

# Farm-Success

*training farmers for sustainable succession processes*

Konfliktmanagement: Konflikte als Chancen – sie verhindern, lösen  
und in positiver Weise nutzen

Technische  
Universität  
München



HOF UND  
LEBEN



Asociace  
soukromého  
zemědělství ČR



Unterstützt vom Erasmus+  
-Programm der  
europäischen Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.  
Project N°: 2015-1-DE02-KA202-002390

# Inhalt

## 1. Grundstrukturen von Konflikten

## 2. Merkmale von Konflikten – wie man sie erkennt

## 3. Typische Konfliktfelder bei Hofübergaben

## 4. Rollen in Konflikten

## 5. Strategien zur Lösung von Konflikten

## 6. Vorbeugende Maßnahmen

Quellenangaben

# 1. Grundstrukturen von Konflikten

## 1.1 EINFÜHRUNG

- Konflikte sind ganz normal!
- Wo Menschen zusammenleben, gibt es immer Unterschiede, unterschiedliche Ideen und Wahrnehmungen.
- Aus diesen Unterschieden ergeben sich auch Konflikte. Es ist wichtig zu wissen, wie sie entstehen, wie man sie lösen oder gar verhindern kann.

### Was sind Konflikte?

Ein Konflikt ist ein Spannungszustand, eine Situation zwischen zwei oder mehreren Konfliktparteien um unvereinbare Ziele, Werte, Interessen oder Handlungen.

Ein Konflikt tritt auf, wenn zwei oder mehr Parteien gegenseitig inkompatible (oder scheinbar inkompatible) Vorstellungen haben und jede Partei versucht, den anderen daran zu hindern, seine Alternative zu realisieren.

Konflikte sind normal und ergeben sich aus der Vielfalt menschlicher Einstellungen. Konflikte sind nicht außergewöhnlich. Sie werden jedoch meist als negativ angesehen, da Konflikte oft Störungen sind, die inneren und äußeren Druck auslösen und so den täglichen Handlungsablauf stören.

# 1. Grundstrukturen von Konflikten

## 1.2 KONFLIKTFORMEN

### Verschiedene Erscheinungsformen von Konflikten:

- Schwelt unter der Oberfläche

vs.

- Zeigt sich in konkreten Worten und Handlungen

- Spannung zwischen verschiedenen Neigungen, Bedürfnissen oder Interessen einer Person

vs.

- Spannung zwischen zwei oder mehreren Individuen oder Gruppen

### Konfliktursachen:

- Zielkonflikt: Meinungsverschiedenheiten über das Ziel oder die Sache, die durchgeführt oder erreicht werden soll.
- Beurteilungskonflikt: Ziele oder Vorgehensweisen werden unterschiedlich bewertet. Gegensätzliche Auffassungen zur Notwendigkeit der Aufgabe.
- Verteilungskonflikt: Gegensätzliche Positionen zu Ressourcen, zur Zeit, zum Geld, zum Zugang zu Informationen und zu beteiligten Personen.
- Beziehungskonflikt: Störungen auf der zwischenmenschlichen Ebene.
- Wertekonflikt: Kein Konsens hinsichtlich prinzipieller Einstellungen und Werte, Grundüberzeugungen und Glaubensgrundsätze.

# 2. Merkmale von Konflikten – wie man sie erkennt

## 2.1 SYMPTOME 1

Um Probleme zu vermeiden und zu lösen, besteht ein erster Schritt darin, sie als Konflikt zu identifizieren. Hier finden Sie einige Symptome, die im Zusammenhang mit Konflikten auftreten:

### Widerstand:

- Häufiges Widersprechen
- Trotzreaktionen, Obstruktion (Verhinderungs- bzw. Verzögerungstaktik)
- Aufbausuchen von Differenzen
- Betonen von Schwierigkeiten
- „Indirekter“ Widerstand in Form von „Auflaufen lassen“ bzw. „Querschießen“
- Häufige Beschwerden

### Flucht:

- Vermeiden von Kontakten, Gesprächen
- Hohe Fehlzeiten
- Bitte um Versetzung
- Kündigung

