater und Mutter freuten sich auf die Zeit nach der Übergabe. „Dann werden wir endlich a bisserl mehr Zeit haben für uns“. Einige Jahre nach der Übergabe schien aber nichts mehr so zu sein wie erwartet: viele Konflikte führten dazu, dass der Schwiegersohn sich wieder mehr auf seinen erlernten Handwerksberuf konzentrierte. Seine Frau stand mit der Hauptverantwortung enorm unter Druck. Und die Eltern hatten auch nicht viel mehr Zeit als vor der Übergabe.*

*Die Tochter fasste das Kernproblem aus ihrer Sicht zusammen: „Meine Eltern können einfach nicht loslassen!“ Die Eltern reagierten darauf prompt: „Wie sollen wir loslassen, wenn wir sehen, wie viel es zu tun gibt? Es ist doch offensichtlich, dass ihr das alleine nicht schafft!“*

In diesen Auseinandersetzungen wird eine klassische Problemzone deutlich: das Loslassen der Übergeber ist leichter gesagt als getan. Viele Menschen dieser Generation sind in einer *reagierenden Denkprägung* aufgewachsen unter dem Motto: es geht nicht darum, was du willst und wie du etwas möchtest, sondern es geht drum zu tun, was angesagt ist, was die Situation erfordert! Daraus entstehen erhebliche Schwierigkeiten, die eigenen Bedürfnisse und Interessen zu formulieren, geschweige denn darüber auch noch zu diskutieren! Allzu leicht entsteht eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen den Generationen: die Eltern nehmen eine Allzeit-Bereit-Position ein und vernachlässigen ihre eigenen Bedürfnisse, die Jungen wollen einerseits autonom und selbständig sein, nehmen andererseits die Mithilfe der Eltern an.

Die Frage ist: wie viel Hilfe, welche Mitarbeit, welche Tätigkeiten und Zuständigkeiten der älteren Generation sind von den Jungen gewünscht und werden von den Eltern auch gerne gemacht? Die Antworten dazu bleiben im Leben auf dem Hof oft im Dunkeln. Es wird täglich aufs Neue, schweigend und in gegenseitigem Beobachten, austariert – oft genug mit viel Frustration auf beiden Seiten.

Eine Faustregel für gelingende Betriebsübergaben lautet: **die Übergeberseite weiß genau, was sie am Tag und ab dem Tag der Übergabe machen wird!** Je deutlicher die ältere Generation den neuen Lebensabschnitt gestaltet, geplant und überlegt hat, desto leichter fällt es, vom Gewohnten Abstand zu nehmen, den Weg für die übernehmende Generation frei zu machen und loszulassen. Wofür soll wie viel Zeit sein? Die verbreitete Aussage: „Ich möchte halt ein bisserl mehr Zeit für mich, ein bisserl langsamer alles...“ muss konkretisiert werden, damit man nicht ganz „automatisch“ in den Sog des Weiterarbeitens-wie-immer gerät. Viele planen nach der Übergabe einen Kuraufenthalt, einen Ausflug, eine Reise. Aber das gestaltet keinen Alltag, schon gar nicht einen Alltag, der zuvor durch viele Arbeiten am Hof strukturiert war. „Schließlich geht es ja bei der Nachfolge um eine *neue Ordnung* in der Führung

und im Eigentum des Familienunternehmens. Hierbei sind auch höchst persönliche Lebensfragen, wie solche aus dem bisherigen Lebensweg (Lebensbilanz – Bestandsaufnahme) und der nächsten Lebensphase (Kursbestimmung) zu klären.“<sup>4</sup>

In der Mediation können Anregungen zum Planen gegeben und konkretisierende Fragen gestellt werden. Gelingt es der älteren Generation, für sich als Einzelperson und auch als Paar den Lebensabschnitt bewusst zu gestalten und das Ausmaß der Mithilfe im Betrieb bewusst zu steuern, so verringern sich damit manche *unbewusste Bremsen* des Übergangs: etwa die Angst vorm Alleinsein, die Angst vor „Nutzlosigkeit“, wenn man sich nicht mehr über Arbeit definieren kann, die Angst vor Partnerschaftsproblemen im Alter, die zuvor durch alltägliches Funktionieren verdeckt waren. Und so erscheinen in unseren Mediationen hinter dem Stichwort „nicht loslassen können“ beispielsweise die Ängste einer alten Witwe vor den einsamen Abenden und dem Gefühl ausgeschlossen zu sein von der Familie und irgendwie vom Leben. Oder ein altes Paar bekennt, dass es keine gemeinsamen Interessen hat und unter zunehmenden Spannungen leidet, seit der Mann nicht mehr am Hof mitarbeitet und ständig daheim rumsitzt.

