

Nähe, Verwurzelung und wenig Anonymität
Ermutigung, Empathie, Wohlwollen
Ackern, Erben, Übergeben
Geduld, Leichtigkeit und ein bisschen Mut
Burnout-Prävention in der Landwirtschaft
Kulturkampf zwischen Stadt und Land?
Heimat bewahren
Wenn Windräder in der Landschaft stören
Konflikt um den Wolf
Gemeinsam selbstwirksam statt einzeln
überrannt
In die Voraussetzungen investieren
Mediation auf leisen Pfoten
Mediation in Serbia's Largest Environmental
PPP Dispute
Wie Mediation in Iowa zur Staatssache wurde

Mediation im ländlichen Raum





Heftverantwortliche: Yvonne Hofstetter Rogger, Franziska Feller und Iwan Raschle

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.1>

Liebe Leserinnen und Leser

„LandLiebe“, „Landlust“, „Landleben“: Zahlreiche Zeitschriften und TV-Formate bedienen unsere Sehnsucht nach dem Land. Sie wecken Bilder einer unberührten Natur, eines entschleunigten Alltags, einer Gemeinschaft, in der man einander kennt und füreinander da ist. Bilder, die vielen von uns Heimat bedeuten – vielen auch, die längst in der Stadt leben. Denn der ländliche Raum ist den meisten von uns näher, als wir glauben mögen. Manche sind selbst auf einem Bauernhof aufgewachsen, andere kennen das Leben auf dem Land aus der Kindheit bei den Großeltern oder von Verwandten. Und wieder andere finden in diesen Bildern eine wohlthuende Gegenwelt zum oft hektischen Alltag.

Doch wo Menschen zusammenleben und Verantwortung tragen – und nicht zuletzt Verantwortung an die nächste Generation weitergeben –, entstehen nicht nur Verbundenheit und Vertrauen. Es entstehen auch Konflikte. Konflikte zwischen Generationen, zwischen Ehepartnern, zwischen Geschwistern oder Nachbarinnen und Nachbarn. Konflikte, deren Wurzeln tief reichen und die oft gerade deshalb so belastend werden, weil sie über Jahre oder gar Jahrzehnte unter der Oberfläche bleiben.

So zeigt sich manches anders, als es unsere Wunschbilder weichzeichnen. Aus Fürsorge kann Bevormundung werden, aus Beobachtung Kontrolle, aus Anderssein Fremdheit. Sich aus dem Weg zu gehen, ist meistens

schwierig, und Konflikte anzusprechen – geschweige denn zu klären – erscheint oft als zu große Hürde. Viele Menschen holen sich gerade dann keine Hilfe, wenn sie am dringendsten Unterstützung bräuchten – mitunter aus dem Gefühl der Scham heraus, versagt zu haben. Gerade deshalb stellt sich nicht zuerst die Frage nach der Wirkungskraft von Mediation. Sondern die Frage, wie Menschen überhaupt zu einer Mediation finden. Ist ihnen Mediation als Handlungsansatz bekannt? Kennen sie eine Mediatorin oder einen Mediator – und vertrauen sie dieser Person, so dass es ihnen möglich ist, einen ersten Schritt zu wagen?

Mut zu einer gemeinsamen Auseinandersetzung und Vertrauen in eine Mediatorin, in einen Mediator, benötigen die Menschen im ländlichen Raum auch in Konflikten, die über die Familie hinausreichen. Ob es um den Bau von Windrädern geht, um den Schutz von Landschaften oder darum, unseren Lebensraum mit Wildtieren zu teilen – in all diesen Debatten geht es um Identitäten. Um Zugehörigkeiten. Um die Angst, Vertrautes zu verlieren: Heimat. Landschaft. Gewissheiten. Vielleicht auch ein Stück der eigenen Identität.

Dieses Vertrauen aufzubauen und der Mediation den Boden zu bereiten, ist Herausforderung und Chance zugleich. Denn Mediation schafft Bedingungen, unter denen Veränderungen oftmals überhaupt erst möglich werden.

Inhalt



78 Nähe, Verwurzelung und wenig Anonymität

104 Burnout-Prävention in der Landwirtschaft

125 Wenn Windräder in der Landschaft stören

Editorial **75**

Perspektive | **Schwerpunkt**

Nähe, Verwurzelung und wenig Anonymität **78**

Rundtischgespräch zu Mediation im ländlichen Raum

Iwan Raschle im Gespräch mit Sandra Thaler, Franziska Feller und Matthias Würtenberger

Table ronde sur la médiation en milieu rural **82**

Fachgruppe FSM FEDERATION SUISSE MEDIATION **86**

Réseau Médiation en espace rural **87**

Ermutigung, Empathie, Wohlwollen **88**

Von alledem bedarf es etwas mehr – drei Fallgeschichten aus Familienmedationen im ländlichen Raum

Franziska Feller

Ackern, Erben, Übergeben **95**

Wenn der Hof zur Herzenssache wird

Sandra Thaler

Geduld, Leichtigkeit und ein bisschen Mut **98**

Was braucht Mediation im ländlichen Raum?

Matthias Würtenberger

Burnout-Prävention in der Landwirtschaft **104**

Eine subjektwissenschaftliche Perspektive. Oder warum Hilfe nicht angenommen wird

Stefan Paulus

Kulturkampf zwischen Stadt und Land? **110**

Es geht anders – Erfahrungen gemeinsamer Dialogkultur

Stefan Einsiedel

Heimat bewahren **115**

Vermitteln zwischen Widerstand und Wandel

Karin Frei



130 Konflikt um den Wolf

147 In die Voraussetzungen investieren

165 Wie Mediation in Iowa zur Staatssache wurde

Perspektive | **Schwerpunkt**

Wenn Windräder in der Landschaft stören

125

Nationales Interesse versus lokale Betroffenheit

Karin Mader

Konflikt um den Wolf

130

Möglichkeiten und Grenzen eines mediativen Ansatzes

Tina Meyer, Axel Kruschat, Lukas Heim

Gemeinsam selbstwirksam statt einzeln überrannt

144

Kommunen und EigentümerInnen gewinnen Handlungsfähigkeit zurück

Hannah Büttner

In die Voraussetzungen investieren

147

Rollenklärung und Vertrauensaufbau in Multi-Stakeholder-Prozessen

Enrico Celio, Marco Baltensweiler

Mediation auf leisen Pfoten

155

Eine Begegnung mit Verena Schiltewolf, Mediatorin und Naturschützerin

Iwan Raschle

Mediation in Serbia's Largest Environmental PPP Dispute

158

Reflective Lessons

Blažo Nedić

Wie Mediation in Iowa zur Staatssache wurde

165

Noa Zanolli

Zur Zeitschrift

168

Die Redaktion der *perspektive mediation* vertritt in ihren Heften die gendersensible Schreibweise. In welcher Weise dies geschieht, wird der Autorin / dem Autor überlassen. Es sind alle Formen zulässig (z.B. I, *, _ , : ...), sodass sich in jedem Heft unterschiedliche Varianten der gendersensiblen Sprache finden lassen. Ebenfalls tritt die Redaktion dafür ein, länder- beziehungsweise regionenspezifische Sprachvarianten und Schreibweisen in Texten möglichst zu erhalten.



Iwan Raschle im Gespräch mit Sandra Thaler, Franziska Feller und Matthias Würtenberger

Überblick: Welche Besonderheiten prägen Mediationen im ländlichen Raum? In einem Rundtischgespräch teilen Sandra Thaler aus Österreich, Franziska Feller aus der Schweiz und Matthias Würtenberger aus Deutschland ihre Beobachtungen und Erfahrungen. Sie diskutieren die enge soziale Verflechtung, die geringe Anonymität und die starke Verwurzelung der Beteiligten, generationenspezifische Unterschiede im Umgang mit Konflikten und belastende Fragen rund um Hofübergabe, Pflege von Angehörigen und den Umgang mit dem Erbe. Die Gesprächsteilnehmenden reflektieren die Bedeutung von Kontextvertrautheit, biografischen Prägungen und professioneller Haltung für ihre Arbeit und zeigen auf, wie sich strukturelle und gesellschaftliche Veränderungen auf Konfliktlagen und Mediationsprozesse auswirken.

Keywords: Mediation im ländlichen Raum, Landwirtschaft, Familienmediation, Hofübergabe, Pflege, Generationenkonflikte, Konfliktkultur, soziale Nähe, Anonymität, Verwurzelung, Kommunikation, Mediationsprozess, professionelle Haltung.

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.2>

Nähe, Verwurzelung und wenig Anonymität

Rundtischgespräch zu Mediation im ländlichen Raum

Was macht eine Mediation anders, wenn sie im ländlichen Raum stattfindet? Gibt es eine Situation oder ein Beispiel, das Sie als typisch erachten?

Sandra Thaler: Im ländlichen Raum erlebe ich eine ausgeprägte Nähe der Menschen zueinander, eine fehlende Anonymität auch. Das ist sicher eine Besonderheit im ländlichen Raum. Eine weitere sehe ich bei den Rollenbildern. Diese sind teilweise noch sehr traditionell.

Franziska Feller: Ich nehme ein großes Bedürfnis nach Sicherheit wahr. Nach Sicherheit, verstanden zu werden. Oft werde ich bereits im ersten Telefongespräch gefragt: „Verstehen Sie etwas von der Landwirtschaft? Haben Sie einen Bezug dazu?“ Eine weitere Besonderheit sind die zeitlichen Rahmenbedingungen für eine Mediation: Wenn Tiere da sind, müssen Stallzeiten berücksichtigt werden. Das heißt, wenn man Termine sucht, muss man sich den Gegebenheiten anpassen. Die Gespräche finden eher tagsüber statt, zu unterschiedlichen Zeiten, und manchmal auch am Wochenende, das ebenfalls als Arbeitszeit verstanden wird. In den Mediationen deutlich spürbar ist zudem eine große Verbundenheit zum Ort. Viele sind tief verwurzelt, oft über Generationen hinweg. Diese Ge-

schichte ist wesentlich. Es kommt vor, dass sich Beziehungsbrüche oder schwierige Übergaben wiederholen. Gleichzeitig kann diese Geschichte auch eine Ressource darstellen, um besser zu verstehen, was wirkt.

Matthias Würtenberger: Ich finde es schwierig, das so klar zu fassen. Was mir aber auffällt, ist die Frage, wie über Konflikte gesprochen wird. Das ist natürlich auch im städtischen Raum eine Herausforderung, aber im ländlichen Raum begegnet mir das noch einmal anders. Ich mache es an einem Beispiel fest: Ich erlebe häufig Konstellationen zwischen einer älteren Generation, die den Betrieb übergibt oder übergeben hat, und einer jüngeren Generation, die mehr mitbestimmen möchte. Die ältere Generation hat oft eine bestimmte Art, Dinge zu regeln, die eher vorgegeben war. Und die jüngere Generation bringt eine andere Sprache mit, um über Familien und Dynamiken zu sprechen. Diese Sprache ist nicht einfach da – ich muss sie gemeinsam mit den Beteiligten oftmals erst finden.

Wenn wir vom ländlichen Raum sprechen, meinen wir ja meistens das bäuerliche Umfeld. Es begegnen

uns aber auch andere Konstellationen in ebendiesem Raum – etwa Familienunternehmen oder Mischformen. Gibt es da Gemeinsamkeiten oder deutliche Unterschiede?

Sandra Thaler: Das ist stark eine Frage der Identität. Viele sind Nebenerwerbsbauern und gehen zusätzlich einer anderen Arbeit nach. Gleichzeitig gibt es Konstellationen, in denen ein Geschwisterteil den Betrieb wieder aktivieren will, während andere Familienmitglieder ihn als Vermögen sehen. Für die einen ist es ein Betrieb, für die anderen Vermögen oder Erbe. Da ist viel Verständnissarbeit nötig.

Franziska Feller: Von den Werten und Haltungen her ist vieles ähnlich. Was sich unterscheidet, ist das Zusammenleben. Im bäuerlichen Umfeld leben und arbeiten viele am gleichen Ort, oft im selben Haus oder sehr nahe beieinander. Das birgt zusätzliche Herausforderungen. Häufig stellt sich die Frage: Können wir so zusammenleben oder braucht es mehr Abgrenzung? Und die Verbindung zum Land ist eine andere – besonders, wenn man den Boden selbst bearbeitet hat.

Matthias Würtenberger: Auch wenn kein aktiver Landwirtschaftsbetrieb mehr besteht, spielt dieses Erbe oft eine Rolle. Diese Idee, dass etwas zusammenbleiben soll – Land, Betrieb, Strukturen – ist sehr präsent. Gleichzeitig entsteht genau daraus Spannung. Zum Beispiel, wenn ein Geschwisterteil den Betrieb übernimmt und dadurch in eine stärkere Position gelangt. Oder wenn rechtliche Rahmenbedingungen dazu führen, dass bestimmte Lösungen gar nicht so einfach möglich sind. Das macht solche Konflikte oft komplexer.

Welche Arten von Konflikten stehen im ländlichen Raum häufig im Zentrum?

Sandra Thaler: Das ist sehr unterschiedlich. Häufig sind es Beziehungskonflikte. Vieles bleibt unausgesprochen, Erwartungen werden nicht geklärt. Ich erhalte oft Mails oder Auflistungen mit vielen Ereignissen aus der Vergangenheit. Da sieht man, wie viel sich angesammelt hat.

Franziska Feller: Ich habe Mediationen in verschiedenen Phasen: vor einer Hofübergabe, während einer Hofübergabe oder Jahre danach. Oft geht es um das Zusammenleben oder das Zusammenspiel von Arbeit und Leben. Neue Partnerinnen oder Partner kommen dazu, die Familie verändert sich. Viele kommen erst zu uns, wenn sie bereits stark leiden. Es gibt Situationen mit verbaler oder physischer Gewalt. Auch Themen wie Depression oder Suizidalität begegnen mir immer wieder.

Matthias Würtenberger: Ich erlebe auch, dass es schwierig ist, überhaupt über Konflikte zu sprechen. Im ländlichen Raum bleibt man stärker eingebunden. In der Stadt kann man eher ausweichen. Auf dem Land ist das schwieriger. Ich habe zum Beispiel einen Fall, in dem jemand sagt: Wenn ich den Betrieb verlasse, müsste ich den Konflikt erklären. Ich müsste darüber sprechen. Und das wäre ein Tabubruch. Das ist eine zusätzliche Hürde.

Sandra Thaler: Ein zentrales Thema ist die Kommunikation. Und auch die Frage der Führung. Wenn unklar ist, wer Verantwortung übernimmt, entstehen Unklarheiten, und daraus entwickeln sich Konflikte.

Wie finden Menschen im ländlichen Raum zu einer Mediation?

Franziska Feller: Das ist oft ein längerer Prozess. Manche sagen: „Ich habe vor acht Jahren einen Zeitungsartikel ausgeschnitten – jetzt sind wir so weit.“ Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerke und Medienberichte helfen, Mediation bekannt zu machen.

Sandra Thaler: Häufig ist der Leidensdruck hoch, wenn Menschen zu uns kommen. Gleichzeitig hat sich das Bewusstsein verändert. Es ist weniger schambesetzt, sich Hilfe zu holen.

Matthias Würtenberger: Der Gang zum Anwalt oder Notar ist aber oft selbstverständlicher. Ich betrachte es auch als eine Aufgabe, Mediation sichtbarer zu machen.

Welche Rolle spielt das Thema Pflege?

Matthias Würtenberger: Das Thema Pflege schwingt in vielen Mediationen im ländlichen Raum mit, auch wenn die Pflege von Angehörigen im Moment noch gar nicht ansteht. Bei den Mediand:innen selbst liegt das Thema oft in der Zukunft, bezüglich der Eltern oder Großeltern war es oft bereits präsent. Da wurde viel investiert, viel zurückgegeben an die ältere Generation. Solche Erfahrungen wirken im Hintergrund mit, auch wenn sie nicht explizit angesprochen werden.

Sandra Thaler: An diesem Punkt spitzen sich viele Konflikte zu – weil nicht darüber gesprochen wird und weil unterschiedliche Vorstellungen bestehen. Was sich verändert hat: Früher war die Pflege fast selbstverständlich die Sache der Schwiegertochter oder Tochter. Heute halten wir in Vereinbarungen häufig fest, dass die Pflege gemeinsam organisiert, aber nicht mehr zwingend selbst geleistet wird. Dass die Pflege nicht mehr wie ein Damoklesschwert unausgesprochen über allem schwebt,

ist ein wesentlicher Schritt. Scham und Schuldgefühle dominieren nicht mehr – es ist einfach normal geworden, die Pflege zu regeln. Und wir tun dies im Wissen, dass Pflege insgesamt eine enorme gesellschaftliche Herausforderung ist, nicht nur in der Landwirtschaft.

Die Menschen im ländlichen Raum sind sich nah, Anonymität ist kaum möglich. Welche Rolle spielt dieser Umstand?

Franziska Feller: Eine große. Viele Klient:innen wollen nicht, dass jemand sieht, dass sie eine Mediation machen. Deshalb suchen sie für eine Mediation bewusst nicht jemanden aus ihrer Region oder wählen einen Ort, wo sie niemand kennt.

Matthias Würtenberger: In kleineren Strukturen ist es schwieriger, sich zu entziehen. Es gibt weniger Möglichkeiten auszuweichen.

Sandra Thaler: Diese Scham gibt es noch, ich habe allerdings den Eindruck, sie habe abgenommen.

Welche Besonderheiten zeigen sich im Prozess der Mediation?

Franziska Feller: Die Organisation ist manchmal anspruchsvoll. Stalzeiten müssen berücksichtigt werden. Viele gehen zusätzlich einer Erwerbsarbeit nach. Das macht die Terminfindung komplex.

Sandra Thaler: Gleichzeitig hat sich auch etwas verändert. Arbeitszeiten sind strukturierter geworden. Es gibt heute ein größeres Bewusstsein für die Grenzen der eigenen Belastbarkeit. Die Work-Life-Balance ist inzwischen auch im ländlichen Raum ein Thema. Dass Mediationen am Wochenende gemacht werden, erlebe ich kaum mehr.

Matthias Würtenberger: Man braucht Geduld. Ich habe Mediand:innen, die kommen einmal im Jahr, arbeiten dann sehr intensiv mehrere Stunden, und dann passiert wieder lange nichts. Und ein Jahr später kommen sie wieder, manchmal mit einem neuen Thema oder einer weiteren Person. Das ist eine andere Form des Prozesses.

Franziska Feller: Vieles geht langsamer. Die Menschen brauchen Zeit, auch sprachlich. Gleichzeitig sind sie – insbesondere die ältere Generation – von ihrer Arbeitsleistung her sehr ausdauernd und gleichen Marathonläufern. Tag für Tag – über Jahre und Jahrzehnte erledigen sie dem Rhythmus der Natur folgend die Arbeiten. Veränderungen zu erreichen, braucht deshalb viel – die Überwindung von Mustern, die über Generationen hinweg wirken.

Welche Entwicklungen im ländlichen Raum beobachten Sie als Mediator:innen aktuell?

Franziska Feller: Die Lebensformen werden vielfältiger. Es gibt mehr Trennungen, auch im höheren Alter. Gleichzeitig entstehen neue Modelle – etwa externe Betriebsübernahmen oder andere Wohnformen.

Sandra Thaler: Auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen verändern sich. Erbschaften gewinnen an Bedeutung und damit nehmen auch Konflikte zu.

Matthias Würtenberger: Ich beobachte eine zunehmende Diversifizierung der Betriebe. Um das Familieneinkommen breiter aufzustellen, kommen neue Gewerke dazu oder Flächen und Gebäude werden umgenutzt. Das schafft Spielraum, bringt aber auch neue Komplexität in spätere Übergaben und Erbregelungen hinein.

Mit wem arbeiten Sie zusammen, wenn Unterstützung nötig ist?

Sandra Thaler: Es ist wichtig, im Netzwerk zu arbeiten. Wenn Themen auftauchen, die nicht in die Mediation gehören, vermittele ich weiter.

Franziska Feller: Psychische Überlastungszeichen kommen bei vielen Mediand:innen vor und sind Teil unserer Arbeit. Für mich ist ganz klar, dass ich bei akuter oder latenter Suizidalität mit Mediand:innen nur weiterarbeite, wenn eine therapeutische Begleitung vorhanden ist.

Wie wichtig sind Kontextvertrautheit und Fachwissen für Ihre Arbeit?

Sandra Thaler: Den Kontext zu kennen, ist wichtig – in einem gesunden Ausmaß. Ich positioniere mich klar als Mediatorin mit rechtlichem Hintergrund; das spielt in meiner Arbeit eine große Rolle. Entscheidend scheint mir aber etwas anderes: dieser innere Ruf, etwas, das einen bewegt, sich einzusetzen. Eine Art Mentalität, eine Affinität, die die Leute spüren. Das hat viel mit Werten zu tun – mit dem Wert der Familie, dem Wert der Arbeit, dem Wert des Schaffens.

Franziska Feller: Ich glaube, dass ich im ländlichen Raum als Mediatorin nicht grundsätzlich anders arbeite als in anderen Kontexten. Aber ich habe einen kleinen Vertrauensvorsprung, weil mein Großvater selbst einen großen Bauernhof hatte und ich die Verbundenheit mit dem Boden kenne. Meine eigene Familiengeschichte hat mich überhaupt bewogen, mich mit Hofkonflikten zu

beschäftigen. Mein Großvater konnte den Betrieb seinem Sohn nicht übergeben; er konnte nicht loslassen. Diese Erfahrung wirkt bis heute in meine Arbeit hinein.

Matthias Würtenberger: Ich sehe drei Ebenen. Die persönliche: Warum arbeite ich in diesem Bereich? Da schwingt meist eine eigene Geschichte mit. Die zweite ist die Ansprache, der Kontaktaufbau – das muss authentisch sein. Und die dritte ist das Wissen: Kontextwissen ist hilfreich, um sich zurechtzufinden, aber es bestimmt nicht meinen Kernauftrag. Ich bin kein Rechtsanwalt, kein Betriebsberater. Dafür gibt es andere.

Was schätzen Sie besonders an Ihrer Arbeit im ländlichen Raum – trotz oder gerade wegen der Herausforderungen?

Matthias Würtenberger: Was mich beschäftigt, ist diese Spannung: Viele Menschen sind sehr leistungsfähig, tragen viel und können viel aushalten. Das führt dazu, dass sie sich Unterstützung oft erst spät holen. Gleichzeitig steckt darin auch eine große Energie.

Franziska Feller: Mich fasziniert die Ausdauer. Die Menschen bleiben dran, oft über lange Zeit. Auch wenn Prozesse langsam sind, haben sie einen langen Atem. Und sie bringen eine große Bereitschaft mit, sich einzulassen.

Sandra Thaler: Und wenn dann etwas gelingt, wird es umgesetzt. Diese Ernsthaftigkeit, diese Handschlagqualität, erlebe ich immer wieder und das beeindruckt mich sehr: Wenn etwas beschlossen wird, wird es auch gemacht. Ein Satz meines Mentors begleitet mich bis heute: „Die Mediation ist nicht stärker als das Leben.“ Dieser Leitsatz hilft mir, die Erwartungen nach dem Machbaren auszurichten – und gleichzeitig zu erkennen: Das Machbare ist oft schon sehr viel.