### Sturheit:

- Starres Festhalten am eigenen Standpunkt
- Starres Festhalten an bisherigen Vorgehensweisen
- Pedantisches Einhalten von Vorschriften

# 2. Merkmale von Konflikten – wie man sie erkennt

## 2.2 SYMPTOME 2

### Konformität:

- „Nach dem Mund reden“, „schön tun“, „Rad fahren: nach oben buckeln und nach unten treten“
- Gute Vorschläge zurückhalten, auch negative Nachrichten unterdrücken
- Verbesserungsvorschläge nicht einbringen

### Formalität:

- Distanzierte Höflichkeit
- Betonen der schriftlichen Kommunikation
- Ausarbeiten formaler Regelungen für alle

### Desinteresse:

- Nur das Notwendigste tun
- Entscheidungen hinausschieben, zu spät kommen
- Zeichen von Niedergeschlagenheit

### Feindseligkeit:

- Verletzende, herabsetzende Bemerkungen
- Nichtanerkennung guter Leistungen
- Herstellen eines gereizten Klimas durch Gerüchte, Intrigen, Denunzieren, Mobbing
- Fehlerhäufung
- Hohe Ausschussquote
- Hohe Reklamationsquote
- Starke Kostensteigerungen

# 3. Typische Konfliktfelder bei Hofübergaben

## 3.1 KONFLIKTFELDER 1

Bei der Hofnachfolge können verschiedene Schwierigkeiten auftreten. Abhängig von der jeweiligen Situation können verschiedene Bereiche herausfordernd werden. Hier finden Sie einige Themen, die Sie beachten sollten, um Konflikte zu vermeiden:

**Finanzielle Aspekte:** Alle Aspekte des Themas "Finanzen" enthalten tendenziell Konfliktpotenzial. Stellen Sie sicher, dass Sie in jeder Hinsicht klare Vereinbarungen treffen und sehr sensibel mit dem Thema umgehen. Versuchen Sie insbesondere, sich mit folgenden Bereichen zu befassen:

- Altersversorgung des Übergebers;
- Zusätzliche Einnahmen beider Parteien (Übergeber und Nachfolger);
- Zahlungen an den Übergeber nach der Übergabe;
- Pflege des Übergebers;
- Entschädigung der Erben / Geschwister;
- Anpassung des letzten Willens und Testaments
- Besteuerung der Nachfolge;
- Vereinbarung über das Eigentum;
- Betriebsvereinbarung;
- Mietvertrag;
- Fitness des Unternehmens für die Zukunft.



# 3. Typische Konfliktfelder bei Hofübergaben

## 3.2 KONFLIKTFELDER 2

**Persönliche Aspekte:** Wenn mehr als eine Person auf dem Betrieb lebt und arbeitet, können persönliche Unterschiede eine Herausforderung darstellen. Gleichzeitig kann es sehr hilfreich sein, Familienangehörige und andere Personen zu haben, die einem im Tagesgeschäft unterstützen. Werfen Sie einen Blick auf die folgenden persönlichen Aspekte:

- Intergenerationale und intragenerationale Konflikte;
- Wohnsituation: genügend Freiräume zum persönlichen Rückzug;
- klar definierte Zuständigkeiten;
- Möglichkeiten, andere Personen (wie die Frau des Nachfolgers) in das Unternehmen zu integrieren.

**Ausrichtung des Betriebs:** In den meisten Fällen hat der Übergeber das Unternehmen aufgebaut und ist sehr überzeugt von dem, was er tut. Das kann eine gute Voraussetzung – aber auch eine Herausforderung sein.