Gelingt in der Mediation ein solches Erkennen und Benennen dieser großen Lebensfragen und Lebensaufgaben im Alter, ist die ältere Generation zwar sehr gefordert mit der Auseinandersetzung und Behandlung dieser Fragen. Aber zugleich lockert sich oft auch die Bereitschaft der jungen Generation, Platz für Unterstützung, Einbeziehung und für Zeiten des Miteinanders zu thematisieren.

Die Aussage der Altbäuerin bringt die Herausforderung für die ältere Generation auf den Punkt: „Ich bin in meinem Leben selten gefragt worden, was ich wirklich tun möchte. Da muss ich umdenken, das ist neu für mich.“

### **Fatale Vermischungen und ihre Wirkung**

*Familie B. steht vor der Übergabe. Das junge noch unverheiratete Paar drängt auf die Übernahme, die Eltern zögern. Der Sohn steht unter Druck: er hat ein beruflich verlockendes Angebot und muss sich entscheiden, ob er eine technische Karriere im Betrieb einschlagen wird oder ob er den Hof endlich übernehmen kann. Sein Herzenswunsch ist die Landwirtschaft, seine Freundin und er sind hochmotiviert und haben viele Pläne. Die Eltern aber sind voller Kritik und Vorbehalt gegenüber der künftigen Schwiegertochter. „Reden kann sie ja, ein Mundwerk hat sie sondergleichen! Aber die Arbeit am Hof ist kein Honigschlecken, da heißt es zupacken und nicht nur reden!“ Der jungen feschen Frau wird nicht allzu viel körperliche Kraft zugetraut, sie stammt aus einer Lehrerfamilie – kurz: sie entspricht so ganz und gar nicht den Vorstellungen der Eltern von einer passenden Frau für ihren Sohn. Die junge Frau meint dazu: „Die Eltern verstehen halt nicht, dass wir es anders als sie angehen wollen. Deshalb versuche ich ja zu erklären. Aber je mehr ich rede, desto mehr kritisieren sie mich. Es ist völlig egal, was ich mache – es passt sowieso nichts!“ Worauf die Eltern klagen: „Wir werden einfach nicht respektiert. Wenn wir was sagen, wird das sofort niedergeredet. Sie muss immer das letzte Wort haben. Das hätte ich mir in diesem Alter nie getraut!“*

Neben den deutlichen Kommunikationsproblemen taucht hier eine folgenreiche Besonderheit von Familienbetrieben auf: einerseits gibt es betriebliche Erfordernisse, die das Überleben aller garantieren. Andererseits gibt es die familiären Beziehungen und darin die Entfaltungsbedürfnisse jedes einzelnen Familienmitglieds. Im Familienbetrieb sind diese beiden Systeme eng miteinander verwoben. Gelingt die Verbindung dieser beiden Systeme, sind Familienbetriebe wahre Kraftquellen. Die Kehrseite ist, dass im Konflikt oft nach Bedarf das System gewechselt wird und im Zweifelsfall der Betrieb den Vorzug

---

<sup>4</sup> Zit. Mueller-Harju, D.: Generationswechsel im Familienunternehmen. Mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen. Wiesbaden, 2002, S 14

erhält: die Wahl des Sohnes für seine Partnerin wird unter dem Gesichtspunkt der Betriebsinteressen bewertet. Anstatt einer Liebespartnerin wird eine Mitarbeiterin erwartet.