Kontakt

Iwan Raschle ist Mediator FSM, Coach und Inhaber eines Büros für Kommunikation und Kommunikationsdesign. Seit 1999 begleitet er Unternehmen, Organisationen und Privatpersonen in Kommunikations- und Konfliktfragen. Er ist Mitherausgeber der „perspektive mediation“.
iwanraschle.ch
mail@iwanraschle.ch



Kontakt

Mag.^a Sandra Thaler ist Juristin und seit 2004 als Wirtschaftsmediatorin (eingetragen beim Bundesministerium für Justiz in Österreich) spezialisiert auf Hofübergaben und Nachfolgeprojekte. Autorin der Fachbücher „Erfolgreiche Hofübergabe“ und „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“.
office@sandrathaler.com
www.sandrathaler.com



Kontakt

Franziska Feller begleitet Menschen mit viel Herzblut darin, Klärung untereinander zu finden, lebenspraktische Lösungen zu entwickeln und in ihrer Situation einen Schritt weiterzukommen.
info@mediationfeller.ch
www.mediationfeller.ch



Kontakt

Matthias Würtenberger (MA Logik & Wissenschaftstheorie) arbeitete ursprünglich in der internationalen Friedens- und Entwicklungszusammenarbeit (Ostafrika & Arabischer Raum). Seit 2023 ist er als zertifizierter Mediator mit Fokus auf Familienmediation, Hofübergabe und Schule im Raum München und Rosenheim tätig sowie im Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation (BAFM) e.V. Neben der Familienmediation veredelt Matthias alte und seltene Obstsorten, baut einen essbaren Wald- und Sortengarten auf und verwandelt dort das anliegende, ehemalige Haus der Großeltern in einen Lern- und Gemeinschaftsort nach Prinzipien der Permakultur.
mw@mediationsort.de
www.mediationsort.de

Iwan Raschle en conversation avec Sandra Thaler, Franziska Feller et Matthias Würtenberger

Résumé : Quelles particularités marquent les médiations en espace rural ? Lors d'une table ronde, Sandra Thaler, d'Autriche, Franziska Feller, de Suisse, et Matthias Würtenberger, d'Allemagne, partagent leurs observations et leurs expériences. Ils évoquent l'étroite imbrication sociale, le faible anonymat et l'enracinement profond des personnes concernées, les différences générationnelles dans la manière d'aborder les conflits, ainsi que les questions pesantes de la remise de l'exploitation, de la prise en charge des proches et du rapport à l'héritage. Les participantes et le participant à cet entretien réfléchissent à l'importance de la familiarité avec le contexte, des empreintes biographiques et de la posture professionnelle dans leur travail, et montrent comment les transformations structurelles et sociales agissent sur les situations conflictuelles et les processus de médiation.

Mots-clés : médiation en espace rural, agriculture, médiation familiale, remise de l'exploitation, prise en charge des proches, conflits de générations, culture du conflit, proximité sociale, anonymat, enracinement, communication, processus de médiation, posture professionnelle.

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.2>

Proximité, enracinement et peu d'anonymat

Table ronde sur la médiation en milieu rural

Qu'est-ce qui rend une médiation différente lorsqu'elle a lieu en espace rural ? Y a-t-il une situation ou un exemple que vous jugez typique ?

Sandra Thaler : En espace rural, je constate une grande proximité entre les gens, et aussi une absence d'anonymat. C'est assurément une particularité du monde rural. J'en vois une autre dans les rôles attribués à chacun : ils restent en partie très traditionnels.

Franziska Feller : Je perçois un grand besoin de sécurité. Le besoin d'être compris. Souvent, dès le premier entretien téléphonique, on me demande : « Vous y connaissez-vous en agriculture ? Avez-vous un lien avec ce monde ? » Une autre particularité tient au cadre temporel d'une médiation : lorsqu'il y a des animaux, il faut tenir compte des heures d'étable. Autrement dit, quand on cherche des dates, il faut s'adapter aux réalités. Les entretiens ont plutôt lieu en journée, à des horaires variables, et parfois aussi le week-end, qui est lui aussi considéré comme du temps de travail. Dans les médiations, on sent en outre nettement un fort attachement au lieu. Beaucoup sont profondément enracinés, souvent depuis des générations. Cette histoire est

essentielle. Il arrive que des ruptures relationnelles ou des remises difficiles se répètent. En même temps, cette histoire peut aussi constituer une ressource pour mieux comprendre ce qui agit.

Matthias Würtenberger : Je trouve difficile de le formuler aussi nettement. Mais ce qui me frappe, c'est la manière dont on parle des conflits. C'est bien sûr un défi également en espace urbain, mais en espace rural cela se présente encore autrement. Je le rends concret par un exemple : je rencontre souvent des constellations entre une génération plus âgée, qui remet ou a remis l'exploitation, et une génération plus jeune, qui souhaite davantage participer aux décisions. La génération plus âgée a souvent une certaine manière de régler les choses, une manière plutôt donnée d'avance. Et la génération plus jeune apporte un autre langage pour parler des familles et des dynamiques. Ce langage n'est pas là d'emblée – il me faut souvent le trouver avec les personnes concernées.

Quand nous parlons de l'espace rural, nous pensons le plus souvent au monde paysan. Mais on

rencontre aussi, dans ce même espace, d'autres constellations – des entreprises familiales, par exemple, ou des formes mixtes. Y a-t-il là des points communs ou des différences nettes ?

Sandra Thaler : C'est fortement une question d'identité. Beaucoup sont agriculteurs à titre accessoire et exercent en plus un autre métier. En même temps, il existe des constellations où l'un des frères et sœurs veut réactiver l'exploitation, tandis que d'autres membres de la famille y voient un patrimoine. Pour les uns, c'est une exploitation ; pour les autres, un patrimoine ou un héritage. Cela demande beaucoup de travail de compréhension.

Franziska Feller : Du point de vue des valeurs et des attitudes, bien des choses se ressemblent. Ce qui diffère, c'est la vie commune. Dans le monde paysan, beaucoup vivent et travaillent au même endroit, souvent dans la même maison ou tout près les uns des autres. Cela comporte des défis supplémentaires. Souvent se pose la question : pouvons-nous vivre ainsi ensemble, ou faut-il davantage de délimitation ? Et le lien à la terre est différent – surtout quand on a travaillé le sol soi-même.

Matthias Würtenberger : Même lorsqu'il n'y a plus d'exploitation agricole en activité, cet héritage joue souvent un rôle. Cette idée que quelque chose doit rester ensemble – la terre, l'exploitation, les structures – est très présente. Et c'est précisément de là que naît la tension. Par exemple lorsque l'un des frères et sœurs reprend l'exploitation et accède ainsi à une position plus forte. Ou lorsque le cadre juridique fait que certaines solutions ne sont pas si simplement possibles. Cela rend souvent ces conflits plus complexes.

Quels types de conflits se trouvent souvent au centre en espace rural ?

Sandra Thaler : C'est très variable. Souvent, ce sont des conflits relationnels. Bien des choses restent tues, les attentes ne sont pas clarifiées. Je reçois souvent des courriels ou des listes recensant de nombreux événements passés. On y voit tout ce qui s'est accumulé.

Franziska Feller : J'ai des médiations à différentes phases : avant une remise d'exploitation, pendant

une remise, ou des années après. Souvent, il s'agit de la vie commune ou de l'articulation entre le travail et la vie. De nouvelles ou de nouveaux partenaires arrivent, la famille change. Beaucoup ne viennent nous voir que lorsqu'ils souffrent déjà beaucoup. Il y a des situations de violence verbale ou physique. Des thèmes comme la dépression ou les tendances suicidaires reviennent aussi régulièrement.

Matthias Würtenberger : J'observe aussi qu'il est difficile de seulement parler des conflits. En espace rural, on reste davantage impliqué. En ville, on peut plus facilement s'esquiver. À la campagne, c'est plus difficile. J'ai par exemple un cas où quelqu'un dit : si je quitte l'exploitation, il me faudrait expliquer le conflit. Il me faudrait en parler. Et ce serait briser un tabou. C'est un obstacle supplémentaire.

Sandra Thaler : Un thème central est la communication. Et aussi la question de la conduite. Lorsqu'on ne sait pas clairement qui prend la responsabilité, des flous apparaissent, et des conflits s'en développent.

Comment les gens, en espace rural, trouvent-ils le chemin d'une médiation ?

Franziska Feller : C'est souvent un long processus. Certains disent : « J'ai découpé un article de journal il y a huit ans – maintenant, nous y sommes. » Le travail de communication, les réseaux et les articles de presse aident à faire connaître la médiation.

Sandra Thaler : Souvent, la souffrance est grande lorsque les gens viennent nous voir. En même temps, les mentalités ont changé. Demander de l'aide est moins chargé de honte.

Matthias Würtenberger : Aller chez l'avocat ou le notaire va cependant souvent davantage de soi. Je considère aussi comme une tâche de rendre la médiation plus visible.

Quel rôle joue la question de la prise en charge des proches ?

Matthias Würtenberger : Le thème de la prise en charge résonne dans beaucoup de médiations en espace rural, même lorsque celle d'un proche n'est pas encore à l'ordre du jour. Pour les personnes en médiation elles-mêmes, le sujet se situe souvent

dans l'avenir ; s'agissant des parents ou des grands-parents, il était souvent déjà présent. Beaucoup a été investi, beaucoup rendu à la génération plus âgée. De telles expériences agissent en arrière-plan, même lorsqu'elles ne sont pas explicitement abordées.

Sandra Thaler : C'est sur ce point que bien des conflits s'aiguisent – parce qu'on n'en parle pas et parce que les représentations divergent. Ce qui a changé : autrefois, la prise en charge allait presque de soi comme l'affaire de la belle-fille ou de la fille. Aujourd'hui, nous consignons souvent dans les accords que la prise en charge est organisée en commun, mais qu'elle n'est plus nécessairement assurée en personne. Que la prise en charge ne plane plus, tue, comme une épée de Damoclès au-dessus de tout est un pas essentiel. La honte et la culpabilité ne dominent plus – il est simplement devenu normal de régler la question. Et nous le faisons en sachant que la prise en charge est, dans son ensemble, un immense défi de société, et pas seulement dans l'agriculture.

Les gens sont proches les uns des autres en espace rural, l'anonymat y est à peine possible. Quel rôle joue cette circonstance ?

Franziska Feller : Un grand rôle. Beaucoup de clientes et de clients ne veulent pas qu'on les voie faire une médiation. C'est pourquoi ils choisissent délibérément, pour leur médiation, une personne qui n'est pas de leur région, ou un lieu où personne ne les connaît.

Matthias Würtenberger : Dans de petites structures, il est plus difficile de se soustraire. Il y a moins de possibilités d'esquiver.

Sandra Thaler : Cette honte existe encore, mais j'ai l'impression qu'elle a diminué.

Quelles particularités se manifestent dans le processus de médiation ?

Franziska Feller : L'organisation est parfois exigeante. Il faut tenir compte des heures d'étable. Beaucoup exercent en outre une activité lucrative. Cela rend la recherche de dates complexe.

Sandra Thaler : En même temps, quelque chose a changé aussi. Les horaires de travail sont devenus

plus structurés. Il existe aujourd'hui une plus grande conscience des limites de sa propre capacité de charge. L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée est désormais un thème en espace rural également. Que des médiations se fassent le week-end, je ne le vis presque plus.

Matthias Würtenberger : Il faut de la patience. J'ai des personnes en médiation qui viennent une fois par an, travaillent alors très intensément plusieurs heures durant, puis plus rien ne se passe pendant longtemps. Et un an plus tard, elles reviennent, parfois avec un nouveau thème ou une personne de plus. C'est une autre forme de processus.

Franziska Feller : Bien des choses vont plus lentement. Les gens ont besoin de temps, aussi sur le plan du langage. En même temps – et cela vaut surtout pour la génération plus âgée – leur capacité de travail les rend extrêmement endurants : ce sont des marathoniens. Jour après jour, des années et des décennies durant, ils accomplissent les travaux en suivant le rythme de la nature. Obtenir des changements exige donc beaucoup : il faut surmonter des schémas qui agissent depuis des générations.

Quelles évolutions observez-vous actuellement en espace rural, en tant que médiatrices et médiateur ?

Franziska Feller : Les formes de vie se diversifient. Il y a davantage de séparations, y compris à un âge avancé. En même temps, de nouveaux modèles apparaissent – des reprises d'exploitation par des personnes extérieures à la famille, par exemple, ou d'autres formes d'habitat.

Sandra Thaler : Les conditions économiques changent elles aussi. Les héritages gagnent en importance, et avec eux les conflits se multiplient.

Matthias Würtenberger : J'observe une diversification croissante des exploitations. Pour élargir le revenu familial, de nouvelles activités s'ajoutent, ou des surfaces et des bâtiments sont réaffectés. Cela crée des marges de manœuvre, mais introduit aussi une nouvelle complexité dans les remises et les règlements successoraux ultérieurs.

Avec qui collaborez-vous lorsqu'un soutien est nécessaire ?

Sandra Thaler : Il est important de travailler en réseau. Lorsque surgissent des thèmes qui n'ont pas leur place dans la médiation, j'oriente vers d'autres.

Franziska Feller : Des signes de surcharge psychique apparaissent chez beaucoup de personnes en médiation et font partie de notre travail. Pour moi, il est tout à fait clair qu'en cas de suicidalité aiguë ou latente, je ne poursuis le travail avec les personnes en médiation que si un accompagnement thérapeutique est en place.

Quelle importance ont, pour votre travail, la familiarité avec le contexte et les connaissances spécialisées ?

Sandra Thaler : Connaître le contexte est important – dans une mesure saine. Je me positionne clairement comme médiatrice ayant une formation juridique ; cela joue un grand rôle dans mon travail. Mais l'essentiel me semble ailleurs : cet appel intérieur, quelque chose qui vous pousse à vous engager. Une sorte de mentalité, une affinité que les gens perçoivent. Cela a beaucoup voir avec des valeurs – la valeur de la famille, la valeur du travail, la valeur de ce que l'on crée.

Franziska Feller : Je crois qu'en espace rural je ne travaille pas, comme médiatrice, fondamentalement autrement que dans d'autres contextes. Mais je bénéficie d'une petite avance de confiance, parce que mon grand-père avait lui-même une grande ferme et que je connais ce lien avec la terre. C'est ma propre histoire familiale qui m'a amenée à m'occuper des conflits d'exploitation. Mon grand-père n'a pas pu remettre l'exploitation à son fils ; il n'a pas su lâcher prise. Cette expérience agit jusqu'à aujourd'hui dans mon travail.

Matthias Würtenberger : Je vois trois niveaux. Le niveau personnel : pourquoi est-ce que je travaille dans ce domaine ? Il y a le plus souvent une histoire propre qui résonne. Le deuxième est la manière d'aborder les gens, l'établissement du contact – cela doit être authentique. Et le troisième, c'est le savoir : la connaissance du contexte est utile pour s'orienter, mais elle ne détermine pas le cœur de mon mandat. Je ne suis ni avocat ni conseiller d'exploitation. Pour cela, il y a d'autres personnes.

Qu'appréciez-vous particulièrement dans votre travail en espace rural – malgré les défis, ou justement à cause d'eux ?

Matthias Würtenberger : Ce qui m'occupe, c'est cette tension : beaucoup de gens sont très performants, portent beaucoup et supportent beaucoup. Cela les conduit souvent à ne chercher du soutien que tardivement. En même temps, il y a là une grande énergie.

Franziska Feller : Ce qui me fascine, c'est l'endurance. Les gens tiennent bon, souvent longtemps. Même lorsque les processus sont lents, ils ont du souffle. Et ils apportent une grande disposition à s'engager.

Sandra Thaler : Et lorsque quelque chose réussit, cela se met en œuvre. Ce sérieux, cette parole donnée qui vaut engagement, je le vis sans cesse, et cela m'impressionne beaucoup : quand une décision est prise, elle est aussi appliquée. Une phrase de mon mentor m'accompagne jusqu'à aujourd'hui : « La médiation n'est pas plus forte que la vie. » Cette maxime m'aide à ajuster les attentes à ce qui est faisable – et à reconnaître en même temps que le faisable est souvent déjà beaucoup.



Netzwerk Mediation im ländlichen Raum

Fachgruppe FSM FEDERATION SUISSE MEDIATION

Das Netzwerk Mediation im ländlichen Raum vereint Mediatorinnen und Mediatoren der Schweiz, die sich in unterschiedlichen Konflikten und Krisen im ländlichen Raum einsetzen. Nebst dem regelmässigen fachlichen Austausch untereinander über Super- und Interventionen wie auch gemeinsamen Weiterbildungen dient die gemeinsame virtuelle Plattform **hofkonflikt.ch** als Orientierung für Konfliktbetroffene.

Wir vereinen Fachpersonen tätig in den nachfolgenden Tätigkeitsfeldern:

- Familienkonflikte zwischen (Ehe-)Partnern, zwischen Eltern und Kindern oder zwischen Geschwistern
- Generationenkonflikte
- Umgang mit unterstützungsbedürftigen Familienangehörigen
- Nachfolgeregelungen und Hofübergaben
- Konflikte innerhalb des Familien-/Kleinbetriebes
- Nachbarschaftsprobleme oder Verpächter-Pächter-Konflikte
- Landnutzungskonflikte beispielsweise zwischen Landwirtschaft, Naturschutz, Outdoor-Sportarten und Tourismus

Geschichte

Das Netzwerk Mediation im ländlichen Raum entstand 2011 im Austausch zwischen Franziska Feller, Familienmediatorin in Bern, mit dem Mediationsnetz **hofkonflikt.at**, das in Österreich kurz davor ein Mediationsnetz für Hofkonflikte aufgebaut hatte. Der Funke sprang über und wir übernahmen die Grundidee ebenso für die Schweiz. Im Januar 2012 fand die offizielle Gründungsveranstaltung statt und es beteiligten sich heute aktive Mediatorinnen und Mediatoren aus fast allen Landesteilen der Schweiz. Mit Medienpräsenz, Vorträgen sowie Teilnahme an

Veranstaltungen wie zum Beispiel mit Ständen an den Eidgenössischen Schwingfesten 2013 und 2016 gewann die Mediation im ländlichen Raum an Bekanntheitsgrad und unser Netzwerk ist unter „hofkonflikt“ zu einem Begriff und einer wichtigen Anlaufstelle für Bauernfamilien in Krisen geworden.

Kurzfilme hofkonflikt

Die vier Kurzfilmgeschichten, die wir 2014 mit finanzieller Unterstützung durch das Bundesamt für Landwirtschaft selbst schreiben und realisieren durften, hatten das Ziel, die Mediation „be-greifbar“ zu machen. Sie geben einen einzigartigen Einblick in unsere Arbeit und dienen Konfliktbetroffenen als Ermutigung, eine Anfrage zu wagen. Die Kurzfilme werden weiterhin bei Veranstaltungen, Vorträgen oder in der Ausbildung der landwirtschaftlichen Berater eingesetzt und stehen allen Interessierten zur Verfügung. Zu Filmen mit ländlichen Konflikten.

Vernetzung

Wichtig ist dem Netzwerk insbesondere die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Organisationen wie dem Schweizer Bauernverband, dem Schweizerischen Bäuerinnen- und Landfrauenverband, der Kleinbauernvereinigung, der landwirtschaftlichen Beratungszentrale agridea, den Ausbildungs- und Forschungsstätten sowie den kleineren ländlichen Organisationen (Maschinenring, Genossenschaften, ...) und Brückenbauern (Tierärzte, Treuhandfirmen, Besamungstechnik*erinnen, ...).

Aus dieser Zusammenarbeit ist die „Plattform Beratung in schwierigen Situationen“ entstanden, die sich mehrfach jährlich zum interdisziplinären Austausch trifft. Zusammen bieten wir ein tragfähiges Netz.

Für Informationen:

hofkonflikt.ch, info@hofkonflikt.ch, hofkonflikt.at



Réseau Médiation en espace rural

Groupe spécialisé FSM FEDERATION SUISSE MEDIATION

Le réseau Médiation en espace rural rassemble des médiatrices et médiateurs de toute la Suisse qui interviennent dans divers conflits et crises en espace rural. Outre les échanges professionnels réguliers entre ses membres, sous forme de supervision et d'intervision ainsi que de formations continues communes, la plateforme virtuelle commune conflit-rural.ch sert de guide aux personnes concernées par un conflit.

Nous réunissons des professionnels intervenant dans les domaines d'activité suivants :

- Conflits familiaux entre conjoints, entre parents et enfants ou entre frères et sœurs
- Conflits générationnels
- Difficultés dans la prise en charge de personnes dépendantes
- Règlement de l'héritage et de la succession de la ferme
- Divergences de vues sur la gestion de l'entreprise familiale
- Conflits de voisinage ou problèmes entre locataires et propriétaires
- Conflits liés à l'utilisation des terres, par exemple entre l'agriculture, la protection de la nature, les sports de plein air et le tourisme

Historique

Le réseau Médiation en espace rural a vu le jour en 2011 à la suite d'échanges entre Franziska Feller, médiatrice familiale à Berne, et le réseau de médiation hofkonflikt.at, qui venait de mettre en place en Autriche un réseau de médiation dédié aux conflits agricoles. L'idée a fait des émules, et nous avons repris ce concept de base pour l'adapter à la Suisse. La cérémonie officielle de création a eu lieu en janvier 2012, et le réseau compte aujourd'hui des médiatrices et médiateurs actifs provenant de presque toutes les régions de Suisse. Grâce à une présence médiatique, à des conférences ainsi qu'à la participation à des

événements tels que les stands tenus lors des Fêtes fédérales de lutte suisse de 2013 et 2016, la médiation en milieu rural a gagné en notoriété et notre réseau, connu sous le nom de « conflit-rural », est devenu une référence et un point de contact important pour les familles d'agriculteurs en situation de crise.

Courts-métrages conflit-rural

Les quatre courts-métrages que nous avons pu écrire et réaliser nous-mêmes en 2014 grâce au soutien financier de l'Office fédéral de l'agriculture (OFAG) avaient pour objectif de rendre la médiation « tangible ». Ils offrent un aperçu unique de notre travail et encouragent les personnes en situation de conflit à oser faire appel à nos services. Ces courts-métrages continuent d'être utilisés lors d'événements, de conférences ou dans le cadre de la formation des conseillers agricoles, et sont à la disposition de toutes les personnes intéressées. Nos films de „conflit-rural“.

Mise en réseau

Le réseau accorde une importance particulière à la collaboration avec différentes organisations telles que l' Union Suisse de paysans, l' Union suisse des paysannes et des femmes rurales, l' Association des petits paysans, le centre de conseil indépendant pour l'agriculture et l'agroalimentaire en Suisse agridea, les centres de formation et de recherche ainsi que les petites organisations rurales (coopératives d'utilisation de matériel agricole, coopératives, etc.) et les intermédiaires (vétérinaires, cabinets fiduciaires, techniciens en insémination, etc.).

De cette collaboration est née la « Plateforme de conseil en situation difficile », qui se réunit plusieurs fois par an pour des échanges interdisciplinaires. Ensemble, nous formons un réseau solide.

Pour plus d'informations :

conflit-rural.ch, info@conflit-rural.ch



Franziska Feller

Überblick: Familienmedationen im ländlichen Raum unterscheiden sich weniger durch ihre Themen von anderen Medationen als durch die besondere Verbindung von Familie, landwirtschaftlichem Betrieb und über Generationen gewachsenem Eigentum. Anhand dreier Fallgeschichten zeigt die Autorin, wie Scham, Loyalität und Verantwortung familiäre Konflikte im ländlichen Raum prägen und weshalb Ermutigung, Empathie und pragmatische Lösungen hier eine besondere Bedeutung gewinnen.