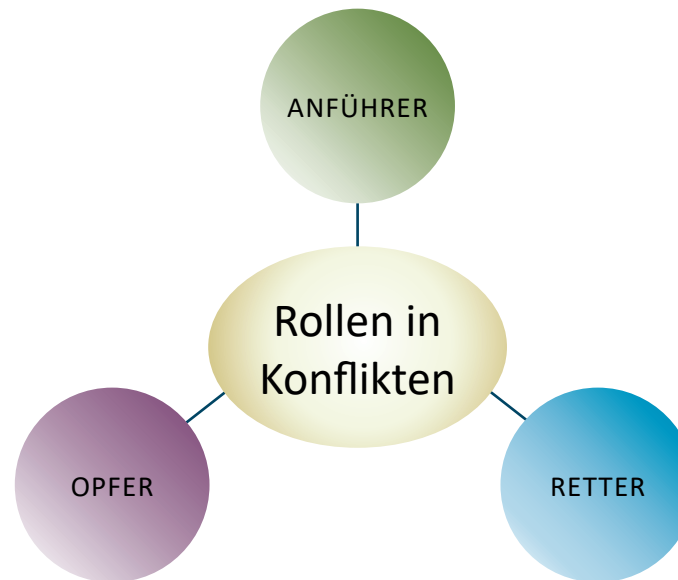
- Offenheit des Übergebers, neue Ideen umzusetzen;
- Umsetzung neuer Ideen durch den Nachfolger;
- Pläne für die Zukunft;
- Möglichkeit, die Ausrichtung des Betriebs zu ändern;
- Neue Betriebszweige / Geschäftsfelder;



# 4. Rollen in Konflikten

## 4.1 ROLLEN – EINFÜHRUNG

Da Sie nun wichtige Felder von Konflikten in Nachfolgeprozessen kennen, wenden wir uns den verschiedenen Rollen dabei zu. Diese Rollen sind wichtige Aspekte von Konflikten. Wenn Sie die verschiedenen Rollen kennen und wissen, welche Rolle Sie spielen, verstehen Sie besser, wie Sie sich verhalten und was Sie im Auge behalten sollten. Im Alltag und vor allem in Konfliktsituationen neigen wir dazu, eine der folgenden Rollen zu übernehmen - in Konfrontationen können sich diese Rollen verändern:



# 4. Rollen in Konflikten

## 4.2 ROLLE 1

### OPFER:

- **Verhaltensmuster/Persönlichkeit:**

Abhängigkeit, Unselbständigkeit, Muttersöhnchen, Schwächling, Hypochonder, Versager, Verlierer; alleingelassenes, verletztes Kind; Opferlamm, Märtyrer, der Unterwürfige, übertriebene Anpassung an Anstandsregeln und Formalitäten.

- **Gefühle:**

Ausgenutzt werden, Abhängigkeit, Hoffnungslosigkeit, Traurigkeit, Depression, Dunkelheit, Schwermut, Schmerz, Ohnmacht, Allein sein, Einsamkeit, Angst, Gefühl der Schuldigkeit, Scham.

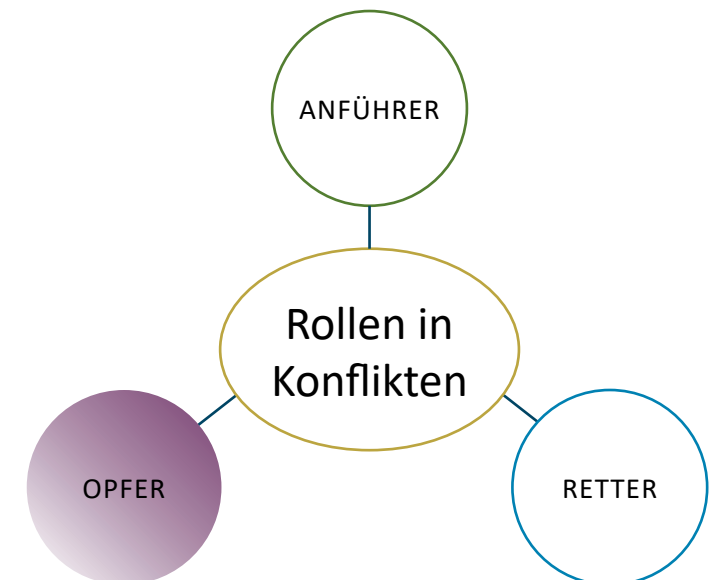
- **Grundenergie:**

Einwilligung in die eigene Begrenztheit und Endlichkeit.