Familien und Betriebe (oder Organisationen) haben unterschiedliche Formen und funktionieren nach unterschiedlichen Prinzipien.<sup>5</sup> Vermischungen können fatale Folgen haben. In der Mediation sind wir hier besonders gefordert, die beiden Systeme durch gezielte Fragen auseinander zu halten und die Bedürfnisse und Interessen jeweils sichtbar zu machen, ohne sie ineinander zu vermischen oder gegeneinander auszuspielen. Dazu ist eine grobe Unterscheidung der Funktionsweisen dieser beiden Systeme hilfreich. In der folgenden Tabelle sind stichwortartig einige zentrale Systemunterschiede aufgezeigt. Wichtig ist zu bedenken, dass dies idealtypische Unterscheidungen sind. „Es gibt Unternehmen, die sehr familienartig sind, und es gibt Familien, die unternehmensartig sind. ... Je familienartiger eine Firma ist, und je unternehmensartiger eine Familie ist, umso mehr wird sie die Vorteile und Nachteile der jeweils anderen Organisationsform erfahren.“<sup>6</sup>

Abbildung: Unterschiede Familien-/Organisationssysteme

<b>Familie</b>	<b>Betrieb</b>
<b><u>Bedürfnisprinzip</u></b>	<b><u>Funktionsprinzip</u></b>
Familiensysteme sind personenbezogen	Betriebliche Systeme sind aufgaben-/produktionsbezogen
Familiensysteme haben die Entwicklung und Beziehung der Beteiligten zur Aufgabe	Der Betrieb hat die Entwicklung der Produkte/ der betrieblichen Abläufe/ des finanziellen Erfolges zur Aufgabe
es geht um die Herstellung des Wohlbefindens der Familienmitglieder	es geht um die Erfüllung der Aufgabe, der sich der Betrieb verschrieben hat
Die Aufgaben sind austauschbar, nicht aber die Personen	Die Aufgaben/ Arbeiten sind „personunabhängig“ zu organisieren, sodass auch eine andere Person die Arbeit erfüllen kann.
Familie ist geprägt durch offene, primäre Kommunikation = Kommunikation von Person zu Person	Organisation ist geprägt durch strukturierte, sekundäre Kommunikation = Kommunikation über die Aufgabe

Die Unterscheidung von betrieblichen Erfordernissen (zB. nach Arbeitskräfteeinsatz) und persönlichen, familiären Bedürfnissen geschieht in der Mediation vor allem durch gezielte Fragen nach den Interessen und Bedürfnissen innerhalb des jeweiligen Systems. Damit entsteht einerseits ein großer Spielraum für Verhandlungen und neue Lösungen (beispielsweise die Möglichkeiten, betriebliche Arbeitskräfteeinrichtungen durch externe Dienstleistungen des Maschinenrings zuzukaufen, betriebliche Kooperationen einzugehen usw.), andererseits reduziert sich aber auch die Argumentationsgrundlage für Einmischungen in zutiefst persönliche Angelegenheiten unter dem Deckmantel der betrieblichen Notwendigkeiten.

### **Alte Lebenserfahrungen und neue Lösungen**

Für viele Menschen der älteren Generation ist diese Trennung nicht leicht zu nehmen, da sie in ihren jungen Jahren eine enge Verknüpfung von Familie und Betrieb erlebt haben, die oftmals einem Diktat der betrieblichen Interessen über die familiären Bedürfnisse gleichkam. Ein sensibles Hinterfragen dieser biographischen Erfahrungen kann hier viel Verständnis zwischen den Generationen bringen. Das

<sup>5</sup> Vgl. dazu Simon, F.B.: Familien und Unternehmen. Überlegungen zu Unterschieden, Gemeinsamkeiten und die Folgen. In: Simon, F.B.(Hrsg.): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg, 2002