Keywords: Familienmediation; ländlicher Raum; Hofübergabe; Generationenkonflikt; Landwirtschaft.

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.3>

Ermutigung, Empathie, Wohlwollen

Von alledem bedarf es etwas mehr – drei Fallgeschichten aus Familienmedationen im ländlichen Raum

Bereits seit 2015 begleite ich als Familienmediatorin „Hofkonflikte“. Kein Fall ist gleich, jede Familie hat ihre eigene Geschichte. Was mir jedoch in jeder „Hofgeschichte“ begegnet, sind grosse Scham und hoher Lei-

densdruck. Nicht selten sind es Menschen, die „dazwischen stehen“, die aktiv um Unterstützung nachsuchen. Die drei nachfolgenden Fallgeschichten erlauben einen kleinen Einblick in meine Praxis.

Kind am Esstisch, Chef im Betrieb

Elsbeth, Mitte 60, wendet sich hilfesuchend an mich, weil ihr Mann Kurt und ihr Sohn Marcel stetig aneinandergeraten und es täglich zu verbalen Beleidigungen und Handgreiflichkeiten kommt. Anfangs habe sie zu schlichten versucht, erzählt sie, doch die stetige Anspannung habe auch sie lauter werden und bei Kleinigkeiten explodieren lassen. „So kann es nicht mehr weitergehen“, sagt sie, „wir zerstören uns gegenseitig.“

Situation: Vater Kurt (68), Mutter Elsbeth (64) und Sohn Marcel (29) leben gemeinsam auf dem Klein-

betrieb, der knapp die Familie ernährt. Marcel ist Einzelkind und hat nach schwierigen Schuljahren mit viel Unterstützung die Ausbildung zum Landwirt geschafft. Nach dem Erreichen des 65. Altersjahrs hat der Vater den Betrieb in Generationengemeinschaft seiner Frau und seinem Sohn übergeben; seit Anfang Jahr ist er auf Marcel überschrieben. Marcel ist somit – zumindest auf dem Papier – der Chef. Im Alltag hält der Vater weiterhin die Fäden in der Hand und trifft alle Entscheidungen, auch wenn er froh ist, dass Marcel mehr und mehr die körperlich schweren Arbeiten übernimmt.

Seit er die Betriebsführung übernommen hat, lässt sich Marcel nicht mehr stillschweigend herumdiri-

gieren wie ein Teenager, sondern geht in den Widerstand. Dies hat zur Folge, dass es täglich zu lautstarkem Streit zwischen Vater und Sohn kommt und dabei schon einiges durch die Luft flog.

Ich lernte die Eltern sowie Marcel in einzelnen Vorgesprächen kennen. Dieses Setting erlaubte mir, in entspannter Atmosphäre den Vertrauensaufbau zu gestalten und die unterschiedlichen Sichtweisen zu erfahren. Alle drei litten enorm unter der Situation und vergossen viele Tränen darüber, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen.

- Der Vater stellte fest, dass Marcel weder dieselbe Bereitschaft hat noch über die nötige Energie verfügt, praktisch rund um die Uhr auf dem Betrieb präsent zu sein und jahraus jahrein zu arbeiten. Gleichzeitig musste er sich eingestehen, dass auch er nicht mehr die Kraft hat, das zu leisten, was er von sich gewohnt war.
- Der Mutter fiel es schwer zuzusehen, wie Marcel an den Erwartungen seines Vaters zerbrach.
- Marcel fühlte sich als Versager, und sein Selbstwert sank mehr und mehr. Er begann innerlich, sich von dem Traum von der Hofweiterführung zu verabschieden.

Alle liessen sich auf die Mediation ein mit der Haltung: „Schlimmer kann es nicht mehr werden!“.

Auf die Frage, was ihre schlimmste Befürchtung wäre, die keineswegs eintreffen sollte, antwortete die Mutter: „Dass Marcel den Bettel hinschmeisst und sowohl den Betrieb als auch uns als Familie verlässt.“ Der Vater ergänzte: „„Wenn ich auf dem Betrieb nichts mehr zu sagen habe und unerwünscht bin.““ Marcel schliesslich sagte: „Wenn es keine positive Aussicht mehr gibt und mein Selbstbewusstsein vollends abstürzt.“ Ihm sei die Zusammenarbeit mit den Eltern aber „enorm wichtig“, ergänzte er. „Ich bin auf meine Eltern angewiesen“. Bei diesen Worten blickte der Vater auf. In seinen Augen war ein Leuchten zu erkennen.

Marcel

- ◆ *Ich bin sehr zufrieden, wie der Betrieb aufgebaut ist, und möchte nichts verändern.*
- ◆ *Ich schätze die Mitarbeit meines Vaters sehr. Er verfügt über eine enorme Erfahrung.*

- ◆ *Ich versuche, die Erfahrungen meines Vaters zu berücksichtigen. Doch ich sehe den Sinn nicht, Tag für Tag 24 Stunden lang dran zu sein. Unabhängig wie viel Zeit ich für etwas einsetze, es reicht nie, um meines Vaters Erwartungen zu genügen!*
- ◆ *Ich bin mir bewusst, dass mir gewisse Arbeiten schwerer fallen als meinem Vater. Seine Zeitpläne gehen für mich nicht auf. Ich muss für mich einen eigenen Zeitplan erstellen.*

Vater

- ❖ *Ich wünsche mir, all meine reiche Erfahrung an Marcel weitergeben zu können, und dass er diese annimmt, wie ich selbst es bei meinem Vater tat.*
- ❖ *Ich wünsche mir, weiterhin mitentscheiden zu können – zumindest in gewissen Bereichen.*
- ❖ *Ich habe den Eindruck, Marcel könnte sich noch mehr einsetzen und mehr Zeit investieren.*

Gemeinsame Abmachungen und nächste Schritte

- Wir werden neu gemeinsam um 7 Uhr morgens die Tagesplanung machen, um die Prioritäten und Verantwortlichkeiten für den Tag festzulegen. Jeder teilt sich den Tag selbst ein und redet dem Anderen nicht rein.
- Sind um 17 Uhr alle prioritären Arbeiten erledigt, ist Marcel frei, Kollegen zu treffen oder etwas für sich zu arbeiten. Der Vater wird dies nicht kommentieren.
- Die Eltern planen für die nächsten 3 bis 4 Monate 2 bis 3 Wochenendausflüge, was sich die Mutter seit Jahren innigst wünscht. Marcel wird die Arbeiten auf dem Betrieb übernehmen. Der Vater wird die erste Reise ins Tessin organisieren, was ein Hochzeitstagwunsch der Mutter ist.
- Alle nehmen sich vor, sich gegenseitig jeden Tag mindestens 1 Mal etwas Wertschätzendes zu sagen.
- Der Vater versucht mehr, den Blick auf das Positive zu richten und wahrzunehmen, was Marcel alles leistet und gelingt.

Und: Aufgrund der (kritischen) Nachfrage der Mediatorin, ob denn Marcel noch immer im Kinderzimmer lebe, was alle etwas aufrüttelt, nimmt die Fami-

lie diesen Punkt auf, um Ideen zu einer passenden, künftigen Lebensform zu entwickeln.

„Wie soll eine Verantwortungsübergabe und auch das Loslassen vom Vater gelingen, wenn Marcel weiterhin als Junge im Kinderzimmer lebt und der Vater am Kopfende des Tisches das Sagen hat? ...“

Die wohl häufigsten Konstellationen, denen ich im ländlichen Raum begegne, sind Generationengeschichten: Die übergebende und die übernehmende Generation leben zusammen auf dem Hof teils im selben Haus, teils verteilt auf Bauernhaus und „Stöckli“ (in der Schweiz bezeichnet „Stöckli“ ein separates kleines Wohnhaus auf einem Bauernhof, das meist den Altbauern als Alterswohnsitz dient).

Der zweite Mediationsfall:

Die Hofübergabe hat bereits in gegenseitigem Einvernehmen stattgefunden, und der junge Bauer – meist sind es immer noch Männer, die einen Hof übernehmen – hat bereits einige Veränderungen an der Betriebsform vorgenommen. Die Eltern helfen in reduzierter Form weiterhin tatkräftig mit und akzeptieren mehr und mehr, dass der Sohn nun das Sagen hat. Es scheint alles geregelt und in bester Ordnung, und doch schwebt eine dunkle Wolke über dem Hof, die sich stetig verdichtet und kaum mehr Sonnenstrahlen durchlässt.

Knacknüsse sind da nicht selten der persönliche Umgang miteinander, Spannungen zwischen der Mutter und der Partnerin des Sohnes und Themen wie Abgrenzung oder Loyalität. So verhält es sich auch bei der Geschichte der Familie Meier, die mit dem Anruf von Nils, des Sohnes, beginnt: „Frau Feller, helfen Sie mir. Ich habe Angst, entweder den Hof oder meine Frau zu verlieren!“ Mit gebrochener Stimme erzählt Nils, seine Frau habe ihm gedroht, den Hof mit den Kindern zu verlassen, wenn seine Eltern weiterhin da wohnen blieben. „Ich kann doch meine Eltern nicht vom Hof vertreiben. Ich verdanke ihnen alles und bin weiterhin auf ihre Unterstützung angewiesen.“

Nils gesteht, in seiner Familie sei nie viel gesprochen worden. „Jeder wusste einfach, was zu tun war, und das reichte.“ Nils befürchtet, seine Eltern seien nicht zu einer Mediation bereit, er hat es noch nicht gewagt, mit ihnen darüber zu sprechen.

Alle Beteiligten für die Mitarbeit in einer Mediation zu gewinnen, ist die halbe Miete. Im Wissen darum, bespreche ich mit Nils, wie es gelingen könnte, seine Eltern für eine Mediation zu gewinnen. Zentral ist, dass er als Sohn das Gespräch mit den Eltern sucht – möglichst in einem ruhigen, dafür geeigneten Moment. Dies kann nicht zwischen Tür und Angel geschehen, weder an der Stalltür noch zu später Stunde. Seine Eltern sollen dabei erfahren, dass ihre Themen und Anliegen in einer Mediation ebenso

Platz finden werden wie diejenigen der jungen Generation. In der Krise geht es jedem schlecht – auch den Eltern. Lösungen können nur gemeinsam gefunden werden. Nils bestätigt das Leiden der Eltern, hat der Vater doch an Lebenslust verloren; er spricht gar von Suizid.

Die Woche später schreibt mir Nils erleichtert, seine Eltern würden sich über Terminvorschläge freuen. Die Mediation kann starten! Ich lade beide Generationen, die Eltern Fredi und Margrit sowie Nils und seine Partnerin Sandra, zu je einem Vorgespräch ein. Dieser aufgeteilte Start in die Mediation erlaubt ein entspanntes Kennenlernen und ermöglicht es mir, die unterschiedlichen Haltungen und jeweiligen Paardynamiken zu erfahren und mich so für das gemeinsame Gespräch zu rüsten.

Fokus in den Vorgesprächen

Nils steht in dieser Geschichte zwischen seiner Partnerin Sandra und seinen Eltern. Im Vorgespräch kann diese Mittelrolle angesprochen und diskutiert werden. Es ist dabei wichtig, die strittigen Punkte zwischen Nils und Sandra bezüglich der Lebenssituation auf den Tisch zu bringen und zu klären, damit Sandra mit Nils im gemeinsamen Gespräch als Paar möglichst geschlossen auftreten können. So ist es für Sandra ein Muss, dass die Eltern wegziehen, für Nils hingegen ein „No-Go“. „Vater ist hier

aufgewachsen und lebte zeitlebens hier. Er ist genauso verwurzelt wie die grosse Linde neben dem Haus. Muss Vater weg, so bricht ihm dies das Herz.“ Ich erfahre von Nils und Sandra, dass alternative Ideen da sind wie beispielsweise ein Umbau des Bauernhauses sowie eine Umgestaltung des Hausumschwungs. „Mir würde es schon helfen, wenn der Gartensitzplatz hinter unserem Haus läge“, meint Sandra, „so kann ich mich da mit meinen Freundinnen treffen, ohne dass die Eltern alles mitbekommen.“ Nils klärt zudem mit seinem Onkel ab, ob die Eltern allenfalls in ihr Stöckli ziehen könnten, das im Nachbardorf liegt, Nils' Vater war oft gerne dort. Das junge Paar ist so bereits ins konstruktive Denken eingestiegen, um letztlich zu realistischen Lösungen zu gelangen, die auch die Eltern akzeptieren können.

Dieselbe Arbeit ist mit den Eltern beim Thema „Gestaltung des letzten Lebensabschnitts“ nötig, um Gemeinsamkeiten und Differenzen offenzulegen. Vater Fredi hat im Betrieb losgelassen. Sein einziger Wunsch ist es, auf diesem Grund und Boden bis zum Tod bleiben zu können. Mutter Margrit sorgt sich um ihren Sohn: „Sandra sollte Nils mehr unterstützen und ebenso auf dem Hof anpacken, anstatt mit ihren Freundinnen rumzuhängen. Irgendwann bricht Nils zusammen, wenn er diese Arbeit allein tragen muss.“ Auch sie liess ihren Ursprungsberuf als Pflegefachfrau fallen, um Kinder, Haus, Garten und die Kleintiere zu übernehmen. Durch Nachfragen wird deutlich, dass sie verletzt ist, die Grosskinder nicht regelmässig betreuen zu dürfen, worauf sie sich stets gefreut hatte. Zudem gibt sie zu, dass sie Sandra um ihre Eigenständigkeit beneidet: sie hätte diese rückblickend betrachtet für sich selbst ebenso gerne behalten.

Dieses Vorwissen und auch der bereits begonnene Prozess des Perspektivenwechsels stimmen mich zuversichtlich, so ins gemeinsame Gespräch zu starten. Zum Start lasse ich alle Beteiligten Tiere aus meiner Schleich-Sammlung auswählen. Diese Figuren stellen die geschätzten Stärken der anderen Familienmitglieder dar. Als Sandra das Alpaka mit der weichen Schnauze für die Feinfühligkeit des Schwiegervaters wählt, ist dieser gerührt. Er liebt diese Tiere, die in geringer Zahl auch auf dem Hof leben. Die Bärenmutter für Margrit, die ihre Stärke und

Fürsorglichkeit aufzeigt, wirkt ebenso beschwichtigend. Die Spannungen legen sich, als Margrit die Schwanenmutter mit Jungen für Sandra als ausgezeichnete Mutter bestimmt. Margrit und Fredi erhalten zudem die Möglichkeit, Nils und Sandra offen zu erzählen, wie sie ihre eigene Hofübergabe erlebten. Margrit sei damals zwischendurch „auch nahe am Weglaufen“ gewesen, erzählt sie. Sie habe die Kritik der Eltern und deren Dominanz gegenüber Fredi kaum ertragen. „Heute weiss ich, dass sie sich mehr Wertschätzung und Dankbarkeit von mir gewünscht hätten, um besser loslassen zu können. Und nun bin ich ein ebensolcher Drache und mache dir, Sandra, das Leben schwer. Dies tut mir sehr leid.“

In meinem dritten Mediationsfall, von dem ich berichte, gelangte über einen landwirtschaftlichen Berater an mich. Dieser war als Coach für einen jungen Bauern Mitte zwanzig tätig, der noch in Ausbildung war. Der Berater kannte dessen Sorgen um die Familie und um die Zukunft des Kleinbetriebes. Dem jungen Mann Stefan half dieser Türöffner, zumal er keine Anlaufstelle kannte und zudem zerrissen darüber war, ob er als jüngster Sohn die schwierige Situation bei seinen Eltern überhaupt ansprechen durfte, ohne sie damit in ein schlechtes Licht zu rücken.

In einem Vorgespräch wagt es Stefan, seine Ängste um die Eltern, insbesondere um seinen Vater, anzusprechen und die Sorge zu benennen, dass ihm vielleicht kein Betrieb mehr zu übernehmen bleiben werde, wenn es so weitergehe. Sein Vater führt einen kleinen Betrieb, den er von seiner Familie übernommen hat und mit dem er finanziell knapp über die Runden kommt. Die beiden erwachsenen Söhne leben in eigener Wohnung im Stöckli neben dem Bauernhaus, die Schwester, die selbst bereits eine eigene Familie hat, in einem anderen Kanton. Seit ein paar Jahren bemerkt Stefan, dass die Mutter (Mitte 50), die an einer genetisch bedingten Muskelerkrankung leidet, einen massiven Gedächtnisabbau erlebt. Er, der sich nicht als besonders ordentlich bezeichnet, stellt katastrophale Verhältnisse in der Wohnung der Eltern fest: Nichts ist mehr zu finden, die Milch steht bei den Gläsern, die Brille liegt im Kühlschrank etc. Der Vater (Ende 50) versucht alles zu vertuschen, arbeitet fast rund um die Uhr auf dem Hof und im Haushalt und nimmt stetig an Ge-

wicht ab. Im Kühlschrank und in den Schränken sind kaum Esswaren zu finden und der Vater findet keine Zeit einzukaufen. „Ich habe Angst, dass der Vater plötzlich zusammenbricht und nicht mehr aufsteht. Dann ist alles verloren“, sagt Stefan besorgt.

Trotz Stefans Befürchtung, sein Vater werde nicht auf ein Gespräch einsteigen, zeigt sich dieser bereit dazu und bringt zum Vorgespräch auch die Mutter mit – zwei gebrochene Menschen, die ein Alter über 80 vermuten lassen, auch wenn ich weiss, dass sie jünger sind. Die Mutter schafft es, sich selbst vorzustellen, von ihrer Kindheit und Jugendzeit zu sprechen und auch ihre Erbkrankheit zu beschreiben. Zum heutigen Alltag auf dem Hof bemerkt sie nur, dass es viel zu tun gebe, doch alles gut sei. Ihre Aufmerksamkeitsspanne ist kurz, sie ist bald müde und froh, im Nebenzimmer kurz aufs Sofa liegen zu können, was dem Vater Raum gibt, seine Situation zu schildern.

Er selbst – ein früher sehr sportlicher Mann mit Bestleistungen in Bergläufen und Marathon – sagt unter Tränen, dass er alles tue, um seine Frau vor dem Heim zu bewahren. „Sie würde dort zugrunde gehen; sie braucht die Bewegung und die Bäume.“ Er gesteht jedoch ein, dass die Zustände im Haus chaotisch sind, viel Verschimmeltes herumsteht und kaum mehr etwas Essbares da ist. Er lässt sich auch zu einem Familiengespräch mit allen Kindern bewegen und dankt am Ende des Gespräches herzlich dafür, Unterstützung zu erhalten.

Am Runden Tisch mit allen Familienmitgliedern, an dem auch die Mutter teilnimmt, werden alle Sorgen und Ängste transparent gemacht und die Themen gesammelt. Im Fokus stehen die Fragen, wie der Vater entlastet und welche Unterstützung und Abklärung für die Mutter aufgegleist werden kann. Insbesondere die Tochter, die durch ihre kleinen Kinder und durch die Arbeit kaum mehr Zeit findet, die Eltern zu besuchen, ist schockiert über den Zustand ihrer Eltern. Sie sieht den abgemagerten, gebeugten Vater und die gedanklich sich in anderen Welten bewegende Mutter, die Freude hat am Familientreffen, aber nicht versteht, weshalb wir nicht irgendwo essen gehen. Die Tochter ist es denn auch, die die Initiative ergreift und anbietet, jeden zweiten Samstag zuhause den Haushalt in Ordnung zu bringen und

mit der Mutter zusammen einen Grosseinkauf zu tätigen. Sie verspricht zudem – trotz grosser Ängste und des Widerstands des Vaters – bei der nächsten Hausarztuntersuchung die Mutter zu begleiten und das Thema Demenz anzusprechen – ein Wort, das kaum jemand in den Mund zu nehmen wagt.

Die Kinder vereinbaren, am darauffolgenden Samstag gemeinsam einen Frühlingsputz im Haus der Eltern zu machen, und in den Schränken alles zu beschriften, um der Mutter Hilfestellung beim Einräumen zu bieten. Die Mutter strahlt, als sie das hört, und gibt zu, nicht mehr immer zu wissen, was wohin gehört.

Die ganze Familie wirkt wie unter der Wirkung einer Energiespritze: Alle bringen sich ein, sind bereit zu unterstützen und wertschätzen auch Stefan, der als Jüngster die Mediation lanciert hat. Der Vater, der kaum etwas sagt – „Reden ist nicht mein Ding; ich bin froh, dass Margrit, meine Frau, mich damals angesprochen und einfach mitgenommen hatte, sonst wäre ich wohl mein Leben lang allein geblieben.“ – ist sichtlich gerührt ob des Engagements seiner Kinder.

Plötzlich steht die Mutter vor die Familie und sagt, sie wolle ihren von der Invalidenversicherung bezahlten E-Scooter zurück. Dieser sei ihr gestohlen worden. Martin, der zweite Sohn, erzählt, die Mutter sei gerne mit dem E-Scooter unterwegs. Sie stelle diesen bisweilen einfach irgendwo hin, um in ein Geschäft zu gehen, und finde ihn danach nicht mehr. Dies sei nicht zum ersten Mal geschehen, und die Invalidenversicherung weigere sich, jedes Mal einen neuen E-Scooter zu finanzieren. Die Kinder werfen dem Vater deshalb vor, er dürfe die Mutter nicht allein lassen, und er solle endlich ein Smartphone für sich und die Mutter anschaffen. Die Mutter gerät aufgrund solcher Rückmeldungen in grossen Stress: „Ich will meinen Scooter wieder; ich bin nicht dement und weiss, dass mein Scooter gestohlen wurde. Die Polizei soll ihn suchen.“ Die Mutter beruhigt sich, als ihr alle versichern, dass sie ernst genommen wird und sich alle darum kümmern werden.

Gemeinsam entsteht die pragmatische Idee, der Mutter in alle Jackentaschen je einen Smart-Tag zu stecken. So könnte Martin den Standort der Mutter

auf seinem Smartphone erkennen. Martin, der technisch sehr bewandert ist, verspricht, sich darum zu kümmern.

Die Mutter stellt fest, dass wieder alle ruhig geworden sind, und strahlt. Sie freut sich, dass sie nun mit ihrer ganzen Familie essen gehen darf.

Besonders berührt hat mich an dieser Geschichte, dass mir die Familienmitglieder zwei Monate später

im Rahmen eines kurzen Familiengesprächs mitteilen, sie hätten nun einen handfesten Plan, wer wann putze und einkaufe. Zudem hätten sie die Mutter in der Gedächtnisklinik angemeldet und eine Abklärung für ein Ferienbett sei aufgegleist – „an einem wunderschönen Ort am See“, wie die Mutter strahlend sagt. „Endlich darf ich einmal in die Ferien.“ Auch der Vater wirkt entspannter und hofft, dass er diese Wochen dazu nutzen kann, wieder einmal etwas mit seinem Bruder zu unternehmen, der ihm sehr nahesteht.

Auch wenn der Inhalt und die Themen in dieser Mediation eher aussergewöhnlich sind, zeigt dieser Fall typische Charakteristika von Mediationen im ländlichen Raum:

Scham: Scham ist eine grosse Hürde für viele Familien, Hilfe und Unterstützung anzunehmen. Über Generationen haben sich die Familien selbst durchgewurstelt und es irgendwie hingekriegt, den Hof zu erhalten und die Übergabe zu regeln. Weshalb gelingt es ihnen nicht? Es braucht viel Wertschätzung dafür, was ihnen alles gelungen ist, um das Gefühl loszuwerden, versagt zu haben, und das gemeinsame Anpacken als Chance und Stärke zu sehen.