- **Umgang damit:**

Fragen: Wie und wodurch habe ich dazu beigetragen, zum Opfer zu werden? Welchen Gewinn habe ich daraus? Selber aktiv sein, für sich und andere Verantwortung übernehmen, Verhaltensalternativen entwickeln und ausprobieren. Eigene Entscheidungen. Hilfe organisieren. Akzeptanz von Strukturen und Regeln. Erfahrung von anderen und sich selbst akzeptieren. Humor. Bescheidenheit und Demut. Entwicklung von Willensstärke. Das eigene Schicksal nehmen und etwas daraus machen.

Motto: "Aus der Schwäche Stärke entwickeln"



# 4. Rollen in Konflikten

## 4.3 ROLLE 2

### ANFÜHRER:

- **Verhaltensmuster/Persönlichkeit:**

Richter, Beobachter, Rebell, Perfektionist, Übermensch, Rächer, Moralist, Hexe, Besserwisser; Motto: "Ich werde dich einschüchtern"

- **Gefühle:**

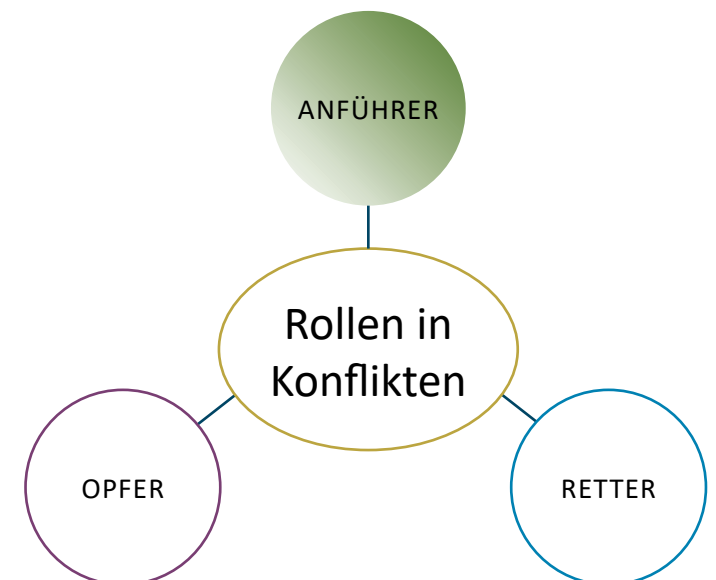
Macht, Triumph, Rache, Wut, vielleicht unbewusste Angst (nach dem Motto: "Angriff ist die beste Form der Verteidigung!"), Arroganz, Eitelkeit, Angriff, Aggressivität.

- **Grundenergie:**

Distanz, Ordnung und Unterscheidung, Wahrheit und Gerechtigkeit, Idealismus.

- **Umgang damit:**

Einschaltung eines neutralen Vermittlers, Machtlegitimation, Vergebung, Vermenschlichung der Ideale. Sich selber das erlauben, was man sich und dem kritisierten Anderen verbietet. Rahmen setzen. Engagement für eigene und fremde Rechte. Humor. Rückführung der Aggression auf ihren Ursprung. Verschiebung der aggressiven Energie auf einen symbolischen Ausdruck. Barmherzigkeit. Sich selber Schwächen zugestehen.



# 4. Rollen in Konflikten

## 4.4 ROLLE 3

### HELFER:

- **Verhaltensmuster/Persönlichkeit:**

Der Pfadfinder, die gute Tochter, die Ehefrau als Krankenschwester, die überfürsorgliche Mutter, Fürsorge, Hirte, Altruist, Selbstausbeutung, Workaholic.