<sup>6</sup> Zit. aaO. S 29

mag nun das mediatorische Prinzip der Zukunftsorientierung in Frage stellen, wenn zur Lösungssuche in die Vergangenheit zurückgegangen wird und wir der älteren Generation Platz und gezielte Fragen geben, um zu erzählen, wie es damals war als sie selber übernommen haben. Viele erzählen von schwierigen Zeiten, von belastenden Konflikten und von Machtkämpfen mit den Eltern, die sie auf keinen Fall mit ihren eigenen Kindern erleben wollten und nun doch erleben müssen. In manchen Familien sind diese „alten Geschichten“ bestens bekannt – hier geht es für uns MediatorInnen vor allem darum, mit verschiedenen Fragetechniken neue Verbindungen rund um die immer wiederkehrenden Geschichten herstellen zu können, wie beispielsweise: Welche Bedeutung haben diese Erfahrungen für die Situation jetzt? In der Fallgeschichte der Familie B. hatte die Mutter als junge Frau lange gegen die Ablehnung ihrer Schwiegereltern gekämpft und erzählte, wie sehr sie sich bemüht hatte, irgendwie zu gefallen und angenommen zu werden und wie viele Verletzungen sie davongetragen hatte. Ihr wurde im Erzählen bewusst, dass sie das Selbstbewusstsein ihrer jungen künftigen Schwiegertochter nur schwer ertragen kann, weil sie es für sich selber damals so vermisst hatte. Und zugleich konnte sie verdeutlichen, dass sie sich eigentlich ein Bemühen der jungen Frau weniger in der Arbeit am Hof als in der Familie wünsche – mehr Zugehen aufeinander als bisher. Darüber konnte dann im Weiteren konkret verhandelt werden.

Erstaunlicherweise tauchen bei diesen kleinen „Vergangenheits-Interviews“ in unseren Mediationen jedoch oftmals Informationen auf, die großes Erstaunen bei der jungen Generation auslösen: oh, das wusste ich gar nicht, das hast du noch nie gesagt! Das weist auf eine weitere Besonderheit von bäuerlichen Familienbetrieben hin: die Art der Kommunikation. Die Mitglieder dieses Betriebes kennen sich *sehr* gut – sie *sind* Familie! Im Konfliktfall kann daraus aber ein Nachteil werden. Man kennt sich nämlich so gut, dass man glaubt bereits genau zu wissen, was der oder die andere sagt und will, noch ehe ein Wort gesprochen wurde. Zudem hofft man auch, dass die anderen ja ohnedies wissen, was man denkt und was man will. Man hat das Gefühl, immer irgendwie im Gespräch zu sein, weil man sich ja täglich sieht. Vieles wird zwischen Tür und Angel gesagt und nicht wirklich gehört.

Eben dieser Umstand ist eine ganz besondere Chance der Mediation: wir bieten einen Platz, wo die Interessen und Bedürfnisse respektvoll gehört werden, wo dafür gesorgt wird, dass das Gesagte auch gehört wird und ankommt - wechselseitig. Für viele Menschen der älteren Generation ist dies eine besondere Erfahrung (vor allem für Frauen in patriarchal geprägten Familien), dass ihrem Wort so viel Aufmerksamkeit und Bedeutung geschenkt wird und mehr noch: Dass sogar hinterfragt, konkretisiert und herausgearbeitet wird, was ihnen wirklich wichtig ist.

### **LITERATURHINWEISE:**

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft (Hrsg.): Grüner Bericht 2009. Wien, 2009  
([www.gruenerbericht.at](http://www.gruenerbericht.at))

Danzinger, Johann: Landwirtschaftliche Betriebe - ein Zukunftsmarkt für die Mediation. Konflikte am Bauernhof mit Respekt und Achtung lösen. Saarbrücken, 2008

Mueller-Harju, Dieter: Generationswechsel im Familienunternehmen. Mit Emotionen und Konflikten konstruktiv um gehen. Wiesbaden, 2002

Simon, Fritz B.: Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg, 2002

Homepage des Netzwerks „Mediation im landwirtschaftlichen Bereich“: [www.hofkonflikt.at](http://www.hofkonflikt.at)

**DIE AUTORIN:**

**Gertraud Hinterseer, Mag.:** arbeitet in freier Praxis als Soziologin, Unternehmensberaterin, Supervisorin und Mediatorin. Initiatorin des Netzwerkes „Mediation im landwirtschaftlichen Bereich“

**Kontakt:** Bahnhofstrasse 16, A-4910 Ried im Innkreis, [g.hinterseer@ad-personam.com](mailto:g.hinterseer@ad-personam.com)

[www.ad-personam.com](http://www.ad-personam.com), [www.hofkonflikt.at](http://www.hofkonflikt.at)