Sorgfalt: Jede Mediation birgt Themen, die schwierig anzusprechen sind. Das erfordert grosse Sorgfalt. In dieser Geschichte war es die Demenz der Mutter. Das Thema im Familiengespräch anzusprechen, brauchte viel Zeit. Für den Vater war die Tatsache unvorstellbar, dass seine Frau vielleicht schon bald die Pflege in einer Institution nötig haben würde. „Von Tag zu Tag muss ich sie etwas mehr loslassen und mich von Gemeinsamem verabschieden. Sie können sich nicht vorstellen, mit welcher Energie meine Frau noch vor wenigen Jahren mit mir in den Bergen unterwegs war, und Haushalt und Garten mit links meisterte.“ Trotz allem war es für die ganze Familie eine Erleichterung, dass ich als Mediatorin den Begriff in den Mund nahm – als Frage, Möglichkeit, Gedanke – wodurch niemand von ihnen diese Vermutung aussprechen musste. Ähnlich verhält es sich auch mit psychischen Erkrankungen wie Depression oder Suizidalität.

Ich sehe es als unsere Verantwortung als Fachpersonen, den Familien beispielhaft aufzuzeigen, wie damit umgegangen werden kann, und auch im sicheren Rahmen die

schwierigen Brocken auszusprechen. Wo, wenn nicht in den Mediationsgesprächen, soll Schwieriges auf den Tisch kommen können!

Allparteilichkeit und offene Türe für alle: Allparteilich zu sein, heisst nicht nur, keine Partei zu ergreifen, sondern auch, alle willkommen zu heissen und am Gespräch teilhaben zu lassen – auch wenn es herausfordernd sein kann. In dieser Geschichte war die Anwesenheit der Mutter zentral; der Alltag wurde in den Raum geholt und damit auch sichergestellt, dass die Mutter die erarbeiteten Abmachungen annehmen konnte. Mit der Mutter im Raum war auch gleich das Thema präsent und niemand konnte ausweichen – auch ich als Mediatorin nicht.

Pragmatische Lösungen im Alltag: Vielen Menschen, die für eine Mediation anfragen, betonen von Anfang an, keine Therapie zu wünschen. Bei Bauern zeigt sich dies oft noch verstärkt, da sie sich nicht als die grossen Redner sehen, sondern eher das Anpacken als ihre Stärke betrachten.

Aus diesem Grund setze ich mir in jedem Mediationsgespräch das Ziel, am Ende zu einigen Lösungen zu gelangen, die im Alltag umgesetzt und ausprobiert werden können. „Es geht wieder vorwärts!“ Bei dieser Familie war dies besonders eindrücklich. Das gemeinsame Hinschauen am Runden Tisch hatte ausgereicht, um aus der Erstarrung, aus dem „Einfach-funktionieren-müssen“ herauszukommen. Zudem fühlte sich dabei niemand allein und wurde die Last auf verschiedene Schultern verteilt. Alle Kinder waren denn auch froh, etwas beitragen zu können, das sie als machbar ansahen und das ihnen erlaubte, die Beziehungen zu den Eltern zu leben.

Wie bei Familienmediationen in anderen Regionen oder Bevölkerungsgruppen, sind auch im ländlichen Raum die Themen vielfältig, und jede Geschichte ist einzigartig. Vielleicht braucht es jedoch eine Prise mehr Ermutigung und Stärkung, eine Messerspitze mehr Empathie und Wohlwollen und einen Löffel voll Verständnis für die starke Verbundenheit mit dem Boden und für die komplexen Situationen, die durch die Vermischung von Familie, Betrieb und oft über Generationen gewachsenem Eigentum entstehen.

Letztlich steht jedoch immer die Arbeit mit den Menschen im Fokus. Das macht unsere reiche Arbeit in der Mediation aus.



Kontakt

Franziska Feller begleitet Menschen mit viel Herzblut darin, Klärung untereinander zu finden, lebenspraktische Lösungen zu entwickeln und in ihrer Situation einen Schritt weiterzukommen.

info@mediationfeller.ch

www.meditationfeller.ch

Sandra Thaler

Überblick: Eine Hofübergabe ist weit mehr als ein rein juristischer Akt; sie ist ein hochemotionaler Generationenwechsel, der Identitäten und Existenzen berührt. Warum scheitern so viele Übergaben trotz notarieller Verträge? Welche Rolle spielt die „Psychologik“ hinter den Paragrafen? In einer Zeit, in der KI zwar Analysen liefert, aber keine Empathie empfinden kann, wird die Emotionale Intelligenz (EQ) zur entscheidenden Goldwährung für die bäuerliche Fortführung. Dieser Beitrag beleuchtet die Schnittstellen zwischen Mediation, Recht und moderner Führungskultur.

Keywords: Hofübergabe, Agrarrecht, Wirtschaftsmediation, Emotionale Intelligenz (EQ), Erwachsenenschutz, Generationenkonflikt, Vorsorgevollmacht, Erbrecht.



<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.4>

Ackern, Erben, Übergeben

Wenn der Hof zur Herzenssache wird

1. Einleitung: Grund und Boden als Identität

In der Landwirtschaft erleben wir ein Feld, in dem Biologie, Ökonomie und Biografie untrennbar verwoben sind. Ein Bauernhof ist kein bloßes Asset; er ist materialisierte Familiengeschichte. Wenn wir über Mediation im bäuerlichen Kontext sprechen, prallen viele Weltbilder aufeinander: Die Tradition der Ahnen trifft auf die Innovationskraft der Jungen.

Eine erfolgreiche Übergabe zum geeigneten Zeitpunkt schafft Rechtssicherheit und Klarheit für alle Beteiligten. In meiner 20-jährigen Praxis als Mediatorin und Juristin stelle ich jedoch fest: Werden Entscheidungen nicht zu Ende gedacht oder rein auf dem Papier abgehandelt, sind spätere Konflikte vorprogrammiert. Das Erbe ist in der Landwirtschaft oft mit einer vielzitierten „Selbsterstärkung“ verbunden. Es geht um den Widerspruch zwischen dem Loslassen des Alten und dem Raumschaffen für das Neue.

2. Die Superkraft EQ: Warum KI am Verhandlungstisch scheitert

Wir schreiben das Jahr 2026. KI-Tools wie Gemini oder ChatGPT schreiben unsere E-Mails, analysieren Quar-

talsberichte und schlagen Optimierungen für die Fruchtfolge vor. Doch gleichzeitig sehe ich etwas Paradoxes: Je mehr die Maschinen für uns kommunizieren, desto sprachloser werden wir oft als Menschen.

KI ist fantastisch in der Logik (IQ), aber blind für die „Psychologik“. In einem digitalen Protokoll stehen zwar die Worte, aber die KI sieht nicht, wenn eine Miterbin bei einem bestimmten Verhandlungspunkt die Augen zusammenkneift oder die Luft anhält. Diese nonverbalen Signale machen bis zu 80 % unserer Kommunikation aus. Eine umsichtige Person spürt diese Zwischentöne. Sie weiß, wann ein Sachthema in Wahrheit eine „alte Verletzung“ berührt. Nachfolge im Jahr 2026 bedeutet auch, die Effizienz der Maschinen zu nutzen, um endlich wieder mehr Zeit für das Menschliche zu haben.

3. Die Besonderheiten: Warum landwirtschaftliche Mediation anders ist

Landwirtschaftliche Mediation unterscheidet sich grundlegend von der klassischen Wirtschaftsmediation. Während im Business-Kontext oft Gewinnmaximierung dominiert, steht hier die „Schicksalsgemeinschaft“ im Zentrum. Die Besonderheiten liegen vor allem im Setting:

DIE ANLEITUNG ZUM GELINGEN: Eine Hofübergabe in sieben Schritten

Diese „Roadmap“ nimmt den Beteiligten die Angst vor dem Berg an Aufgaben:

1:	SENSIBILISIERUNG & VISION: Damit die Bilanz später stimmt, muss zuerst die emotionale Basis besprochen werden. Was ist die Vision der Jungen? Was ist das Vermächtnis der Alten?
2:	DIE FAMILIENKONFERENZ (EQ-FOKUS): Hier kommen alle an einen Tisch. Mediation schafft hier einen sogenannten „Safe Space“.
3:	BESTANDSAUFNAHME & TRANSPARENZ: Eine tragfähige Übergabe beruht auf der vollständigen Offenlegung aller Verbindlichkeiten.
4:	ROLLENDEFINITION: Wer entscheidet künftig im Betrieb? Besonders die Rolle der Übergeber als künftige Nutzungsberechtigte oder beratende Mitarbeitende muss präzise definiert sein, um eine diffuse Doppelherrschaft oder eine implizite Blockadehaltung zu vermeiden.
5:	RECHTLICHER RAHMEN & VORBEREITUNG: Erst wenn Einigkeit über die Ziele besteht, treten Notariat oder Anwaltschaft auf den Plan.
6:	TRAGFÄHIGE VERTRÄGE & ABSICHERUNG: Hier werden Details wie Wohnrechte, Ausgedinge und Naturalien fixiert. Unklare Formulierungen zum Fruchtgenussrecht können Familien dauerhaft zerstören.
7:	DAS ÜBERGABERITUAL: Ein symbolischer Akt markiert den offiziellen Abschluss eines Lebensabschnitts.

- **Das Setting am Familientisch:** Mediation findet nicht nur in neutralen Räumen, sondern oft auch dort statt, wo gegessen, gestritten und gelebt wird. Privates und Betriebliches sind räumlich und emotional unlösbar verbunden.
- **Gemeinsames Wohnen und Arbeiten:** Die räumliche Nähe (Generationenhaus) potenziert Konfliktpotenzial. Hier müssen Lösungen nicht nur ökonomisch, sondern auch nachbarschaftlich funktionieren.
- **Teilnahme aller Beteiligten:** Eine nachhaltige Lösung ist nur möglich, wenn die gesamte Familie – inklusive der weichenden Erben – eingebunden wird. Werden Geschwister übergangen, gärt der Konflikt oft über Jahrzehnte weiter.
- **Rechtliche Besonderheiten:** Das Agrarrecht und das Anerbenrecht setzen enge Grenzen. Mediation muss hier das „Machbare ausreizen“, um zwischen starren Paragraphen und lebendigen Familienbedürfnissen zu vermitteln.
- **Schritt 1: Sensibilisierung & Vision:** Damit die Bilanz später stimmt, muss zuerst die emotionale Basis besprochen werden. Was ist die Vision der Jungen? Was ist das Vermächtnis der Alten?
- **Schritt 2: Die Familienkonferenz (EQ-Fokus):** Hier kommen alle an einen Tisch. Mediation schafft hier einen sogenannten „Safe Space“.
- **Schritt 3: Bestandsaufnahme und Transparenz:** Eine tragfähige Übergabe beruht auf der vollständigen Offenlegung aller Verbindlichkeiten.
- **Schritt 4: Rollendefinition:** Wer entscheidet künftig im Betrieb? Besonders die Rolle der Übergeber als künftige Nutzungsberechtigte oder beratende Mitarbeitende muss präzise definiert sein, um eine diffuse Doppelherrschaft oder eine implizite Blockadehaltung zu vermeiden.
- **Schritt 5: Rechtlicher Rahmen & Vorbereitung:** Erst wenn Einigkeit über die Ziele besteht, treten Notariat oder Anwaltschaft auf den Plan.
- **Schritt 6: Tragfähige Verträge & Absicherung:** Hier werden Details wie Wohnrechte, Ausgedinge (Unterhalt auf Lebenszeit) und **Naturalien** fixiert. Unklare Formulierungen zum Fruchtgenussrecht können Familien dauerhaft zerstören.

4. Die Anleitung zum Gelingen: Eine Hofübergabe in sieben Schritten

Diese „Roadmap“ nimmt den Beteiligten die Angst vor dem Berg an Aufgaben:

- **Schritt 7: Das Übergaberitual:** Ein symbolischer Akt markiert den offiziellen Abschluss eines Lebensabschnitts.

5. Das Damoklesschwert: Erwachsenenschutz in Österreich

Seit 2018 sieht das österreichische Recht beim Erwachsenenschutz vier Stufen vor. Wer nicht vorsorgt, riskiert Handlungsunfähigkeit im Betrieb und bei der Bank:

- **Vorsorgevollmacht:** Das wichtigste Instrument der Selbstbestimmung.
- **Gewählte Erwachsenenvertretung:** Bei bereits beginnender Einschränkung.
- **Gesetzliche Erwachsenenvertretung:** Nahe Angehörige können Alltagsgeschäfte übernehmen. Für Hofübergaben reicht dies oft nicht aus!
- **Gerichtliche Erwachsenenvertretung:** Die „Notbremse“. Das Gericht bestellt eine außenstehende Fachperson. Die familiäre Gestaltungshoheit ist damit faktisch beendet.

6. Fazit: Analoge Inseln in einer digitalen Welt

Eine gelungene Hofübergabe ist das Ergebnis aus rechtlicher Präzision, betriebswirtschaftlicher Transparenz und emotionaler Reife. Wer rechtzeitig vorsorgt, schützt nicht nur sein Vermögen, sondern das höchste Gut: den Familienfrieden.

- » **Landwirtschaftliche Mediation ist die Kunst, Lösungen zu bauen und Entscheidungsfreiheit zu erreichen, ohne die Herkunft zu verletzen und dabei sehr häufig das Machbare auszureizen.**

Literatur

- Glasl, Friedrich. *Konfliktmanagement*. Bern/Stuttgart/Wien, 2010.
- Simon, Fritz B. *Einführung in die Theorie des Familienunternehmens*. 4. Aufl. Heidelberg, 2021.
- Thaler, Sandra. *Erfolgreiche Hofübergabe: Konflikte vermeiden, Nachfolge sichern*. Cadmos, 2018.
- Thaler, Sandra. *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge*. BoD, 2023.
- von Schlippe, Arist. *Das kommt in den besten Familien vor*. 2. Aufl. Osnabrück, 2014.



Kontakt

Mag.^a Sandra Thaler ist Juristin und seit 2004 als Wirtschaftsmediatorin (eingetragen beim Bundesministerium für Justiz in Österreich) spezialisiert auf Hofübergaben und Nachfolgeprojekte. Autorin der Fachbücher „Erfolgreiche Hofübergabe“ und „Erfolgreiche Unternehmensnachfolge“.

office@sandrathaler.com
www.sandrathaler.com



Matthias Würtenberger

Überblick: Mediation im ländlichen Raum kann nur wirken, wenn sie dort gefunden wird, wo Menschen mit ihren Konflikten leben. Der Beitrag verschiebt die Perspektive von Sichtbarkeit zu In-Kontakt-Kommen, von Konkurrenz zu Komplementarität: Bestattungsunternehmen, Notar- und Steuerbüros, Kirchen, Arztpraxen, der Bauernverband und Gemeinden sehen Konflikte oft früh, bearbeiten sie aber nicht. Anhand einer Eingangsszene aus der eigenen Praxis beschreibt der Autor drei Wege, in Kontakt zu kommen – über das Internet als geschützten Erstraum, über Begegnungen in der Lebenswelt und über das Netzwerk professioneller Wegweiser. Ein Plädoyer für Geduld, Leichtigkeit und ein bisschen Mut.

Keywords: Mediation im ländlichen Raum, Hofübergabe, Familienunternehmen, Nachfolge, Akquise, Komplementarität, Multiplikatoren, Suchmaschinenoptimierung, professionelles Netzwerk, Familienmediation, Konfliktbearbeitung, mediative Haltung.

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.5>

Geduld, Leichtigkeit und ein bisschen Mut

Was braucht Mediation im ländlichen Raum?

1. Ein Anruf am Abend

Es ist ein Werktagabend, irgendwann nach dem Abendessen, als mein Telefon klingelt. Am anderen Ende eine Frau, die ich nicht kenne. Sie stellt sich vor, nennt einen Vornamen, einen Nachnamen, und beginnt zu erzählen. Sie wisse nicht mehr aus. Ihr Ehemann und sein Bruder, der Bauer auf dem Hof direkt nebenan, könnten seit Jahren nicht mehr miteinander reden. Es sei hoch eskaliert zwischen den beiden Brüdern, die mal sehr eng miteinander waren. Es gehe um Lärm, Maschinen, eine Zufahrt – sie nennt mir einzelne Beispiele, wiederkehrender Rasenmäherlärm zu Ruhezeiten, Streit auf und um den Fuhrpark, eine Bemerkung beim Geburtstag der Mutter, die in den Köpfen immer noch nachhallt. Sie selbst seien verzweifelt, ratlos und überlegten sogar, das Haus zu verkaufen, das sie auf dem Grundstück neben dem elterlichen Hof vor Jahrzehnten gebaut hätten. Ob ich meine, da helfen zu können. Sie ist auf meinen Namen und Mediations-Angebot im Internet gestoßen.

Ich höre zu, frage nach, mache mir Notizen. Ich schlage – wie oft – ein Erstgespräch mit allen Beteiligten vor. Als ich auflege, bleibe ich noch einen Moment an meinem Schreibtisch, wo ich mittlerweile sitze.

Was mich für den Zweck meines Beitrages beschäftigt, ist nicht dieser Konflikt und die daraus resultierende Mediation per se – Konflikte um gemeinsam genutzte Maschinen, Geräusche, Gerüche und Wegrechte zwischen Nachbarn, die nach einer Hofübergabe als weichende Erben auf demselben Grund gebaut haben, gehören zum Inventar meiner und vielleicht auch Ihrer, der Leser:innen, Arbeit.

» Was mich beschäftigt, ist die Frage, wie beziehungsweise warum diese Familie zu mir, zur Mediation gefunden hat.

Eine Suchanfrage, ein Klick, eine Nummer notiert, ein Anruf am Abend. Und auch der Gedanke, der sich daran anschließt: Was wäre gewesen, wenn diese Suche kein Ergebnis geliefert hätte? Wenn die Frau, die mich anrief, niemanden in erreichbarer Nähe gefunden hätte – keine Website, keinen Beitrag, keine Telefonnummer? Was wäre dann passiert? Vermutlich nichts. Oder, anders gesagt: nichts Gutes. Der Konflikt wäre weitergelaufen, schlimmer geworden mit all seinen typischen Nebenerscheinungen, er hätte vielleicht in Gerichtsverfahren gemündet, in Wegzug, höherem psychischem Leiden, in jahrelangem Schweigen und Verhärtung. Er wäre, mit anderen Worten, einfach geblieben, was er war: ein

Konflikt, ohne Raum, in dem über ihn gesprochen und konstruktiv gearbeitet werden kann.

Diese Vorstellung ist es, die mich umtreibt – und um die es in diesem Beitrag geht.

2. Eine Frage der Haltung, kein Marketing

Wenn ich mit Kolleg:innen über die Frage spreche, wie wir als Mediator:innen im ländlichen Raum, aber auch in der Stadt, also generell, Menschen erreichen, kommen wir schnell in das Vokabular von Sichtbarkeit, Marketing, Werbung, Zielgruppen. Ich verstehe das, ich benutze diese Begriffe selbst, und doch greifen sie für mich nicht ganz. Sie passen, wenn man eine Dienstleistung verkaufen will. Sie passen weniger, wenn man der Frage nachgehen will, was eigentlich geschieht, wenn ein Mensch in einem schwerwiegenden Konflikt jemanden sucht, mit dessen Unterstützung er/sie den Konflikt bearbeiten, zu einer (Auf-)Lösung kommen will – und niemanden findet. Ich spreche deshalb in diesem Beitrag lieber von *in Kontakt kommen*. Das ist ein Beziehungsbegriff, kein Vermarktungsbegriff. Er beschreibt etwas, das von zwei Seiten gemeint sein muss:

1. Wir als Mediator:innen, die sich aktiv in die Welt bewegen müssen – an Orte der Lebenswelt von Menschen, mit denen wir arbeiten wollen.
2. Menschen in Konflikten bewegen sich raus, aus dem Privaten, der eigenen Gefühls- und Gedankenwelt und strecken ihre Fühler aus.

In einem interessanten, wenngleich oft nicht immer rekonstruierbaren Moment, kommt es dann zum Kontakt. In dieser Betrachtungsweise ist die Frage nicht mehr, wie ich als Mediator sichtbar werde – als sei ich ein Gegenstand in einem Schaufenster –, sondern wie sich ein Raum öffnet, in dem dieser Kontakt zustande kommen kann. Das ist eine Perspektive und sie weist andere Horizonte und damit Zugänge auf.

Ihr liegt eine Annahme zugrunde, die vielleicht als offensichtlich erscheinen mag, die ich dennoch offenlegen will, weil sie für meine Arbeit elementar handlungsleitend ist:

» Wer in einem Konflikt steckt und nicht erreicht wird, bleibt mit dieser sich darin zeigenden Konfliktdynamik oft allein oder in ihr fast schon gefangen.

Das ist keine pathetische Formulierung, sondern eine nüchterne. Konflikte verschwinden nicht von selbst. Sie

verhärten sich, wandern in die Körper, zerfressen Beziehungen, führen zu Abkehr, Krankheit, Gerichtsverfahren, manchmal zu Schlimmerem. In meinem Bild ist es nicht der Fall, dass Menschen sich gegen Mediation entscheiden bzw. nicht fähig sind, diese als ihr Verfahren zu wählen. Diese Einschränkungen gibt es natürlich auch und sie begegnen einem immer wieder in der Praxis.¹ Das alternative Szenario, das ich hier in den Blick nehmen will, ist: Menschen wissen nichts von der Mediation als Option.

Daraus ergibt sich für mich eine professionelle Verantwortung, die ich nicht delegieren kann. In Kontakt kommen ist nicht das, was vor oder nach der eigentlichen Mediations-Arbeit kommt – nicht die lästige Pflicht der Akquise neben der Mediation. Es ist für mich Teil der mediativen Haltung selbst. Wenn ich überzeugt bin, dass Konfliktbearbeitung Menschen helfen kann, dann gehört es meiner Meinung nach dazu, diese Methode auch erreichbar(er), greifbar(er) zu machen.

Dazu gehört, dass ich uns Mediator:innen dabei nicht in Konkurrenz zu denen begreife, die im ländlichen Raum schon lange mit Konflikten – wenngleich indirekt – zu tun haben: Anwält:innen, Notar:innen, Steuerberater:innen, Pfarrer:innen, Hausärzt:innen, Berater:innen des Bauernverbands oder Bürgermeister:innen; sie alle begegnen Menschen in Situationen oft, bevor das Wort *Konflikt* überhaupt in den Mund genommen wird. Die Vertreter:innen dieser Professionen sind so gesehen nicht die Konkurrent:innen von uns Mediator:innen. Sie sind die ersten gesellschaftlich etablierten Anlaufstellen einer Bevölkerung, die sich mit ihren Themen an fachlich einschlägige Expert:innen wendet. Die relevante Frage ist eher, was diese Anlaufstellen wissen müssten, damit sie Ratsuchende weiterverweisen können, wenn ein Mediationsverfahren den Kund:innen – neben der jeweiligen Fachberatung – zusätzlich helfen könnte.