- **Gefühle:**

lebt von der Anerkennung seines Engagements

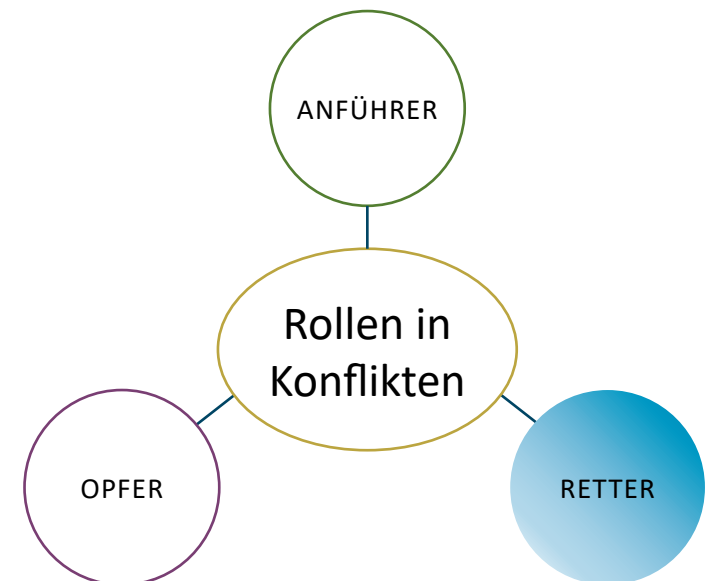
- **Grundenergie:**

Liebe, Kontakt und Nähe.

- **Umgang damit:**

Abwarten und Geduld. Einübung des Nicht-Wissens, des Nicht-Eingreifens. Für sich selbst verantwortlich sein, sich helfen und beschenken lassen, auf eigene Bedürfnisse ebenso wie auf die der anderen achten. Abwarten, bis ich um Hilfe gebeten werde. Fragen, ob ich Hilfe geben soll. Auf Ausgleich im Geben und Nehmen achten. Humor. Aufgaben an andere delegieren.

Normalerweise passt keine dieser Rollen perfekt - aber da Sie jetzt wissen, welche Rolle am besten zu Ihrem Verhalten und Ihrer Selbstwahrnehmung passt, können Sie lernen, Verantwortung zu übernehmen und zu lernen, wie Sie mit dieser Rolle umgehen. Zum Beispiel, wenn Sie hauptsächlich in der "Opfer-Rolle" sind, lernen Sie, für Ihre Rechte einzutreten und eine aufrechte Persönlichkeit zu entwickeln!



# 5. Strategien zur Lösung von Konflikten

## 5.1 ERSCHEINUNGSFORMEN VON KONFLIKTEN

Um Konflikte lösen zu können, ist es wichtig, die Grundlagen verschiedener Erscheinungsformen von Konflikten zu kennen, um darauf reagieren und sie evtl. sogar vermeiden zu können. Behalten Sie die Rollen aus dem vorherigen Kapitel im Auge und wenden Sie dieses Wissen auf die folgenden Informationen an:

Es gibt zwei Arten von Konflikten:

### VERDECKTE KONFLIKTE

- behindern den Informationsaustausch und kosten viel Zeit,
- führen zu unproduktiven Reaktionen der Beteiligten (faule Kompromisse, überzogene Konkurrenz, Intrigen),
- häufen Ärger an, der zu Reizbarkeit, Dauerstress und Erkrankungen führen kann.

### OFFEN UND FAIR AUSGETRAGENE KONFLIKTE

- verbessern den Informationsstand,
- führen zu Verbesserungen und Innovationen in der Sache und in den Beziehungen,
- bewirken, dass sich die Beteiligten erleichtert fühlen und stärker motiviert sind.

# 5. Strategien zur Lösung von Konflikten

## 5.2 TRENNUNG VON FAMILIE UND UNTERNEHMEN

In Anbetracht der Tatsache, dass wir über Familienbetriebe sprechen, ist ein weiterer wichtiger Punkt die Trennung von Familie und Unternehmen. Es gibt familienähnliche Unternehmen und unternehmensähnliche Familien.

Beide - Familie und Unternehmen - haben normalerweise unterschiedliche Bedürfnisse und Interessen. Zum Beispiel will das Unternehmen die Produkte entwickeln und das Einkommen erhöhen – Personen sind austauschbar. Während die Familie versucht, das Wohlbefinden der Mitglieder zu erhöhen, können Aufgaben ersetzt werden – aber keine Personen.