So verstanden ist die Komplementarität von Mediation zu einschlägiger Fachberatung keine höfliche Geste oder Weiterempfehlung, sondern eine Arbeitsbeziehung, in der jede und jeder weiß, was die anderen tun – und wann ein Weiterverweis hilfreicher ist als die Fortsetzung des eigenen Tuns. Das gilt selbstverständlich auch in die

1) Zum Beispiel ist kein oder nicht genügend Geld da, es herrscht Scheu, sich dem Verfahren auszusetzen, oder die Hoffnung auf Besserung oder Veränderung ist aufgegeben.

andere Richtung für Mediator:innen: Auch ich brauche ein verlässliches Netz, an das ich weiterverweisen kann, wenn psychische Belastungen, steuerliche, juristische, betriebliche Fragestellungen dies nahelegen – dazu später mehr. Diese Arbeitsbeziehungen entstehen nicht von allein.

3. Sie sehen etwas, was ich bearbeiten kann

Wenn ich mich gedanklich in die Lage einer Notarin oder eines Steuerberaters auf dem Land versetze, Gespräche mit ihnen Revue passieren lasse, fällt mir auf, wie viel sie von Auseinandersetzungen mitbekommen, ohne dass die Bearbeitung ihr eigentliches Mandat wäre. Eine Notarin, die einen Hofübergabe-Vertrag beurkundet, sitzt nicht selten einer Familie gegenüber, in der die Spannungen mit Händen zu greifen sind: Ein Bruder, der mit verschränkten Armen schweigt, eine Schwester, die zum dritten Mal nachfragt, ob sie das richtig verstanden habe, eine Mutter, die zwischen den Fronten zu vermitteln versucht. Die Notarin macht ihre Arbeit, sie beurkundet, was beurkundet werden muss. Aber sie sieht. Genauso die Steuerberaterin, die seit Jahren die Bilanzen eines Familienunternehmens prüft und merkt, dass etwas im Argen liegt. Der Hausarzt, der bei Folgeterminen Schlafstörungen, erhöhten Blutdruck, Erschöpfung diagnostiziert. Der Pfarrer, der nach einer Beerdigung ein Gespräch führt, das mehr enthält, als er gerade im Stande ist zu bearbeiten bzw. zu lösen. Sie alle sehen im Zweifel mehr, als sie bearbeiten (können).

Was all diese Expert:innen sehen, fällt oft genau in jenen Bereich – den Bereich der Konfliktlösung –, der ihr Metier übersteigt. Der Anwalt behandelt den juristischen Aspekt eines Erbstreits, kann aber nicht das gestörte Verhältnis zwischen den Geschwistern bearbeiten, das den Streit überhaupt erst hervorgebracht hat. Die Steuerberaterin sieht die Zahlen, aber wähnt vielleicht nicht die Erschöpfung des Bauern, der seit Monaten die Belege zu spät abgibt. Genau hier liegt das *Komplementäre*:

» **Mediation bearbeitet beziehungsweise nutzt das, was zwischen den Zuständigkeiten liegt – die Beziehungsdynamik, die unterschwelligen Erwartungen, die Verletzungen, die Sprachlosigkeit.**

Wenn diese Ebenen in einer Mediation bearbeitet werden, kann die juristische, steuerliche, seelsorgerliche oder ärztliche Arbeit der anderen Fachleute oft erst wirklich greifen. In diesem Sinne *bündelt* Mediation, wie ich es im vorigen Abschnitt formuliert habe, nicht im Sinne einer Über-Ordnung, sondern im Sinne einer Ver-

bindung: Sie schafft den Raum, in dem die Beteiligten überhaupt erst entscheiden können, was sie mit den fachlichen Informationen anfangen wollen.

Auch in der Familie, von der zu Beginn die Rede war, wäre das früh erkennbar gewesen. Es gab über die Jahre Notar- und Anwaltsbesuche, Schriftverkehr, Versuche, sich im familiären Kreis zu Einzelfragen zu einigen. Was es bis dato nicht gegeben hatte, war ein neutraler Ort, an dem die Beteiligten mit Hilfe eines allparteilichen Dritten in eine andere Art der Kommunikation hätten treten können – und zwar ohne, dass jeder Satz schon eine rechtliche oder finanzielle Entscheidung (im Sinne einer Lösung) anstrebt. Dass die Anrufende auf meine Website stieß – auf die Website eines Konfliktbearbeiters, eines Mediators, und nicht etwa auf jene einer anderweitigen fachlichen Beratungsstelle, war nicht selbstverständlich – es hätte auch anders sein können.

Eine Voraussetzung dafür ist, dass die genannten Anlaufstellen Mediation kennen – nicht als vage Idee, sondern als konkretes Angebot mit konkreten Personen. Ein Bürgermeister kann nicht auf etwas verweisen, das er nicht kennt. Eine Notarin wird einen Hinweis nur dann geben, wenn sie weiß, dass es jemanden gibt, dem sie ihren Mandanten zumuten kann. Diese Vertrauensvorschüsse sind nicht selbstverständlich. Sie entstehen aus Begegnungen über die Zeit. Damit bin ich bei der Frage, wie solche Begegnungen praktisch zustande kommen.

4. Drei Wege in die Beziehung hinein

In einem Versuch, verschiedene Arten der Begegnung zu fassen und zu strukturieren, fallen mir mindestens drei Kategorien ein, die ich im Folgenden beschreibe.

4.1 Das Internet als geschützter (Vor-)Raum

Es klingt vielleicht auf den ersten Blick zunächst paradox: Meine Hypothese ist, dass ausgerechnet im ländlichen Raum, in dem tendenziell mehr Wert auf das Persönliche, das Direkte, das Bekannte gelegt wird als typischerweise in der Stadt, das Internet der zentrale Ort des ersten Kontakts sein kann. Ich sehe meine Annahme im fachlichen Austausch mit Kolleg:innen bestätigt: Auf dem Land ist Anonymität rarer, schwerer zu erreichen als in der Stadt. Wer eine Mediation in Erwägung zieht, möchte oft nicht, dass jemand davon erfährt, am wenigsten ein Nachbar oder ein entfernter Bekannter. Ich beobachte: Menschen wollen sich generell aussuchen können, wann, wie und mit wem sie über ihre Konflikte reden. Eine Suchanfrage am späten Abend, allein

vor dem Bildschirm, ist gerade darum so naheliegend: Sie hinterlässt zuerst mal keine Spuren in der Dorfgemeinschaft.

Daraus ergibt sich für mich eine schlichte Folgerung: Wenn Menschen so suchen, dann sollten sie auch etwas finden. Eine Website, die nicht nur sagt, was Mediation ist, sondern eine Sprache anbietet, in der sich jemand wiedererkennen kann. Beiträge zu konkreten Themen, mit denen Menschen ringen – Hofübergabe, Erbaueinansetzungen, Nachfolge in Familienunternehmen, Geschwisterstreit, Konflikte zwischen den Generationen – so geschrieben, dass jemand, der selbst mittendrin steckt, den Eindruck bekommt: Hier denkt jemand mit. Suchmaschinenoptimierung² für die eigene Website, dieser oft etwas technisch klingende Begriff, ist aus dieser Sicht weniger ein Marketingwerkzeug als ein notwendiger Akt, um sich als Mediator zu zeigen, zu positionieren und auffindbar, sichtbar und damit auch überhaupt hilfreich zu sein. Ich frage mich dementsprechend nicht, wie ich besser auf Google „ranken“ kann. Ich frage mich, mit welchen Worten eine Person, die in einem Konflikt steckt, die Suchmaschine oder die Künstliche Intelligenz fragen würde – und ob meine Außendarstellung diese Sprache auch spricht.

Das ist Arbeit, und sie ist nicht in einer Woche erledigt. Aber sie hat eine Eigenschaft, die mir gefällt: Sie wirkt rund um die Uhr, auch dann, wenn ich gerade in einer Sitzung mit Mediant:innen arbeite. Die Frau, die zu Beginn meines Beitrags angerufen hat, hat mich nicht gefunden, weil ich an diesem Abend besonders geworben hätte. Sie hat mich gefunden, weil etwas, das ich vor Monaten geschrieben hatte, in ihrer Suche auftauchte.

4.2 In die Lebenswelten gehen

Von der Paradoxie in die Offensichtlichkeit – das Internet allein reicht jedoch nicht. Und ich finde das persönlich eigentlich auch gut so:

» Es gehört für mich zu meinem Selbstverständnis als Mediator, dass die persönliche Arbeit mit Menschen der vielleicht zentrale Ankerpunkt ist –

einer der Gründe, warum ich Mediation so gerne praktiziere. Das heißt für mich übersetzt: Wer Mediation im ländlichen Raum bekannter machen will, sollte sich auch dort zeigen, wo Menschen ohnehin schon zusammenkommen. Bei den Landfrauen des Bauernverbandes, in der Pfarrgemeinde, in den Vereinen des Dorfes. Das ist wahrscheinlich keine besonders neue Erkenntnis für die

Leser:innen. Was mir wichtig scheint: Dabei denke ich nicht unbedingt nur an Vorträge über Mediation. Sondern an Gespräche zu einem Thema, das die Menschen ohnehin beschäftigt – und Mediation dabei als eine Möglichkeit unter anderen einzuordnen.

Ich will das an einer Gegenüberstellung veranschaulichen: Ein Abend zum Thema *Wenn der Hof übergeben wird – wie kann das ablaufen?* zieht andere Menschen an als einer mit dem Titel *Was ist Mediation und wie hilft sie?*. Beim ersten geht es um eine Frage, die jemand wirklich hat. Beim zweiten geht es um eine Methode, die zunächst niemand sucht. Wer auf die Frage antwortet, gewinnt Zuhörer. Wer die Methode anpreist, hält einen Vortrag, an den sich am nächsten Tag niemand mehr erinnert. Es ist die alte Einsicht, dass Menschen sich für ihre Themen interessieren, nicht für unsere Werkzeuge – und dass es die Aufgabe der Werkzeugkundigen ist, ihre Werkzeuge in das Licht der Themen zu stellen.

Das hat einen Nebeneffekt, der mir gefällt: Wenn ich beispielsweise einen Austauschabend zum Thema Hofübergabe abhalte, lerne ich etwas. Ich höre, was die Anwesenden umtreibt, was sie in ihrer eigenen Lebenswelt gerade erleben, woran sie sich reiben. Diese Resonanz ist mehr wert als jede Marketing-Umfrage. Aktive Bewegung in die Welt hinein, so dass ich anschließend in ihr besser arbeiten kann – nicht, weil ich nun mehr Klient:innen hätte, sondern weil ich näher dran bin an dem, was sie eigentlich beschäftigt.

4.3 Netzwerk von Wegweisern

Der dritte Weg mag zunächst der unscheinbarste sein, in seiner Konsequenz aber ist er vielleicht der wichtigste. Ich meine den mutigen Aufbau und die dann geduldige Pflege von Beziehungen zu jenen Professionen und Funktionsträgern, die im vorigen Abschnitt erwähnt wurden. Das mag ein Bestattungsunternehmen sein, ein Pflegeheim, ein Notar-, Steuer- oder Anwaltsbüro, die Praxis eines Hausarztes oder Physiotherapeuten, eine Pfarrei oder ein Gemeindeamt, ein Rathaus oder der Bauernverband. Die Auswahl ist unheimlich groß; was ich konkret davon auswähle, hängt davon ab, mit wem ich Interesse- und Anknüpfungspunkte habe, in einen zwischenmenschlichen wie fachlichen Austausch zu

2) Alternativ die oft auch im Deutschen gebräuchliche Abkürzung SEO – engl. Search Engine Optimization

treten. Auch hier stellt sich die übergeordnete Frage: Welche „Sprache“ spreche ich und will ich sprechen? Ist das die eines Pflegeheims, der bäuerlichen Lebenswelt oder einer Schreinerei? In welchen Kontexten fühle ich mich wohl, kann ich andere Menschen authentisch ansprechen? Wem möchte ich wirklich zuhören und erfahren, was sie tun? Nach einer Zeit entsteht ein Netz, in dem eine Mediatorin mit ihrem Namen kein abstraktes Angebot mehr ist, sondern mit einem konkreten Gesicht und einer konkreten Dienstleistung bekannt ist und verstanden wird.

Wichtig ist mir an dieser Stelle, was ich anfangs als Vorgriff angekündigt habe: Dieses Netz verstehe ich nicht als Einbahnstraße. Wir Mediator:innen profitieren von dieser professionellen Vielfalt um uns – auch, weil wir sie brauchen, um weiterverweisen zu können. Wenn ich an die Fallkonstellationen denke, die mir häufig im ländlichen Raum begegnen, ist dies aufgrund der Komplexität, die Themen wie Hofübergaben oder Nachfolge in Familienunternehmen mit sich bringen, auch notwendig. Dieses Verweisungs-Netz aufzubauen, ist Teil derselben Arbeit, von der dieser Beitrag handelt – die andere Seite der Medaille.

Was diese Begegnungen über die Zeit ermöglichen, ist eine Art stille Vereinbarung:

» Die Professionen wissen und vertrauen einander, verweisen weiter, wenn es passt.

Diese Vereinbarung steht in keinem Vertrag, sie steht auch nicht in einer Empfehlungsdatenbank. Sie steht in den Köpfen und Herzen der beteiligten Menschen. Genau das macht sie tragfähig.

5. Was es braucht: Leichtigkeit, Geduld und ein bisschen Mut

Wenn ich auf die drei skizzierten Wege schaue, fällt mir auf, dass keiner von ihnen eine schnelle Lösung verspricht. Ein Außenauftritt braucht Zeit zum Wachsen; Beziehungen reifen über Jahre; Infoabende, Diskussionsrunden, Vorträge bringen oft erst nach mehreren Anläufen eine erste Ernte ein. Wer sich an dieses Feld setzt mit der Erwartung, in sechs Monaten messbar mehr Klient:innen zu haben, wird wahrscheinlich enttäuscht. Wer sich daran setzt mit Neugier auf die Menschen, denen man dabei begegnet, hat es leichter – und hat, so jedenfalls meine Erfahrung, vielleicht auch mehr Freude an der eigenen Arbeit.

Diese Freude ist mir wichtig. Ich glaube, dass Akquise – wenn man sie überhaupt so nennen will – kein notwendiges Übel sein muss, das man neben der eigentlichen Mediation zähneknirschend erledigt. Sie kann ein Feld sein, in dem man kreativ ist, in dem man ausprobieren darf, in dem man auch scheitern darf. Ein Vortragsabend, der schlecht besucht ist, ist nicht das Ende der Welt. Ein Blogartikel, der anfangs noch nicht besucht wird, ist eine Übung. Drei Kontaktläufe bei einer Steuerberaterin, die immer noch keinen Mandanten weiterverwiesen hat, bedeuten nicht zwangsläufig vergeblichen Aufwand – ich meine, die Verweisung kommt dann, wenn die Zeit, aus welchen Gründen auch immer, reif ist.

Was es braucht, ist also eine Mischung, die ich für mich selbst etwa so beschreiben würde: Ein bisschen Mut, sich Menschen anzubieten, die einen vielleicht nicht gleich verstehen oder einordnen können. Geduld, weil dieses Feld langsam wächst. Und Leichtigkeit, weil Verbissenheit hier am wenigsten weiterhilft. Wer mit dem Gedanken durchs Land läuft, *jetzt aber endlich Klient:innen gewinnen* zu müssen, wird das ausstrahlen, und Menschen merken das. Wer mit dem Gedanken durchs Land läuft, *neugierig zu sein, was den anderen gerade umtreibt*, hat einen anderen Stand.

Ehrlicherweise muss ich an dieser Stelle auch bemerken, dass dies für mich persönlich ein Lernprozess war und weiterhin bleibt. Insbesondere zu Beginn meiner mediatorischen Praxis, deren Anfang erst knapp drei Jahre zurückliegt, bin ich diesbezüglich vielen Fragen ausgewichen, habe Zeit auf Irrwegen und auch abseits irgendeines Pfades verbracht. Vieles hat für mich nicht funktioniert, das war aber gut so – im Sinn von Sepp Holzer, eines bekannten österreichischen Bergbauern, Aktivisten und Permakultur-Experten, der mir dahingehend in die Erinnerung kommt: *Wenn mehr als 50 Prozent dessen, was ich in einem Jahr an Neuem ausprobiere, klappt, dann habe ich nicht genug Neues ausprobiert.*³ Der erforderliche Perspektivwechsel, den es mir abverlangt hat, die Brille des Mediators abzulegen und die vermutete Perspektive der Menschen einzunehmen, mit denen ich gerne arbeiten möchte, hat Zeit gebraucht, und war von einsamem Ringen geprägt.

3) Sinngemäßer Wortlaut, so vom Autor erinnert, gehört am Rande eines Seminars am Krameterhof im Mai 2022.

6. Eine Einladung

Zum Abschluss möchte ich Sie oder Dich als Mediatorin oder Mediator direkt ansprechen. Wenn der ländliche Raum ein Ort ist, an dem Konflikte über Generationen wachsen, an dem Menschen ihre Schwierigkeiten lange für sich behalten, an dem die Hürde, sich Hilfe zu holen, vielleicht etwas höher oder anders geartet ist als anderswo – dann ist die Frage, wie wir mit den Menschen dort in Kontakt kommen, keine Marketing-Frage. Sie ist eine Frage unserer professionellen Verantwortung.

Die Familie, von der zu Beginn die Rede war, hat einen Weg in die Mediation gefunden. Eine Suchanfrage, ein Anruf, ein Erstgespräch. Es war ein langer Weg – nicht nur für die Anrufende an diesem Abend, sondern auch für mich: auffindbar zu sein, in der Region bekannt zu werden. Ich bin überzeugt, dass diese Kontaktarbeit nie abgeschlossen sein wird. Sie ist Teil meiner Arbeit, so wie das Medieren selbst.

Wenn Sie als Leserin oder Leser eigene Wege kennen, wenn Sie Erfahrungen gemacht haben, die meinen widersprechen oder sie ergänzen, würde ich mich über eine Nachricht freuen. Der ländliche Raum ist so vielfältig, dass ich, mit Sokrates gesprochen, sicher bin, dass es viel gibt, was ich nicht weiß. Was nicht verträglich ist, ist Schweigen über das, was wir tun – und warum.



Kontakt

Matthias Würtenberger (MA Logik & Wissenschaftstheorie) arbeitete ursprünglich in der internationalen Friedens- und Entwicklungszusammenarbeit (Ostafrika & Arabischer Raum). Seit 2023 ist er als zertifizierter Mediator mit Fokus auf Familienmediation, Hofübergabe und Schule im Raum München und Rosenheim tätig sowie im Vorstand der Bundesarbeitsgemeinschaft für Familienmediation (BAFM) e.V. Neben der Familienmediation veredelt Matthias alte und seltene Obstsorten, baut einen essbaren Wald- und Sortengarten auf und verwandelt dort das anliegende, ehemalige Haus der Großeltern in einen Lern- und Gemeinschaftsort nach Prinzipien der Permakultur (www.bruckwerk.de).

mw@mediationsort.de
www.mediationsort.de



Stefan Paulus

Überblick: Bäuerinnen und Bauern nehmen psychosoziale Beratungsangebote auch dann kaum in Anspruch, wenn die Belastung längst kritische Ausmasse erreicht hat. Der Beitrag analysiert dieses Paradox mit dem Konzept der restriktiven Handlungsfähigkeit auf der Grundlage empirischer Daten aus den Forschungsprojekten «Burnout-Prävention in der Landwirtschaft» (1.0 und 2.0; 2021–2028). Im Beitrag werden fünf Dimensionen der Nicht-Inanspruchnahme identifiziert und daraus Gelingensbedingungen für eine aufsuchende, kultursensible Präventionsarbeit abgeleitet.

Keywords: Burnout-Prävention, Landwirtschaft, Subjektwissenschaft, restriktive Handlungsfähigkeit, Nicht-Inanspruchnahme, Peer-Beratung, aufsuchende Beratung.

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.6>

Burnout-Prävention in der Landwirtschaft

Eine subjektwissenschaftliche Perspektive. Oder warum Hilfe nicht angenommen wird

Einleitung: Perspektivverschiebung als Ausgangspunkt

Wer verstehen will, warum Bäuerinnen und Bauern landwirtschaftliche Beratungsangebote selten oder erst sehr spät in Anspruch nehmen, sollte zunächst eine grundlegende Perspektivverschiebung vornehmen. Die naheliegende Frage lautet: Warum holen sich Betroffene keine Hilfe, obwohl es ihnen schlecht geht und die Angebote doch vorhanden sind? Diese Frage enthält bereits eine implizite Vorannahme – nämlich die, dass Hilfeverweigerung unvernünftig sei und ein Defizit an Einsicht oder Eigenverantwortung verrate. Diese Perspektive von aussen blickt auf Betroffene, die offensichtlich etwas „falsch“ machen. Aber wenn Landwirt:innen keine Beratung in Anspruch nehmen – und dies selbst unter belastendsten Ereignissen und Arbeitsbedingungen –, hat das eine eigene Handlungslogik. Mit dieser Unterstellung setzt die in diesem Artikel eingenommene subjektwissenschaftliche Perspektive¹ an: Sie fragt nicht, warum Betroffene „falsch“ handeln, sondern was an ihrem Verhalten subjektiv sinnvoll und rational ist. Ge-

nau diese Verschiebung ist die Voraussetzung, um wirk-same Hilfen zu entwickeln. Denn wer Betroffene für ihr Verhalten implizit kritisiert, erreicht sie nicht; wer versteht, warum ihr Handeln unter den gegebenen Bedingungen folgerichtig ist, kann die Bedingungen der Burnout-Prävention verändern.

Vorab soll hier noch kurz die subjektwissenschaftliche Perspektive als theoretischer Rahmen vorgestellt werden, um die hier gezogenen Schlussfolgerungen einordnen zu können: Die Subjektwissenschaft² analysiert das Verhältnis zwischen gesellschaftlichen Bedingungen und individuellem Handeln. Im Zentrum steht der Begriff der Handlungsfähigkeit: Menschen sind zugleich Produzenten und Unterworfenen ihrer Lebensbedingungen, d.h. sie gestalten diese, können aber auch unter ihnen leiden, passen sich an sie an oder entwickeln sich durch sie. Ziel der Analyse ist es, scheinbar individuel-

1) Holzkamp, 1983; Paulus, 2024.

2) Holzkamp, 1983.

le Reaktionen auf Lebensverhältnisse, wie Rückzug, in Konflikt gehen, Erschöpfung, Durchhalten, als subjektiv rationale Antworten auf spezifische gesellschaftliche Bedingungen zu verstehen statt als persönliche Schwäche oder Charakterfehler. Entscheidend für die Handlungsfähigkeit ist das Mass der individuellen Teilhabe an der Verfügung über gesellschaftliche Lebensbedingungen. Da das Einzelindividuum unter den aktuellen ökonomischen Bedingungen (d.h. in der Landwirtschaft z.B. die Erzeugerpreise und Unterhaltskosten für Maschinen und Land), strukturell nicht in der Lage ist, diese Bedingungen bewusst und vorsorglich mitzugestalten, bleibt es ihnen mehr oder weniger ausgeliefert. Die Handlungsfähigkeit ist somit eingeschränkt resp. restriktiv: Das Individuum sichert die eigene Existenz, ohne die einschränkenden Bedingungen verändern zu können. Der Begriff der Handlungsfähigkeit dient Holzkamp dabei „nicht dazu, Menschen zu typologisieren bzw. ein- und auszugrenzen – manche Leute sind verallgemeinert handlungsfähig, andere nur restriktiv“ (Holzkamp 1997, 396); seine Funktion ist vielmehr, eine konkrete Situation daraufhin zu analysieren, ob und wie sich Handlungsfähigkeit verändern und die entgegenstehenden Bedingungen überwinden lassen. Für die Landwirtschaft heisst das zu fragen, ob der aktuelle Druck Bewältigungsstrategien produziert, die zwar die Existenz absichern, zugleich aber neue Überlastung erzeugen, an die sich die Betroffenen nur noch anpassen. Das Ergebnis ist ein Zustand, den man als „Durchkommen“ beschreiben kann – eine Strategie, die der bäuerlichen Lebensform und Kultur entspricht und die Existenz kurzfristig sichert, die Individuen unter diesen Bedingungen aber langfristig zerstört.

» **Man hält durch: auf Kosten der Gesundheit, der Beziehungen, der langfristigen Lebensperspektive. Und wer durchkommt, sieht aus eigener Perspektive keinen Anlass für Hilfe (Paulus, 2024).**

Die Fragen, warum Betroffene spät oder keine Hilfe in Anspruch nehmen und wie regionale Beratungsangebote gestaltet sein sollten, dass sie Situation der von Burnout betroffenen Landwirt*innen verbessert, waren somit auch subjektwissenschaftlich geprägte Forschungsfragen des ersten, durch das Schweizer Bundesamt für Landwirtschaft finanzierten Projekts „Burnout-Prävention in der Landwirtschaft“ (1.0, 2021-2023). Hier wurde mit einem Mixed-Methods-Design (n=20 Interviews, n=367 Onlinebefragung), erstmals systematisch Belastungsstrukturen, Bewältigungsmuster und Hilfebarrieren in der Ostschweizer Landwirtschaft (Kantone AR/SG/TG/GR) untersucht. In dem aktuellen Folgeprojekt 2.0 (2025-

2028), in Zusammenarbeit mit dem Schweizerischen Bäuerinnen- und Landfrauenverband (SBLV) wird das erforschte Präventionsmodell schweizweit implementiert³. Der vorliegende Beitrag verwendet daher im ersten Teil diese empirischen Ergebnisse und beschreibt im zweiten Teil fünf Dimensionen der Nicht-Inanspruchnahme von Hilfsangeboten, um abschliessend entsprechende Handlungsperspektiven im Rahmen der landwirtschaftlichen Beratung abzuleiten.

I. Empirie: Ausmass der Belastung und die Paradoxie der Behandlungslücke

Die quantitative Befragung zeigt: Fast zwei Drittel der Befragten sind in der Vergangenheit aufgrund einer schwierigen Situation an ihre Grenzen gestossen. Als grösste aktuelle Belastungen wurden administrative Aufgaben und rechtliche Vorschriften (M=3.42), Arbeitsdruck (M=3.42) sowie gesellschaftlicher Erwartungsdruck (M=3.31) genannt. 8% gaben an, Substanzmittel (Alkohol und Medikamente) zur Bewältigung einzusetzen.

Die Risikofaktoren folgen einer typischen Kaskade: Überinvestition führt zu Verschuldung, Verschuldung zu Nebenerwerb, Nebenerwerb eliminiert Erholungszeiten: *„Das gibt eine Müdigkeit, wo der Mann den Landwirtschaftsbetrieb macht, springt auf den Bau 7–8 Std. und kommt am Abend müde nach Haus, muss noch den Stall machen und ist abends um 21.00 Uhr todmüde und fällt ins Bett,“* beschreibt dies ein Besamungstechniker (INT_WD). Was von aussen wie Fleiss aussieht, ist von innen die Rationalisierungsfalle: Jeder Einzelschritt erscheint rational, die Gesamtdynamik ist selbstschädigend. Ein Treuhänder (INT_WR), der rund hundert Betriebe betreut, benennt den blinden Fleck: *„Ich kenne niemanden, der hinstehen und sagen könnte, er war mal tief gefallen. Der Bauer hat eine Scham, etwas nicht zu schaffen.“*

Ein Bauernverbandspräsident (INT_BB) beschreibt, wie die Bereitschaft zur Hilfesuche abnimmt, je dringender Hilfe gebraucht wird: *„Und je weiter drin er ist, desto schwieriger wird es, an ihn heranzukommen. Das wird alles noch ‚verdämmter‘.“* Der erste Hinweis darauf, dass etwas nicht stimmt, kommt so auch selten von den Betroffenen selbst: *„Das machen die meisten erst im letzten Moment. Wenn man wirklich keinen Ausweg mehr kennt. Wer gesteht sich gerne ein, dass man versagt.“* (INT_BB).

3) Paulus 2026.

Ein Besamungstechniker (INT_WD) formuliert das Paradox der „Geh-hin-Struktur“ von Angeboten, die erfordern, dass Betroffene selbst aktiv werden und hingehen, mit ungewöhnlicher Klarheit: *„Aber ich weiss nicht, wenn du so weit unten bist, ob du das Vertrauen aufbringen kannst, ob du dann das holen willst und kannst.“*

Damit ist der Widerspruch markiert: Es fehlt nicht an Angeboten (Sorgentelefon, kantonale Beratungsstellen, Betriebshilfe und Agrotreuhand stehen bereit vgl. Abschnitt I), sondern an einer Struktur, die diese Angebote erreichbar macht, die in die Handlungslogik der Betroffenen passt, gerade wenn die dafür nötige Handlungsfähigkeit schwindet.

Trotz dieser Befundlage werden bestehende Beratungsangebote kaum genutzt. In der Schweiz existiert eine ausdifferenzierte Infrastruktur: Das bäuerliche Sorgentelefon, die Dargebotene Hand (143), kantonale Beratungsstellen wie „Offene Türe“ (SG), Betriebshelferdienste und Agrotreuhandstellen. Das Problem ist kein Angebotsmangel. Die Onlinebefragung macht den Widerspruch sichtbar: 83,4% der Befragten bewerten Vertrauen als wichtig oder sehr wichtig; 63,3% bevorzugen Beratende mit landwirtschaftlichem Hintergrund; 55% präferieren Beratung direkt auf dem Betrieb; 54,1% legen Wert auf Anonymität⁴.

» **Betriebsberater wurden am häufigsten als bevorzugte Ansprechpersonen genannt, noch vor Hausärzt:innen oder spezialisierten Beratungsstellen.**

Diese Zahlen beschreiben nicht, was Betroffene tun, sondern was sie sich wünschen würden. Und dieser Wunsch richtet sich auf Personen, die bereits auf dem Betrieb sind, die Betriebssprache sprechen und ein Vertrauensverhältnis aufgebaut haben. Der Treuhänder (INT_WR) beschreibt es aus der Alltagspraxis: Er kommt für Buchhaltung und Steuerberatung und erlebt regelmässig, dass sich im Gespräch über Zahlen plötzlich Türen öffnen. *„Vielfach weiss ich viel mehr über den Betrieb als der Partner vom Betrieb weiss. Weil es einfach der persönliche Kontakt, weil einfach das Zwischenmenschliche passt.“* Derselbe Landwirt, der kein Sorgentelefon anrufen würde, redet beim Jahresabschluss, weil das Gespräch über harte Zahlen einen sachlichen Einstieg ermöglicht, der die Identität als Leistungserbringer nicht bedroht.

Die Systemgrenze zwischen „uns“ und „denen“ verläuft dabei nicht entlang von Fachkompetenz, sondern

entlang von geteilter Lebenswelt, wie ein systemischer Coach und selbst Landwirt (INT_C) erklärt: *„Wenn irgendwie das Sozialamt von der Gemeinde anruft oder so, dann haben sie das Gefühl, die haben sowieso keine Ahnung.“* Sozialarbeitende und staatliche Stellen stehen auf der falschen Seite dieser Grenze – nicht weil sie inkompetent wären, sondern weil sie nicht dieselbe Sprache sprechen. Der Zugang über die betriebswirtschaftliche Beratung ist daher kein Umweg: Wer eine Beratung zu Hofübergabe oder Verschuldung annimmt, hat die wichtigste Schwelle bereits überwunden. Er hat jemanden in den Betrieb gelassen.

Die Behandlungslücke ist damit kein Informations-, kein Motivations- und kein Ressourcenproblem. Sie ist ein Strukturproblem: Die bestehenden Angebote funktionieren nach einer Geh-hin-Logik („Du musst anrufen oder hingehen“), die genau die Handlungsfähigkeit voraussetzt, die im Verlauf eines Burnouts schrittweise erodiert. Betriebsberater, Treuhänder und Agrotreuhandstellen nehmen eine besondere Stellung ein, weil sie ohnehin kommen und weil ihr Kommen nicht als Eingeständnis eines Problems kodiert ist.

II. Fünf Dimensionen der Nicht-Inanspruchnahme

Aus Sicht der Betroffenen ist die Nicht-Inanspruchnahme von Beratung subjektiv rational. Die Interviewanalyse zeigt eine sich gegenseitig verstärkende Konstellation aus fünf empirisch gesättigten Dimensionen, die erklären, warum selbst bekannte und kostenlose Beratungsangebote ungenutzt bleiben.

1. Die identitätslogische Blockade: Hilfe annehmen als Versagen

Die erste Barriere ist identitätslogischer Natur. Hilfe annehmen wird im bäuerlichen Habitus nicht als Problemlösungsstrategie verstanden, sondern als Eingeständnis des Scheiterns – in einem Berufsfeld, das Selbstgenügsamkeit, Durchhaltevermögen und Eigenverantwortung als Kerntugenden definiert. Der Leiter einer Beratungshotline (INT_PN) bringt es auf den Punkt: *„Burnout ist im höchsten Grad natürlich eine Schwäche.“* Ein Landwirt (INT_MS) beschreibt den Mechanismus aus der Innenperspektive: *„Die Hemmschwelle ist relativ hoch. Es ist wahrscheinlich eine Mentalitätsfrage [...] Es heisst dann*

4) Paulus & Lorez-Meuli, 2021.

auch eher: *Du musst Dich selber «durchbeissen». Es geht schon.*“

2. „Durchbeissen und Durchkommen“ als Normalzustand: Die Erosion des Hilfesignals

Eng damit verknüpft ist das chronische Erleben von Überlastung als Normalzustand, der keinen erkennbaren Kipppunkt erzeugt, ab dem Hilfe „berechtigt“ wäre. Jeder Einzelschritt: Investition, Nebenerwerb, selbst die Erschöpfung erscheint dann sinnhaft. Weil sich die Dynamik über Monate und Jahre aufbaut, erscheint sie den Betroffenen nicht als Krise, sondern als Alltag. Ein Landwirt und Geschäftsführer einer Sennereigenossenschaft (INT_CS) benennt das Paradox: *„Wenn Du wirklich am Punkt bist, an dem Du nicht mehr weiterweisst, dann bist Du vielleicht so tief drin, dass Du gar nirgends mehr einen Rettungsanker siehst, auch wenn es noch einer sein könnte.“*

3. Das Paradox der Geh-hin-Struktur: Handlungsfähigkeit als Voraussetzung für Hilfesuche

Alle klassischen Beratungsangebote setzen voraus, dass Betroffene selbst aktiv werden: anrufen, einen Termin vereinbaren, hingehen.

» Diese Geh-hin-Struktur setzt genau die Handlungsfähigkeit voraus, die im Verlauf eines Burnouts verloren geht.

Der Bauernverbandspräsident (INT_BB) beschreibt das Scheitern eines eigens aufgebauten niederschweligen Hilfsangebots. Sein Verband hatte vier bis fünf erfahrene Bauern als Berater rekrutiert, die Betroffenen auf Augenhöhe helfen sollten. Das Angebot war kostenlos, niederschwellig, auf die Lebenswelt der Betroffenen zugeschnitten. Das Ergebnis: *„Wir können denen keine Arbeit geben, weil niemand kommt.“* Der Besamungstechniker (INT_WD) hat dieselbe Beobachtung: *„Du kannst einem sagen, du solltest gehen. Er geht nicht.“* Eine Betriebsberaterin (INT_FM) benennt das Kernproblem reaktiver Angebote: *„Sorgentelefon ist immer nur kurzfristige Pflasterlipolitik [...] Die Probleme sind weitaus Grossflächenbrände.“* Burnout entsteht über Jahre, hat ökonomische Gründe und braucht kontinuierliche Begleitung, keinen Anruf im Krisenmoment.

4. Sprachliche und systemische Inkompatibilität: Fremde Kategorien

Professionelle Hilfsangebote operieren mit Kategorien, wie Diagnose, Burnout, Therapie, psychosoziale Bera-

tung, die im bäuerlichen Bedeutungsrahmen fremd sind. Ein Berater (INT_PN) hat die Konsequenz gezogen: *„Das Wort Burnout wurde nie erwähnt. [...] Aber ich habe auch schon gesagt: «Ich habe ein Coaching im Hintergrund. Ich schicke dir mal den Coach.» Und dann auf einmal geht das dann.“* Eine Betriebsberaterin (INT_FM) bestätigt: *„Also Burnout musst du in der Grundbildung nicht in den Mund nehmen. [...] Das sind andere und sicher nicht ich.“* Ihr Weg führt nicht über den Begriff, sondern darüber, über Praxisbeispiele zu sprechen, über konkrete Situationen, in denen Überlastung sichtbar wird, ohne den Begriff so benennen zu müssen. „Dieselbe Sprache sprechen“ meint hier eine geteilte Lebenswelt: die gleichen Gesetze kennen, denselben Vollzug erlebt haben, die gleichen Sorgen kennen.

5. Soziale Sichtbarkeit und das Vertrauen-Anonymität-Paradox

Im ländlichen Raum ist Hilfesuche per se sichtbar. Jedes parkierte Auto vor einer Beratungsstelle ist eine öffentliche Information. Die fehlende Anonymität ist keine individuelle Frage, sie ist eine strukturelle Eigenschaft des sozialen Raums. Der Treuhänder (INT_WR) beschreibt, wie Betroffene selbst dringend benötigte Unterstützung ablehnen: *„Das macht man nicht. [...] Auch wenn die Berghilfe käme und ein Projekt finanzieren würde, heisst es: nein, von denen möchte ich nichts.“* Eine Beraterin der Offenen Tür (INT_SH) bringt die Hürde auf den Punkt: *„Wenn ein Bauer anruft, dann weiss ich, dass er eine grosse Hürde überwunden hat. Das ist wahrscheinlich die grösste Hürde in der ganzen Krankheitsgeschichte.“*

Das strukturelle Paradox:

» Im „engmaschigen“ ländlichen Raum kollidieren die gleichzeitigen Forderungen nach Vertrauen (Bekanntheit) und Anonymität (Unsichtbarkeit).

Überkantonale Angebote können dieses Dilemma auflösen, wie das Zitat eines Thurgauer Bauern zeigt, der bei einer überkantonalen Stelle anrief und erklärte warum: *„Ja, Sie kennen mich nicht.“*

III. Gelingensbedingungen: Was funktioniert

Um die identifizierten Barrieren der Nicht-Inanspruchnahme zu überwinden, müssen Beratungsangebote die spezifische Handlungslogik und Lebenswelt der Betroffenen respektieren; daraus leiten sich fünf zentrale Gelingensbedingungen ab.

1. Aufsuchend statt Komm-Struktur

Die wirksamste strukturelle Antwort auf die Paradoxie der Geh-hin-Logik ist ihre Umkehrung: nicht „Du musst anrufen“, sondern „Wir kommen ohnehin“. Brückenpersonen wie Tierärzt:innen, Besamungstechniker, Treuhänder, Betriebsberater:innen besuchen Höfe im Rahmen ihrer regulären Funktion. Ihr Erscheinen ist Normalität, keine Intervention, und erzeugt deshalb keine Stigmatisierung. Diese Brückenpersonen können bei Bedarf zumindest fragen: „Ich habe ein Coach an der Hand, soll er mal kommen“?

2. Sachlicher Einstieg, nicht psychologisches Wording

Wer mit dem Wort „Burnout“ einsteigt, schliesst die Tür. Wer über konkrete Sachprobleme einsteigt, Finanzen, Konflikte, Betrieb, Tiere, öffnet sie. Der Beratungsstellenleiter (INT_PN) erklärt: *„Zwischenmenschliche Konflikte, Liquiditätsprobleme oder einfach Sorgen, das versteht der Bauer. Und damit kann er sich auch assoziieren. Liquiditätsproblem: ‚Ja, ich kann fast nicht zahlen.‘ da ist die Angst nicht so gross.“* Das ist keine kommunikative Taktik, sondern eine Respektierung der Handlungslogik der Betroffenen.

3. Gleiche Sprache und geteilte Lebenswelt: Das Peer-Prinzip

Die stärkste Wirkung erzeugen Begegnungen zwischen Betroffenen und Personen, die „dieselbe Sprache sprechen“. Der Bauernverbandspräsident (INT_BB) beschreibt einen Bauern, der an einer Jahrestagung seine Krise erzählte, inklusive Rückfall: *„Das ist allen wirklich eingefahren. Und der spricht eben dieselbe Sprache.“* Dieses Peer-Prinzip funktioniert, weil es die identitätslogische Blockade und die Sprachinkompatibilität gleichzeitig adressiert. Wer selbst Landwirt:in war oder ist und *„Wunden hatte, die dann schon verheilt sind,“* und über eine Krise berichtet, zeigt: Erschöpfung ist keine individuelle Schwäche, sondern eine mögliche Reaktion auf strukturelle Bedingungen, die viele kennen. Solche Peers sind Brückenbauer:innen, keine Therapeuten, ihre Kernkompetenz ist der Erstkontakt, die Normalisierung und die Weiterleitung.

4. Konkrete Entlastung vor Reflexion

Zunächst muss der akute Betriebsdruck reduziert werden, dann entsteht Raum für Gespräch und weiterfüh-

rende Beratung. Die Betriebsberaterin (INT_FM) beschreibt das „Praktiker helfen Praktiker“-Modell“, dass *„diejenigen, welche nicht über den Berg sehen, eine Vertrauensperson erhalten, welche sie eine gewisse Zeit an der Hand nehmen. Nicht gross coachingmässig: ‚Was sind Deine Wünsche und Träume?‘ sondern einfach der nächste Schritt: ‚Du musst jetzt bei den Kälbern ausmisten, sonst kriegst Du ein Problem.‘“* Diese Form der Begleitung respektiert die Handlungslogik der Betroffenen, anstatt sie in einen therapeutischen Deutungsrahmen zu zwingen, der fremd und bedrohlich erscheint.

5. Institutionelle Rahmung: Verbindlichkeit als Gelingensbedingung

Einzelne motivierte Brückenpersonen und punktuelle Peer-Begegnungen genügen nicht, sie brauchen eine Struktur, die sie trägt und in der Fläche skalierbar macht. Das 2. Projekt (2025-2028) übersetzt die Gelingensbedingungen in ein Drei-Ebenen-Modell: Hofbesucher:innen werden als Brückenpersonen qualifiziert (Früherkennung, kultursensible Ansprache, Weiterleitung).

» **Ehemals Betroffene übernehmen als Peers den Erstkontakt auf Augenhöhe.**

Sorgentelefone, Coaches, Mediator:innen, Hausärzt:innen und psychiatrische Versorgung bleiben als Auffangnetz bestehen, werden aber nicht mehr als erste Anlaufstelle konzipiert. Eine überkantonale Charta zur Burnout-Prävention in der Landwirtschaft schafft dafür die institutionelle Grundlage.

Fazit: Ein Strukturproblem, keine Charakterschwäche

Die bestehende Präventionsinfrastruktur operiert nach einer „Geh-hin-Logik“, die genau jene Handlungsfähigkeit voraussetzt, die im Burnout-Prozess schrittweise verloren geht. Wer am dringendsten Hilfe bräuchte, ist am wenigsten in der Lage, sie zu suchen. Diese Paradoxie ist kein individuelles Versagen, sondern das vorhersehbare Ergebnis einer Angebotsarchitektur, die auf Selbstinitiative setzt, wo strukturelle Bedingungen, aber auch Scham, Erschöpfung und soziale Kontrolle diese systematisch blockieren.

Das Konzept der restriktiven Handlungsfähigkeit (Holzkamp, 1983; Paulus, 2024) erzwingt die entscheidende Perspektivverschiebung: Die Leitfrage lautet nicht „Warum holen sie sich keine Hilfe?“, sondern „Unter welchen Bedingungen wird Hilfesuche überhaupt möglich?“ Für

die Praxis heisst das: Solange Barrieren nicht proaktiv und milieuspezifisch abgebaut werden, bleibt die Infrastruktur für die am schwersten Betroffenen unsichtbar. Ein Bündner Landwirt (INT_CS) bringt diese Leerstelle auf den Punkt: „Da kannst Du den besten Berater in Cazis hinstellen – wie soll der merken, ob es in Juf einem gut oder schlecht geht?“

Literatur

- Holzkamp, K. *Grundlegung der Psychologie*. Frankfurt a.M., 1983.
- Holzkamp, K. *Schriften I: Normierung, Ausgrenzung, Widerstand*. Hamburg: Argument-Verlag, 1997.
- Paulus, S. „Methodologie und Empirie einer subjektwissenschaftlichen Arbeitsforschung.“ *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research* 25, Nr. 3 (2024): Art. 22.
- Paulus, S., A. Pohl, O. Christ, M. Lorez-Meuli, und M. Ravagli. „Burnout-Prävention in der Landwirtschaft: Aktuelle Arbeitsbeanspruchungen und Verbesserungswünsche bei Präventionsangeboten. Betroffene und ExpertInnen berichten.“ *Betriebliche Prävention* 11 (2021): 454–61.
- Paulus, S., und M. Lorez-Meuli. „Ausgebrannt/Brûlé.“ *UFA-Revue* 11 (2021): 52–55.
- Paulus S., Psychische Belastung und Burnout in der Schweizer Landwirtschaft: Risikofaktoren und Prävention. *Agrarforschung Schweiz*, 17, 182–188. <https://doi.org/10.34776/afs17-182>, 2026.



Kontakt

Prof. Dr. habil. Stefan Paulus ist Professor für Arbeitsforschung und Sozial-/Organisationspädagogik an der Ostschweizer Fachhochschule (OST), Departement Soziale Arbeit, St. Gallen. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen. Er ist Co-Leiter der Projekte „Burnout-Prävention in der Landwirtschaft“.

stefan.paulus@ost.ch



Stefan Einsiedel

Überblick: Im Herbst 2024 veröffentlichte die Sachverständigengruppe Weltwirtschaft und Sozialethik im Auftrag der Deutschen Bischofskonferenz eine Studie über „Ethische Perspektiven für die globale Landnutzung“.¹ Trotz breiter fachlicher Zustimmung sorgten Schlagzeilen wie „Enteignung als Mittel? Bischöfe fordern Gemeinwohlorientierung von Landwirten“ in einigen ländlichen Region für heftige Empörung. Der Umwelt- und Wirtschaftsethiker Stefan Einsiedel war an der Studie und den darauffolgenden Dialogprozessen beteiligt. In der persönlich gehaltenen Reflexion fragt er, wie es gelingen kann, populistisch aufgeladene Spannungen zwischen Stadt und Land, Wissenschaft und Praxis auszuhalten und von der Kulturkampf-Rhetorik zum konsensorientierten Dialog zurückzukehren.