- In einem Familienunternehmen brauchen wir eine gemeinsame Basis, um die verschiedenen Themen nacheinander zu besprechen. Diese Basis ist eine **objektive und realistische Sicht ohne zu viel Emotionalität**.
- Es wird empfohlen, die Nachfolge **von Anfang an so zu kommunizieren** und zu möglichst sachlich zu besprechen. Dies kann sich “anfühlen, als ob Sie mit Fremden sprechen würden”, aber es ist hilfreich, die Nachfolge reibungslos und effektiv zu gestalten.
- Ein zweiter Schritt besteht darin, **alle Ergebnisse aufzuschreiben** und festzuhalten - dies wird sich auch seltsam anfühlen, wenn man mit Familienmitgliedern zu tun hat, aber wenn man in Schwierigkeiten und schwierige Situationen gerät, hat man alles aufgeschrieben und es gibt keine Notwendigkeit, in dieser emotionalen Situation darüber zu diskutieren. Natürlich ist es sinnvoll, diese Vereinbarungen von Zeit zu Zeit zu aktualisieren, wenn neue Umstände eintreten.



# 5. Strategien zur Lösung von Konflikten

## 5.3 WENIG KONSTRUKTIVE REAKTIONEN AUF KONFLIKTE

Wie in jeder Situation gibt es gute und schlechte Reaktionen - auch in Konflikten. Hier erfahren Sie etwas über destruktive Reaktionen, die Sie vermeiden sollten:

### WENIG KONSTRUKTIVE REAKTIONEN AUF KONFLIKTE:

- **Angriff:** Jemanden zwingen, etwas zu tun, "Ich oder Du", Drohungen und Machtgebrauch. Dieses Verhalten kann den Wunsch nach Rache auslösen.
- **Unterwerfung:** sich ergeben, die eigenen Ziele aufgeben, keine Meinungsverschiedenheiten aufkommen lassen, sie glätten, harmonisieren. Dies kann zu Frustration führen.
- **Verharmlosung:** faule Kompromisse, jeder verzichtet auf seine ursprünglichen Forderungen. Eine Einigung wird nur auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner erzielt, um Frieden und Ruhe zu haben. Die Gefühle der Parteien werden nicht ernst genommen. Niemand ist wirklich zufrieden.
- **Flucht:** Vermeidung, Rückzug, nichts tun, latente Konflikte nicht angehen. Dieses Verhalten kann Hilflosigkeit und Zerstreuung verursachen.



# 5. Strategien zur Lösung von Konflikten

## 5.4 POSITIVE HERANGEHENSWEISE AN KONFLIKTE

**Um eine WIN-WIN-Situation zu erreichen, können die folgenden Prinzipien hilfreich sein:**

1. den Gesprächspartner akzeptieren und beobachten
2. Mitfühlendes Verständnis, aktives Zuhören
3. Gefühle klar und ehrlich ausdrücken
4. Offenheit gegenüber Veränderungen signalisieren und umsetzen
5. ohne Forderungen in das Gespräch gehen

**Verhalten, das die Konversation erleichtern soll:**

- Versuchen Sie, das Problem (die Probleme) des Partners aus seiner Sicht zu betrachten;
- den Partner als eine gleichberechtigte Person sehen;
- das Problem gemeinsam analysieren;
- Versuchen Sie gemeinsam Lösungen für die Probleme zu finden, ohne anzunehmen, dass Ihre Ideen die besten sind;
- Hilfe anbieten;
- erzählen Sie dem Partner von seiner Wirkung auf Sie;
- Konzentrieren Sie sich auf die Dinge, die Sie miteinander verbinden;
- zeigen Sie eine kooperative Haltung.