Keywords: Stadt-Land-Konflikte, Dialogkultur, Kulturkampf, Strukturwandel, Agrarpolitik, gesellschaftliche Ängste, Kontrollverlust, öffentliche Aufmerksamkeit, menschliche Begegnung, Humor.

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.7>

Kulturkampf zwischen Stadt und Land?

Es geht anders: Erfahrungen gemeinsamer Dialogkultur

Plötzlich stand er vor mir, der Verfasser des Online-Artikels, der einen Proteststurm entfesselt hatte, der mich zeitweise um meine akademische Zukunft fürchten ließ: „So, jetzt lernen wir uns doch noch kennen! Sind Sie mir eigentlich noch böse?“ Ich dachte an die wütenden Anrufe und die gnadenlosen Onlinekommentare, die mich und unsere Autorengruppe in den ersten Wochen überrollt hatten, an die darauffolgenden Monate mit intensiven Diskussionen in Bauernstuben und Wirtshäusern, in Zoom-Meetings, Redaktionsbüros und Sitzungssälen, ergriff die ausgestreckte Hand und antwortete: „Eigentlich nicht. Ich hab' einiges gelernt.“

Viele Formen gesellschaftlicher Angst begünstigen Streit

Das Redaktionsteam von *perspektive mediation* hat mich eingeladen, im Folgenden einige meiner persönlichen Lernerfahrungen aus diesem „Kulturkampf um den Boden“ zu reflektieren, in den ich so unerwartet verwickelt worden war. Es sind Einsichten aus dem immer intensiver werdenden Ringen um Sichtbarkeit und Deutungshoheit (was bedeutet eigentlich „gesunde Ernäh-

rung“, wer bestimmt die Preise und Regeln, nach denen wir leben?), aus einem teils recht verzweifelt geführtem Kampf um öffentliche Anerkennung – in finanzieller, politischer sowie sozialer Hinsicht. In Jürgen Habermas' idealtypischer Vorstellung einer *deliberativen Demokratie* ringen verschiedene Interessensgruppen im „öffentlichen Raum“ um die bestmögliche Lösung; neuerdings wird dieser öffentliche Raum selbst immer mehr zum umkämpften Gut. In unserer Aufmerksamkeitsökonomie besteht zunehmend die Gefahr, dass der Kampf um die allgemein akzeptable Lösung, der idealerweise in der Arena der Öffentlichkeit ausgetragen werden sollte, gewissermaßen „vorverlagert“ wird und zu einem Kampf um Zugang zu dieser Öffentlichkeit, bzw. um Aufmerksamkeit in diesem Raum mutiert. Das kann dazu führen, dass einzelne Interessensgruppen mehr um Reichweite ringen als um die Frage, *für* was sie sich im Licht der ersehnten Öffentlichkeit eigentlich genau einsetzen wollen.

1) Kommission Weltkirche der Deutschen Bischofskonferenz: Ernährungssicherheit, Klimaschutz und Biodiversität. Ethische Perspektiven für die globale Landnutzung. Bonn, 2024.

Diese Problematik, die in erster Linie durch neue Formen der Öffentlichkeit entstanden ist (Stichwort: neue Medien, Verlust des Torwächter- bzw. Qualitätshüter-Monopols etablierter Medien)², wird durch weitverbreitete Abstiegs- und Verlustängste deutlich verschärft.

» **Dort, wo ein Strukturwandel als „unaufhaltsam“ erlebt wird und die damit einhergehenden Chancen und Risiken besonders einseitig verteilt zu sein scheinen, fürchten immer mehr Menschen einen tiefgehenden Einfluss- oder gar Kontrollverlust.**

Geht diese Angst mit dem Gefühl einer gesellschaftlichen Vereinzelung und Solidaritätsverlust einher, so verstärken individuelle Marginalisierungssorgen die allgemeine Abstiegsangst. Während in städtischen Milieus diese Angstmelange meist kleinräumiger und weniger offensichtlich verteilt ist, kann in einzelnen ländlichen Gebieten oft weiträumig das Gefühl dominieren, eine gesamte Region sei – unabhängig von der persönlichen Situation des Einzelnen – abgehängt, untereinander entsolidarisiert und werde von weit entfernten Entscheidungsträgern ausgenutzt oder vernachlässigt.

Bei meinen Diskussionsveranstaltungen, die vor allem in Teilen Bayerns, Niedersachsens und Hessens stattfanden, gewann ich den Eindruck, dass der kleiner werdende Kreis aktiver Bäuerinnen und Bauern vor allem Marginalisierungssorgen empfindet, ja teilweise sogar schon lange daran gewöhnt ist. Dagegen ist die blanken Angst, gesellschaftlich nicht mehr gehört zu werden, bei einigen mit der Landwirtschaft verbundenen „Fürsprechern“ noch deutlich ausgeprägter – verbunden mit der Versuchung, durch lautstarkes Eintreten für ihre kleiner werdende Klientel die eigene Bedeutung wieder klar herauszustellen. Diese Angst vor Relevanzverlust kann landwirtschaftliche Zulieferer und Berufsverbände ebenso befallen wie die örtliche Politik und Medienhäuser oder einzelne Geistliche. Ein Landwirt erklärte es mir wie folgt: „Ich Sorge mich um meine Identität, nicht um meine Existenz. Wenn ich am Ende den Hof verkaufen müsste, wäre ich meine Arbeit, aber auch meine Schulden und die Sorgen los – meine Familie und mich würde das schmerzen, aber wir würden es überstehen. Die ändern hier“ – er zeigte in die Runde – „haben weniger Schulden, aber momentan auch weniger Perspektiven“.

Gewöhnlich wirken diese örtlichen „Resonanzverstärker“ als wertvolle Vermittler und gesellschaftliche Dialog-Ermöglicher – doch dort, wo sie selbst unter „Reichweitenangst“ leiden oder sich durch neue (oftmals laute

rechtspopulistische) Kräfte herausgefordert sehen, verschärfen sie mitunter die Kommunikationsprobleme, die sie eigentlich bekämpfen sollten. Dann entsteht ein (oft örtlich eng begrenzter) Kampf um öffentliche Aufmerksamkeit, in dem sich sämtliche Beteiligte bald nicht mehr als mitverantwortliche Akteure, sondern nur noch als Opfer und Getriebene wahrnehmen. Sie beklagen durchaus zu Recht, mit ihren Anliegen (bzw. mit den Anliegen derer, für die sie es zu sprechen gewohnt sind) nicht mehr angemessen gehört zu werden und kultivieren aus einem trügerischen Ohnmachtsgefühl heraus eine Haltung des Beleidigt-und-empört-Seins.

» **Empörung ist ein verführerisch machtvolles, aber auf Dauer kaum beherrschbares Druck- und Kommunikationsmittel:**

Mit ihrer emotionalen Wucht garantiert sie kurzfristig hohe öffentliche Aufmerksamkeit und stellt emotionale Nähe zwischen den Betroffenen her, die sich zuvor als vereinzelt empfunden haben. Sie muss aber stetig erhöht werden, um Gewöhnungseffekte oder Gegenargumente auszugleichen und übertönt so zunehmend den differenzierten Austausch, den man eigentlich einfordert. So wird das (Über-)Tönen zum Selbstzweck, die Wut erreicht nicht Wirksamkeit, sondern Heiserkeit. In einigen Regionen traf ich als der „externe Hauptschuldige“ auf ein fast schon überreiztes Publikum von Menschen, die nach der ersten Salve an Pauschalvorwürfen beinahe dankbar waren, den Ton dämpfen und auch untereinander wieder ins Gespräch kommen zu dürfen – wenn eine geeignete Moderation den Raum dafür eröffnete. Die anvisierte *Abrechnung mit den Forderungen* der Sachverständigengruppe wurde so im Idealfall zum *Austausch über die unterschiedlichen Vorstellungen* darüber, wie die *gemeinsamen Ziele aller Anwesenden* am realistischsten erreicht werden könnten (dazu mehr im folgenden Kapitel).

Zunächst noch ist es mir wichtig zu betonen, dass sich dieser durch digitale und soziale Medien beschleunigte Erregungs-Teufelskreis nicht nur im agrarpolitischen oder ländlichen Umfeld abspielt; er ist allgegenwärtig und durch jeweils milieuspezifische, identitätsstiftende „Aufreger-Themen“ gekennzeichnet. Diese beschreiben allerdings nur selten das wirtschaftlich schwerwiegends-

2) Vgl. Zehnder, M.: Krach, Krawall, Konflikt und Krisen. Warum die Medien auf Lärm und Empörung setzen. In: *Perspektive Mediation* 2/2022, 76-83, 2022.

te Problem einer Gruppe, sondern stehen in ihrer einprägsamen Einfachheit stellvertretend für die gefühlte Kluft zwischen „hier unten“ und „jenen dort oben“. Im „Fall“ unserer Landnutzungsstudie entzündete sich der emotionale Widerstand an Reizwörtern wie Massentierhaltung, Überdüngung, Gemeinwohl oder der Warnung vor weltweit steigendem Fleischkonsum – wobei uns nicht vorgeworfen wurde, *wie*, sondern *dass* wir sie überhaupt verwendeten. Trotzdem ist es meiner Erfahrung nach besser, diese Begriffe nicht im vorausseilenden Gehorsam aufzugeben, sondern möglichst im ersten Drittel einer öffentlichen Diskussionsveranstaltung zu thematisieren, was genau unterschiedliche Interessensgruppen darunter verstehen können und worin die Aufregung begründet ist. Bisweilen gibt es Zuhörer, die nur darauf warten, dass endlich ihr ersehntes Reizwort fällt – diese können wesentlich entspannter und konzentrierter zuhören, wenn dieses frühzeitig „abgeräumt“ wird, am besten mit dem augenzwinkernden Verweis „wir alle haben ja noch Ernsthafteres zu besprechen.“³

Auch Streit eröffnet Räume, die menschlich gestaltet werden können

Im Englischen gibt es den Ratschlag „Choose your battles wisely“ und Ex-Beatle Paul McCartney singt in seinem Alterswerk sogar eindringlich „Never pick a fight you're gonna lose“ – im deutschen Sprachgebrauch kenne ich keine vergleichbar eingängigen Formulierungen, die daran erinnern, dass wir eigenverantwortlich *auswählen* sollten, wie klug wir uns in Konfliktsituationen verhalten. Auch als öffentlich in Frage gestellter oder angefeindeter Wissenschaftler *muss* ich mich nicht automatisch rechtfertigen – und wenn, dann sollte es meine Entscheidung sein, wo und auf welche Weise ich das tue. Von entscheidender Bedeutung war für mich dabei der persönliche Rat eines altgedienten Verbandsfunktionärs, der mich erst irritierte, dann aber gewissermaßen rettete. Er meinte:

» » „Öffentliche Debatten mit Kulturkampf-Rhetorik sind wie ein Skirennen auf einer steilen Piste, oben eisig, unten sulzig“.

Und weiter: „Ich mach das nur, wenn ich das Terrain kenne und weiß, mit welcher Technik ich heil runterkomme. Wenn ich es mache, dann mit vollem Einsatz. Immer aktiv steuern! Besonders wenn man Angst hat, niemals zurücklehnen, sondern extra tief reingehen; den Schwerpunkt nah am Boden halten, dabei locker bleiben – und unbedingt Freude daran haben!“

Ich teile diesen rustikalen Rat hier *einerseits*, weil vieles davon auch für uns Wissenschaftler*innen gilt: (1.) Die Notwendigkeit, sich in jedem Einzelfall genau zu überlegen, ob und auf welche Weise man sich auf eine schwierige öffentliche Debatte einlassen will. (2.) Die Wichtigkeit, ausreichend Lern- und Vorbereitungszeit zu haben, um auch unsachliche Diskussionen aktiv und von Anfang an auf ein gutes Ende hin steuern zu können. (3.) Die Mahnung, die gesellschaftliche „Bodenhaftung“ nicht zu verlieren; floskelhafte Sprache oder akademischer Standesdünkel sind selbstgestellte Fallen, während einfache Menschlichkeit immer noch das beste Rezept ist, um in aufgeheizter Kulturkampfatmosphäre zu bestehen. Dies bringt mich zum *andererseits*: Ich bin zu tiefst davon überzeugt, dass wir über diese technischen Ratschläge *hinausgehen* müssen. In meinem konkreten Fall führte die Beschäftigung mit diesen Tipps zu der Erkenntnis: Es gibt Räume der öffentlichen Diskussion – im konkreten Fall vor allem digitale Räume – in denen konsensorientierter Austausch kaum mehr möglich ist.

» » **Der heftige öffentliche Streit eröffnet gleichzeitig neue, auch analoge Diskussions- und Begegnungsmöglichkeiten, die ich bestmöglich – oder: best-menschlich – nutzen und mitgestalten sollte.**

Bevor ich erkläre, wie es möglich sein kann, Diskursräume „menschlicher“ zu gestalten, noch ein Wort zur Problematik vieler digitaler Räume. Ich halte es für wichtig, dass Wissenschaftler*innen dort grundsätzlich präsent, im Sinn von „sichtbar“, sind. Allein schon deshalb, da wir von öffentlichen Geldern finanziert werden, haben wir die Pflicht, in diesem öffentlichen Raum über unsere Arbeitsfelder und über Kontaktmöglichkeiten Auskunft zu geben. Digitale Foren haben allerdings eine Reihe von Nachteilen: Beleidigungen, menschliche Verletzungen aber auch Fehlinformationen verblassen im Netz nicht so leicht wie in der analogen Welt, sondern bleiben häufig lange präsent; die Schiedsrichterfunktion wird fast nie von einer kompetenten verantwortlichen Einzelperson oder einem gleichwertigen Gremium wahrgenommen, stattdessen kommt es allzu häufig zu Verantwortungsdiffusion; und das zwischenmenschliche Instrument der „freundlichen Entschuldigung“ funktioniert dort häufig

3) Auf den häufigen Zwischenruf „Aber der Wolf...“ antwortete ich irgendwann nur noch: „Über den Wolf können wir später noch gerne reden, aber der ist nicht der Hauptgrund dafür, dass seit Bestehen der Bundesrepublik 90% der Bauern verschwunden sind...“

unvollständig, da es leicht mit einem „umfassenden Schuldeingeständnis“ oder einem „taktischen Lippenbekenntnis“ verwechselt und entsprechend sanktioniert wird. So führen Aussagen wie „hätte ich gewusst, wie Sie das trifft, hätte ich das anders formuliert“ zu Schlagzeilen wie „Studienautor räumt Fehler ein“ – was wiederum dazu führt, dass Selbstkritik immer verhaltener öffentlich geäußert wird.

Gleich zu Beginn der ersten, sich vor allem im Internet ausbreitenden Empörungswelle trafen wir Wissenschaftler*innen zwei folgenreiche Entscheidungen – eine richtige und eine falsche. Im Fall der falschen Wahl wurde mir erst deutlich später klar, dass es überhaupt eine andere Option gegeben hätte: Anders als von Expert*innen mittlerweile einhellig empfohlen, lasen wir abfällige Onlinekommentare und wütende Zuschriften nicht mindestens zu zweit, sondern ließen zu, dass Einzelpersonen vergleichsweise „ungeschützt“ den oftmals verletzenden Kritiken oder grenzwertigen Telefonanrufen ausgesetzt waren. Heute kann ich Betroffenen von Shitstorms nur raten, ausufernde Onlinekommentare nicht oder nur gemeinsam zu lesen und, wenn überhaupt, dann nur mit ausreichend zeitlichem und emotionalem Abstand darauf zu reagieren. Umso glücklicher war die zweite Entscheidung, nämlich nur auf geeigneten Kanälen zu antworten und dabei nicht in gleicher Emotionalität, Zuspitzung oder Lautstärke „zurückzuschlagen“. Es hätte uns kurzfristig emotional befriedigt und hohe öffentliche Aufmerksamkeit garantiert, öffentlich darüber zu mutmaßen, aus welchen Motiven heraus einzelne Akteure Sachverhalte bewusst falsch oder verzerrt wiedergaben, doch eröffnete uns dieser Verzicht auf Empörungsreichweite langfristig deutlich konstruktivere Optionen.

Wie können nun diese „menschlicheren Begegnungsräume“ aussehen? Neben betont sachlichen Informationen in Interviews und auf Webseiten⁴ setzten wir auf persönliche Gesprächsformate, für die zwei Vorbedingungen galten: (1.) die Veranstaltung sollte auf offensichtlichen, bereits vorhandenen Gesprächsbedarf in einer Region eingehen, statt die Diskussion neu in eine lokale Gemeinschaft hineinzutragen und (2.) die Einladung und die Moderation sollte in den Händen einer neutralen, vor Ort fest verankerten Institution liegen – meist waren dies die Katholische Landvolkbewegung (KLB) oder kleinere landwirtschaftliche Berufsverbände wie die Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft (AbL). Auch wenn diese Gesprächsformate durchaus von hochkochenden Emotionen und wütenden Zwischenberufen begleitet waren, waren sie doch der rich-

tige Ort, um den Faktor „Menschlichkeit“ in eine aufgeheizte Kulturkampfatmosphäre hineinzutragen.

>> Besonders in diesen „Wirtshausdiskussionen“ war es möglich, nicht nur Informationen auszutauschen, sondern sich durch das Zeigen von Verletzlichkeit und durch den Einsatz von Humor (in ebendieser Reihenfolge!) im besten Sinne des Wortes „zusammenzuraufen“ und echtes Verständnis zu fördern.

Konkret bedeutete dies, dass ich zunächst einmal versucht habe, bereits im Vorfeld kulturkämpferische Klischees zu unterlaufen. So waren örtliche „Anheizer“ oft ziemlich enttäuscht, als sie feststellen mussten, dass der erwartete „vegane Großstadtphilosoph“ schon seit einiger Zeit im Raum war, einen Abschluss in Naturwissenschaften hatte und (noch unerwarteter) gerade ein Schnitzel gegessen hatte, ja bereits plaudernd am örtlichen Stammtisch saß. Ich versuchte, jedem der Gäste vorher freundlich die Hand zu schütteln, aber noch in keine inhaltlichen Diskussionen einzusteigen. Nach der offiziellen Begrüßung durch die Gastgeber ergriff ich das Wort und thematisierte unsere menschliche Verletzlichkeit: „Ich weiß, dass einige von Ihnen verletzt und empört waren, als Sie in den Medien von unserer Studie gehört haben. Sie können sich vorstellen, dass kaum jemand so verletzt und empört war wie wir Autoren: uns trifft diese Empörung ganz hart, denn wir haben viel Arbeit in diese Studie gesteckt, von der wir sicher sind, dass Sie in Ihrem Interesse ist. Sie regen sich heute Abend auf, aber ich gehe mehrmals die Woche durch diesen Schlamm.“ Nach diesem Einstieg bat ich um zwanzig Minuten Zeit, um zunächst ohne ständige Unterbrechung die Kernaussagen der Studie und die größten Missverständnisse zu erläutern. Für viele Zuhörer*innen war dabei meine Differenzierung zwischen „wissenschaftlicher Problembeschreibung“ und „moralischer Schuldzuweisung“ entscheidend. In die meisten ökologischen Probleme, die in der Studie geschildert wurden, waren Landwirte *verwickelt*, während die *Verantwortung* für eine nachhaltige Lösung bei der gesamten Gesellschaft zu suchen ist. Ebenso wichtig war es mir, beim Ansprechen von Missverständnissen, die sich bei der Rezeption der Studie verbreitet hatten, ganz ohne Schuldzuweisungen

4) Besonders wichtig war die Auffindbarkeit auf der Webseite der Deutschen Bischofskonferenz und auf der Plattform „DigiLog“ (Ethik der globalen Landnutzung | Digilog), auf die Interessenten stießen, bevor sie uns persönlich kontaktierten.

zu argumentieren – es erleichterte und versachlichte die anschließenden Diskussionen deutlich.

Ein weiterer Vorteil analoger Gesprächsrunden ist der, dass Humor, der Spannungen lindert, hier deutlich unproblematischer und versöhnlicher eingesetzt werden kann als in digitalen Räumen. Spätestens als wir zusammen lachten („Das hätten Sie vor drei Wochen noch nicht gedacht, dass Sie mal so dringend einen Philosophen auf Ihren Hof einladen würden!“), war das Eis gebrochen. Und gerade die unvermeidlichen Verschwörungstheoretiker ließen sich so am besten beruhigen („Glauben Sie ernsthaft, dass jemand, der Teil einer genialen Weltverschwörung ist, bei der Heimfahrt auf die Deutsche Bahn angewiesen ist?“). Apropos Bahn: Menschliche Verbundenheit entsteht besonders dort, wo wir um Hilfe bitten oder diese gewähren können. Öfters kam in Diskussionsrunden der Zeitpunkt, an dem ich sagen musste: „Ich diskutiere das gern noch mit Ihnen aus, aber dann muss ich Sie bitten, mich mit dem Auto zum Bahnhof in X zu fahren, damit ich von dort noch den letzten Zug nach Hause erwische.“ Immer wieder fuhren mich dann einstmals heftige Kritiker durch die Nacht und die Gespräche, die wir dort führten, gehörten mit zu den menschlich wertvollsten. Sollte ich wieder in einen „Kulturkampf“ verwickelt werden, werde ich viel früher um Hilfe bitten – und zwar meine Freunde und Gegner gleichermaßen.

Gestatten Sie noch ein persönliches Fazit: Es ist eine große Gefahr, wenn wir glauben, einen Kulturkampf „gewinnen“ zu müssen. In dem Moment, in dem sich eine einzige Seite – sei es die vermeintlich progressivere oder die konservativere, die ländliche oder die urbane Fraktion, oder wer auch immer – durchsetzt, in diesem Moment ist nichts gewonnen, sondern unsere Kultur als solche verloren. Das Miteinander-Ringen ist Teil unserer Kultur und dies ist ein guter und notwendiger Kampf, solange er menschlich bleibt.



Kontakt

Stefan Einsiedel, studierter Biologe und promovierter Wirtschaftswissenschaftler, arbeitet an der Münchner Hochschule für Philosophie als Lehrbeauftragter und Geschäftsführer des Zentrums für Globale Fragen. Sein Schwerpunkt liegt auf einer „Ethik der Nachhaltigkeit“, die praktische Fragen der Akzeptanz und Umsetzbarkeit vor dem Hintergrund der Wirtschafts-, Umwelt- und Sozialethik untersucht.

Zentrum für Globale Fragen (ZGF) – Hochschule für Philosophie München

Karin Frei

Überblick: Infrastrukturprojekte haben es in sich. Was technisch und sachlich klingt, birgt oft erhebliches emotionales Explosionspotenzial. Schon der Diskurs darüber lässt tief blicken: Da ist von David gegen Goliath die Rede, von Heimatverlust und von Fremden, die einem das Liebste nehmen. Es geht – gefühlt – um archaische Dimensionen: um Heimat und Identität. Und nicht nur die direkt Betroffenen, auch die Medien reden mit. Es wird mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln gekämpft, ob fair oder nicht. Für eine Mediatorin, die den Dialog zwischen Projektträger*innen und Bevölkerung begleitet¹, verlangt dies besondere Sorgfalt und vor allem ein klares Erwartungsmanagement.

Keywords: Windkraft, Grossgruppenmoderation, Heimat, Identität, Infrastrukturprojekte, Öko-Paralyse, Tierschutz, Landschaftsschutz, NIMBY



<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.8>

Heimat bewahren

Vermitteln zwischen Widerstand und Wandel

Die Positionen könnten unterschiedlicher kaum sein. Auf der einen Seite Ingenieure, die im Auftrag von Kanton oder Bund Projekte umsetzen sollen: regelkonform, sachlich, umsichtig. Sie machen „nur“ ihren Job, denn die Gesellschaft braucht Strom und damit auch Windkraft, zumal die Bevölkerung selbst die Energiewende beschlossen hat.