# 5. Strategien zur Lösung von Konflikten

## 5.5 KONFLIKTE LÖSEN

Um ein Problem zu lösen, haben sich die folgenden 6 Schritte als hilfreich erwiesen:

1. den Konflikt aus verschiedenen Perspektiven beschreiben;
2. nach möglichen Lösungen suchen;
3. die verschiedenen Lösungen bewerten;
4. sich für eine oder mehrere Lösungen entscheiden;
5. die Umsetzung der Lösungen Schritt für Schritt beginnen;
6. den Lösungsprozess weiter überprüfen und an die neue Situation anpassen;



# 5. Strategien zur Lösung von Konflikten

## 5.6 KONFLIKTBEWÄLTIGUNG

Die folgende Tabelle zeigt Ihnen die wichtigsten Aspekte deeskalierenden Verhaltens und fasst die oben genannten Fakten zusammen:

unstrittiges festhalten	ausreden lassen	Höfliche Umgangsformen
Fehler/Irrtümer einräumen	miteinander statt übereinander reden	Externe Beratung
gute Gründe annehmen	entschuldigen	Mediation
aktives Zuhören	objektiv – nicht emotional	Ausgleich geben und nehmen

**konstruktiv, deeskalierend, wertschätzend, objektiv und zielorientiert**

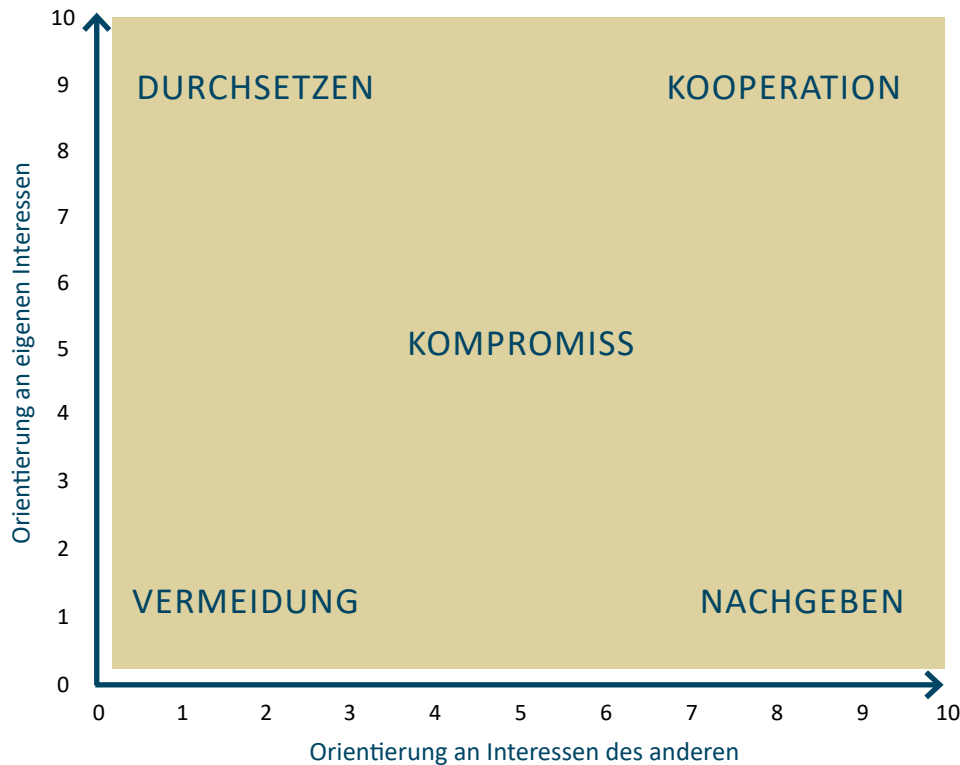
Zeit lassen	Gemeinsamkeiten hervorheben	das Problem – nicht die Person angreifen
Über die Motivation der eigenen Fragen aufklären	kleine Schritte	
Verständnis mitteilen	Flexibilität	positiv formulieren
sichere Umgebung schaffen	Respekt	Regeln und Strukturen festlegen
Ich-Botschaften senden	Distanz	auf Augenhöhe

# 5. Strategien zur Lösung von Konflikten

## 5.7 KONFLIKTSTILE

Um eine Vorstellung von den grundlegenden Problemen zu bekommen, die zu Konflikten führen, und in einem nächsten Schritt zu entsprechenden Lösungen zu gelangen, kann das folgende Diagramm helfen:

THOMAS-MODELL DER KONFLIKTSTILE: (Kenneth W. Thomas 1976)



**1/1: Vermeidung** – Beide Seiten verlieren.

Mögliche Ziele: Vermeidung, Vertagung, Verschiebung, Ignorieren, Aussitzen.

**9/1: Durchsetzen** -Ich bekomme alles, die andere Seite nichts.

Mögliche Ziele: Durchsetzen auf Kosten der anderen Seite, konkurrieren, gewinnen.

**1/9: Nachgeben**- Die andere Seite erhält alles – ich nichts.  
Mögliche Ziele: Vermeidung, Anpassung, Unterordnung, gewähren lassen, gewinnen lassen.

**5/5: Kompromiss** - Beide Seiten gewinnen und verlieren.  
Mögliche Ziele: Moderate Konkurrenz und Selbstbehauptung, Gemeinsamkeiten im Vordergrund.

**9/9: Kooperation** - beide Seiten gewinnen.

Jede Seite gewinnt (im Idealfall können beide Seiten 100% ihrer Interessen verwirklichen),

Mögliche Ziele: Kooperationswillen realisieren, neue Lösungen entwickeln.

# 6. Vorbeugende Maßnahmen

## 6.1 KONFLIKTE VORBEUGEN

Der erste Schritt zur Verhinderung von Konflikten besteht darin, anzunehmen, dass jeder Konflikt gelöst werden kann, wenn die Lösung einen Vorteil für beide Seiten bietet.

### **Konfliktvorbeugende verhaltensweisen:**

- Unnötige Belehrungen, Verbesserungen und Urteile vermeiden
- Lernen, zu den eigenen Fehlern, Schwächen und Irrtümern zu stehen
- Provokationen und Kampfansagen nicht annehmen
- Konfliktpartner nicht unvorhergesehen vor neue Probleme stellen
- Probleme, die sich andeuten, von vornherein immer auch aus der Sicht des Partners aufnehmen und verarbeiten
- Alte Wunden und Kränkungen nicht wieder aufreißen, sondern ruhen lassen
- Alte und verhärtete Urteile übereinander innerlich revidieren
- Sich für einen beiderseitigen Neuanfang entscheiden, noch bevor ein neues Problem auftaucht
- Daran arbeiten, mit Belastungen und Drucksituationen besser umgehen zu können

# 6. Vorbeugende Maßnahmen

## 6.2 KONFLIKTMINDERNE VERHALTENSWEISEN

Wenn die oben genannten Verhaltensweisen nicht dazu beitragen, Konflikte zu vermeiden, kann es notwendig sein, den Konflikt einzudämmen. Helfen können hierbei die folgenden Verhaltensweisen:

- **Direkte Kommunikation:** Erklären Sie Ihre Probleme auf transparente und authentische Weise
- **Empathie:** "Ich möchte dich und dein Problem verstehen und wissen, warum du dich so verhältst."
- **Nein sagen:** Sag nein, ohne die andere Person zu verletzen und zu demotivieren. Differenziere zwischen Person und Konflikt.
- **Toleranz:** Seien Sie tolerant gegenüber anderen Meinungen und lassen Sie sich nicht durch Differenzen aus dem Gleichgewicht bringen. Zwischen Schwarz und Weiß gibt es viele Grautöne - ganz zu schweigen von allen Farben.
- **Ausdauer:** Tolerieren Sie Spannungen, die nicht sofort gelöst werden können.

# Quellenangaben

**Die Hauptstruktur des Kurses wurde folgender Quelle entnommen:**

- <http://www.seminarhaus-schmiede.de/pdf/konfliktmanagement.pdf>
- Developed and published under Creative Commons License by:  
Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig  
Adapted to needs and complemented by Hof und Leben GmbH