Im Feld zeigt sich jedoch ein anderes Bild. Die Ingenieure werden als Eindringlinge wahrgenommen, als Fremde oder gar als „Strombarone“, die primär wirtschaftliche Interessen verfolgen, die sich nicht um Tier- und Naturwohl kümmern – oder, wie eine Journalistin des Schweizer Online-Magazins *die Republik* es formulierte, als „Männer in grauen Anzügen“, die aufs Land kommen, und die intakte Umwelt bedrohen. Hinzu kommt gerne auch eine lokalpatriotische Note: das Unternehmen, obwohl zu 100% im Besitz der öffentlichen Hand, gehört dem Nachbarkanton. Die Reaktionen folgten auf dem Fusse: „Geht doch zurück, wo ihr hergekommen seid. Ihr könnt ja bei euch bauen“².

Die Ausgangslage: Ohnmacht

Auf beiden Seiten zeigt sich immer wieder dasselbe Gefühl: Ohnmacht. Auf Seiten der Bevölkerung im Gefühl, dass über Heimat und damit auch über Identität

hinweg entschieden wird. Faktoren, die sehr tief gehen und grosses Gewicht haben. Auf Seiten der Projektverantwortlichen zeigt sich die Ohnmacht darin, dass selbst sorgfältigste Abklärungen und Dialogangebote kaum Wirkung entfalten. Zu wichtig scheint das Bedürfnis, Bestehendes bewahren zu wollen und zu abstrakt, gross

1) Die Mediatorin wurde in einem Fall angefragt, eine zufällig per Los aus der Bevölkerung ausgewählte und zudem mit gezielten Interessensvertretern wie Landschafts- oder Tierschutz, aber auch Landbesitzern und PolitikerInnen besetzte, ca. 25köpfige Gruppe als Moderatorin im Gespräch mit den Projektanten eines Windkraftparks zu begleiten. Ziel sollte ein Austausch sein, ein Herausfinden der Bedürfnisse der Bevölkerung und der Aufklärung bzw. Erklärung des Vorhabens, mit dem Ziel, Verständnis und Akzeptanz für das Projekt zu schaffen. Dies auch in der Hoffnung, dass die TeilnehmerInnen die Informationen im Dorf verbreiten würden. Letzteres funktionierte bei dieser doch oft technisch anspruchsvollen Materie und den sehr unterschiedlichen Haltungen der Teilnehmenden eher nicht.

2) Eine Folge davon war, dass man beschloss, den betroffenen Kanton am Projekt zu beteiligen und den BürgerInnen Beteiligungsmöglichkeiten, bzw. Entlastungszahlungen anbot.

oder schwer fass- bzw. lösbar hingegen die Klimakrise³. In der Folge scheint das gefühlte Bedürfnis nach Windstrom klein. Hinzu kommt, dass Strom noch immer relativ günstig und jederzeit verfügbar aus der Steckdose zu haben ist. Es drohen also auch nicht unmittelbare Folgen.

Massnahmen zum Schutz von Mensch und Natur wird mit Misstrauen begegnet. Erst recht greifen Relativierungsversuche ins Leere. So wirkte eine PowerPoint-Folie, die zeigte, wie viele Vögel jährlich den Hauskatzen zum Opfer fallen und wie wenige durch Windkraftanlagen sterben, nicht wie erhofft beruhigend, sondern fast zynisch und verstärkend: Jeder tote Vogel ist einer zu viel.

Die Projektant*innen scheinen auf verlorenem Posten, weil die Bevölkerung schlicht nicht will – NIMBY, not in my backyard. Grüner Strom ist gut, aber bitte nicht in meinem Garten.

Alle Mittel sind erlaubt

Die ungleich langen Spiesse zeigen sich sowohl in den verfügbaren Mitteln als auch in der jeweiligen Machtposition. Während die Projektmacher durch staatliche Aufträge und klimapolitische Ziele legitimiert sind, sind sie gleichzeitig verpflichtet, sich jederzeit korrekt zu verhalten. Fehler oder Fehlverhalten zahlen sofort und überproportional auf das gezeichnete Feindbild ein. Jene hingegen, die sich für ihre Heimat wehren, bewegen sich in einer anderen Logik: Der Zweck heiligt die Mittel. Es greift das Bild von David gegen Goliath: Wenn der mächtige Staat uns Kleinen die Heimat streitig macht, dürfen wir uns wehren – mit jedem Mittel, um jeden Preis.

In einem Streitgespräch⁴ zwischen einem Vertreter des Heimatschutzes und einem Windkraftverantwortlichen zeigte sich diese Logik beispielhaft: „Wenn ein Umweltverträglichkeitsbericht 400 Seiten umfasst, kann es sich nicht um eine harmlose Angelegenheit handeln“, argumentierte der eine. Der andere entgegnete: „Aber *ihr* verlangt doch, dass wir jeden Frosch und jede Butterblume erfassen – kein Wunder werden die Berichte so umfangreich.“ Erschwerend kommt hinzu:

Und die Medien mischen mit

Wo Themen wie Heimat, Identität, oder das Wohl von Tier und Mensch verhandelt werden, entsteht ein Spielfeld für Akteure, die von Zuspitzung profitieren – politisch oder medial. Aufmerksamkeit ist dabei die Währung. Der

Medienwissenschaftler Matthias Zehnder beschreibt dies mit den „drei B des Boulevard“: „Blut, Büsi und Brüste“ (Blut, kleine Katzen und Busen). Alles was wir mit Gefahr, dem Kindchenschema oder mit Fortpflanzung in Verbindung bringen, bindet unsere Aufmerksamkeit.⁵ Die drei B sind ein Motor, um ein Thema weiterzutreiben, Feindbilder zu zementieren und gewillten Protagonisten eine Bühne zu bieten.

Vertraulichkeit ist somit nicht in aller Interesse und kann kaum abverlangt werden, letztlich weil dadurch mangelnde Transparenz oder Geheimnistuerei vorgeworfen werden könnte. Der Druck steigt somit auch auf die Mediatorin, die nicht im geschützten Raum, sondern unter potentieller öffentlicher Beobachtung arbeitet.

Allparteilich bleiben – nicht immer ganz einfach

Der mediale Beschrieb der Projektmacher*innen als „graue Anzüge“ (in Anlehnung an Michael Endes „Momo“ und damit als Synonym für Gefühllosigkeit) evozierte selbst bei mir als allparteilicher Mediatorin Mitleid und das Gefühl, dass es nicht fair zugeht. Ich erlebte, wie sich die Projektverantwortlichen wiederholt gezwungen sahen, jeden auch noch so polemischen oder persönlichen Angriff stoisch auszuhalten, also „beide Wangen hinzuhalten“, ohne sich in gleicher Weise wehren zu dürfen.

Gerade in solchen Momenten wird Allparteilichkeit zur aktiven Leistung: nicht im Sinne von Gleichbehandlung, sondern im bewussten Ausbalancieren von Empathie in einem ungleichen Feld.

3) Eine Übersicht zum Thema Klimawandel und die damit verbundenen psychologischen Verdrängungsmechanismen bietet die Publikation des Vorstands des Berufsverbandes Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (Hg), Psychologische Perspektiven im Klimawandel:

Strategien und Konzepte, BDP Bericht 2024. S. 20 ff., Online auf: https://www.bdp-verband.de/fileadmin/user_upload/BDP/website/dokumente/PDF/themen/Klima_und_Psychologie/BDP-Bericht-2024_Psychologische-Perspektiven-im-Klimawandel_Strategien-und-Konzepte.pdf

4) Das Streitgespräch fand im Rahmen einer Reportage für einen Podcast statt: <https://www.youtube.com/watch?v=aUF-V5iUR7sE>

5) Zehnder, Matthias: Die Aufmerksamkeitsfalle – wie die Medien zu Populismus führen, Zytglogge Verlag Bern, <https://www.zytglogge.ch/ma>

» **Wie also einer solchen Situation begegnen, wenn die Spiesse ungleich lang und Vermittlungsversuche hilflos scheinen?**

Die eigene Biografie kann helfen

In meiner Arbeit als Dialogführerin steht die Allparteilichkeit im Vordergrund. Gerade auch deshalb, weil die Projektträger die externe Mediatorin beauftragen und bezahlen⁶. Hilfreich ist mir in solchen Projekten meine eigene biografische Verortung. Ich kenne beide Seiten. Aufgewachsen in der Agglomeration von Luzern, einem Dorf, das sich über die Jahre vom ländlichen Idyll mit Kühen, die vor dem Haus grasen, zum verkehrsbelasteten Gewerbevorort wandelte, wusste ich, was es heisst, wenn dein Ort, deine Heimat verschwindet. Als Moderatorin eines Energie- und Klima-Podcasts⁷ wiederum sind mir die Situation der Energieversorgung und der prekäre Zustand des Klimas bewusst. Beides führte ich bei meinem allerersten Auftritt an, ebenso eine gewisse Ratlosigkeit, zumal sich nicht oder nur beschränkt beides gleichzeitig haben lässt.

Die Ängste der Menschen ernst nehmen

Am Anfang steht oft etwas scheinbar Banales: die Ängste der Menschen ernst nehmen.

Gerade im Energiebereich verschieben sich Diskussionen schnell weg von dem, was eindeutig überprüfbar ist. Studien, Zahlen und Messwerte treffen auf persönliche Erfahrungen, Befürchtungen und Überzeugungen.

Dann fällt in einer Runde ein Satz wie: „Es ist erwiesen, dass Pferde durch die Schwingungen von Windrädern Kopfschmerzen bekommen.“

Der Impuls, solche Aussagen einzuordnen oder zu korrigieren, ist nachvollziehbar – und zugleich wenig hilfreich. Im Raum steht nicht primär eine überprüfbare Tatsache, sondern ein Ausdruck von Sorge.

Wer an dieser Stelle beginnt, mit Gegenstudien zu argumentieren, riskiert, genau das zu verstärken, was ohnehin präsent ist: das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden.

Wirksamer ist es, den Perspektivenwechsel zu vollziehen: weg von der Frage nach richtig oder falsch, hin zu der Frage, was gesagt werden will. Geht es um Tierwohl? Um Misstrauen gegenüber Technik? Oder um die

Angst, dass etwas Vertrautes unwiederbringlich verloren geht?

Erst wenn diese Ebene sichtbar wird, entsteht überhaupt die Möglichkeit, in einen Dialog zu kommen.

Möglichst viel Transparenz schaffen

In einem Begleitfall wurde zudem sichergestellt, dass alle Befürchtungen und Fragen in ein zusammenfassendes Q&A einfließen, das nach den Sitzungen über eine spezielle Webseite veröffentlicht wurde. Selbstverständlich erst nachdem die Begleitgruppe im Vorfeld noch allfällige Ergänzungen anbringen konnte. Ziel war es, möglichst viel Transparenz zu schaffen und damit Glaubwürdigkeit aufzubauen. Dies funktionierte so weit gut. Über die Zeit (und insbesondere in den Pausen) entstanden produktive Gespräche, Ideensammlungen und Gruppenarbeiten. Die Feindseligkeit wich einer eher angeregten Stimmung und intensiven Auseinandersetzung.

Störfaktoren – auch hier gilt: ernst nehmen – konsequent und wiederholt

Der Herrgott hat allerhand Kostgänger, pflegte mein Grossvater zu sagen. Für den Dialog um den Bau von Windkraftwerken gilt dies definitiv. Ob düster und weitgehend stumm mit verschränkten Armen sitzend, emotional argumentierend, bodenständig, politisch strategisch denkend, ob technisch, sachlich erklärend oder beseelt von eher feinstofflichen Dimensionen. Man wusste es nicht so genau. In einem meiner Begleitprozesse sass ein junger Mann, der derart beflissen war,

6) Interessanterweise wurde dies nie moniert, es schien vielmehr die Haltung zu bestehen: „Wenn die etwas wollen, dann sollen sie auch bezahlen.“ Nicht, dass dies jemand mit Bezug auf die Moderation so gesagt hätte. Diese Art von Haltung schien aber verschiedentlich durchzudrücken: Dann zum Beispiel, als die harten Gegner*innen in der Gruppe verlangten, man müsse die von den Ingenieur*innen vorgelegten Windberechnungen nochmals neu machen, die Zahlen seien bestimmt manipuliert. Dabei schien es selbstverständlich, dass sie, die Gruppe, das Forschungsinstitut wählen dürften und die Projektmacher*innen selbstredend die Rechnung für das Vorhaben begleichen.

7) <https://www.axpo.com/ch/de/newsroom/energy-voices-podcast.html>

alle möglichen Fragen zu stellen, dass er mit seiner aktiven Teilnahme die ganze Gruppe dominierte. Auch hier galt: ernst nehmen, und zwar jede Frage und jedes Mal mit dem Mikrophon hingehen, bereitstehen, egal, was auch noch gesagt werden musste. An dieser Stelle griff ein Mechanismus, der aus der Comedy vertraut ist, man spricht da von der „**Regel der Drei**“ bzw. im Englischen von *Rule of Three*. **Die Idee:** Eine Struktur wird zweimal aufgebaut und beim dritten Mal entweder bestätigt oder gebrochen. Genau diese Wiederholung erzeugt eine Erwartung und deren Auflösung den Lacher. Die Wiederholung selbst ist dabei noch nicht lustig, erst der Bruch. In der Begleitgruppe war das Phänomen des jungen Mannes bereits so gefestigt und die Stimmung in der Gruppe freundlich genug, dass es die humorvolle Abweichung von der Wiederholung ertrug. Als der Mann zum xten Mal die Hand hob und ich mit dem Mikrophon wiederum zu ihm rannte, sagte ich lachend:

» **„Lieber Herr X, heute werde ich also noch von Ihnen träumen.“ Die Komik der Situation war allen klar, alle lachten, auch der junge Mann.**

Mehr noch, es brach eine Art Spannung, die sich durch das Raumnehmende des jungen Mannes ergeben hatte. Humor kann entlasten, wenn die Situation stabil genug ist, ihn zu tragen.

Mikrophon nie aus der Hand geben

Zusätzlich wichtig, wenn das Publikum zu Wort kommt, ist eine angemessene Führung, beziehungsweise diese nicht aus der Hand zu geben. Wirksam und unkompliziert ist es, sich mit einem Mikrophon im Publikum zu bewegen. Der Vorteil: alle hören was gefragt wird. Und wichtig: Das Mikrophon nie aus der Hand geben. Wird der Versuch seitens einer befragten Person unternommen, klar und freundlich sagen: „keine Sorge, ich halte das Mikrophon für Sie, sie dürfen einfach reden“. Dies ist bei jeder Publikumsbeteiligung die effiziente Methode, den Gesprächsfluss im Griff zu behalten, im richtigen Moment das Mikrophon zu sich zu nehmen, um zu paraphrasieren (Loopen) und den Dialog so zu steuern, dass am Ende der Intervention das Bedürfnis oder die entsprechende Frage an die Experten zu Stande kommt.

Dies ist ein einfaches, aber wirkungsvolles Instrument zur Prozesssteuerung und damit ein zentraler Bestandteil professioneller Gesprächsführung in grossen Gruppen.

Erwartungsmanagement

Damit Spielregeln wie jene über die Hoheit des Mikrophons nicht sauer aufstossen, hilft zu Beginn einer Veranstaltung oder Fragerunde ein „Erwartungsmanagement“. Den Anwesenden mitteilen, was auf sie zukommt: Worum geht es jetzt? Was ist gewünscht? Wie gehen wir vor? Was geschieht mit dem Gesammelten? So, dass sich das Publikum stressfrei auf den Inhalt der Interventionen konzentrieren kann. Spielregeln setzen – dazu gehört auch ein Inhaltsverzeichnis für eine Sitzung – ist essentiell. Hat das Publikum einen Rahmen und weiss, worüber heute geredet wird, was der Fokus ist, wann Zeit ist für allgemeine Fragen oder Einschätzungen, wann Pausen sind und wann eine Diskussion zu Ende, kurz, was erwartet werden darf, so entspannt dies eine Situation zusätzlich. Klarheit, Rahmen und Raum offen lassen für Unerwartetes oder Dinge, die ausserhalb des geplanten Ablaufs dringend gesagt werden müssen.

Erwartungsmanagement schafft nicht Zustimmung, aber Orientierung und damit eine wichtige Voraussetzung für Dialogfähigkeit.

Der richtige Zeitpunkt

Idealerweise werden Bevölkerungsdialoge gestartet, sobald öffentlich klar wird, dass in der Gemeinde etwas geschehen wird, dann etwa, wenn Projektmacher mit Windmessungen beginnen. Transparenz schaffen und damit Widerstand verhindern? Eine gute Vorbereitung, kritischen Fragen gegenüber offen begegnen und ein früher Einbezug der Bevölkerung ist sicher hilfreich. Widerstand lässt sich so zwar nicht verhindern, aber es lässt sich oft verhindern, dass er sich unnötig verhärtet.

Ein Phänomen, das ich in der Schweiz wahrnehme, ist, dass der Widerstand gegen eine Infrastrukturanlage da kleiner ist, wo bereits Infrastruktur besteht. So liessen sich Anwohner in der Nähe einer bestehenden Windkraftanlage zitieren, dass sie dieser Infrastrukturbau nicht störe und auch den Tieren ginge es damit gut. Der Bauer, auf dessen Land das Windrad stehe, betreibe sogar im Nebenamt einen Teil der Wartung des Kraftwerks. Dieses Phänomen lässt sich gar im Zusammenhang mit Technologien feststellen, von denen man weiss, dass Folgen im Katastrophenfall verheerend sind. An einem kontroversen Panel zum 40Jahr-Jubiläum des Schweizer Kernkraftwerks Leibstadt trat der Gemeindepräsident als feuriger Befürworter auf und rief sinngemäss: Sie, die Leibstädter, liebten ihr AKW!

Ob die Alltagspräsenz und die damit verbundenen Profite wie günstige Steuern oder Arbeitsplätze die Angst verdrängen? Im Podcast „Energy Voices“ des kantonalen Stromproduzenten AXPO plädiert der Direktor des Instituts für Alpen in Uri, Boris Previšić⁸, für die Macht der Gewohnheit. Er geht davon aus, dass sich die Vorstellung davon, wie etwa eine Alpenidylle auszusehen hat, mit der Zeit verändert.

Ein kleines, fast beiläufiges Beispiel dafür ist mir kürzlich in einem Walliser Traditionsrestaurant aufgefallen. Über der Bar war ein Lichtspiel angebracht: Im Hintergrund leuchtete warmes Licht, davor zeichnete sich – wie mit der Laubsäge geschnitten – die schwarze Silhouette einer idyllischen Alpenlandschaft ab, mit Chalet, Ziegen, Bäumen und Bergen.

Und mittendrin, ganz selbstverständlich, als hätte es schon immer dazugehört: ein Mast mit Sessellift.

Wir verändern uns und mit uns verändert sich unsere Landschaft. Langsam und auch künftig begleitet von Ängsten und Widerstand. Dialog, Transparenz und Teilhabe können diese Ängste nicht auflösen, aber sie können dazu beitragen, dass sie verhandelbar werden.

Die mediative Moderation in Bevölkerungsdialogen wie jenen zur Windkraft führt nicht zu einer Entscheidung. Diese fällt im Anschluss an der Urne, als demokratischer Prozess. Der Streit ist damit entschieden, der Konflikt jedoch nicht zwingend gelöst.

Dennoch haben solche Dialoge einen Wert: Wenn Menschen sich vor Ort begegnen, einander zuhören und Beweggründe – auch widersprüchliche – nachvollziehen können, entsteht eine Grundlage für künftige Verständigung.



Kontakt

Karin Frei ist selbständige Mediatorin FSM und Moderatorin, sie ist Partnerin bei Komet-Beratung und hat an der Universität Zürich europäische Ethnologie, Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und Völkerrecht studiert. Sie arbeitet oft in Tech- und Nachhaltigkeitsbereichen.
frei@komet-beratung.ch

8) https://www.youtube.com/watch?v=n0joOB_ABUA

Karin Frei

Résumé: Les projets d'infrastructure ne sont pas anodins. Ce qui sonne technique et objectif recèle souvent un considérable potentiel explosif sur le plan émotionnel. Le discours qui les entoure en dit déjà long: on y parle de David contre Goliath, de la perte du pays natal, d'étrangers qui viennent prendre ce que l'on a de plus cher. Il y va – du moins est-ce le sentiment – de dimensions archaïques: du pays natal et de l'identité. Et il n'y a pas que les personnes directement concernées: les médias s'en mêlent aussi. On se bat avec tous les moyens disponibles, loyaux ou non. Pour une médiatrice qui accompagne le dialogue entre les porteuses et porteurs de projet et la population¹, cela exige un soin particulier et, surtout, une gestion claire des attentes.

Mots-clés: énergie éolienne, animation de grands groupes, pays natal, identité, projets d'infrastructure, éco-paralyse, protection des animaux, protection du paysage, NIMBY

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.8>

Préserver le pays natal

Médier entre résistance et changement

Les positions ne pourraient guère être plus opposées. D'un côté, des ingénieurs qui doivent réaliser des projets sur mandat du canton ou de la Confédération: conformément aux règles, objectivement, avec circonspection. Ils font «seulement» leur travail, car la société a besoin d'électricité et donc aussi d'énergie éolienne, d'autant que la population a elle-même décidé de la transition énergétique.

Sur le terrain, pourtant, le tableau est tout autre. Les ingénieurs sont perçus comme des intrus, comme des étrangers, voire comme des «barons de l'électricité» qui poursuivraient avant tout des intérêts économiques et ne se soucieraient pas du bien-être des animaux ni de la nature – ou, comme l'a formulé une journaliste du magazine suisse en ligne *die Republik*, comme des «hommes en costume gris» qui débarquent à la campagne et menacent un environnement intact. À cela s'ajoute volontiers une note de patriotisme local: l'entreprise, bien que détenue à 100 % par les pouvoirs publics, appartient au canton voisin. Les réactions n'ont pas tardé: «Retournez donc d'où vous venez. Vous n'avez qu'à construire chez vous»².

La situation de départ: l'impuissance

Des deux côtés, le même sentiment revient sans cesse: l'impuissance. Du côté de la population,

le sentiment que l'on décide par-dessus le pays natal, et donc par-dessus l'identité. Des facteurs qui vont très profond et pèsent lourd. Du côté des responsables de projet, l'impuissance tient à ce que même les clarifications les plus soigneuses et les offres de dialogue ne produisent guère d'effet. Trop important paraît le besoin de préserver l'existant, et trop abstraite, trop vaste, trop difficile à saisir ou à

1) Dans un cas, la médiatrice a été sollicitée pour accompagner, comme modératrice, un groupe d'environ 25 personnes – tirées au sort dans la population et complété par des représentants d'intérêts ciblés tels que la protection du paysage ou des animaux, mais aussi des propriétaires fonciers et des politiciennes et politiciens – dans l'échange avec les porteurs d'un parc éolien. L'objectif devait être un échange, la découverte des besoins de la population ainsi que l'information et l'explication du projet, dans le but de créer de la compréhension et de l'acceptation. Ce, également dans l'espoir que les participantes diffuseraient les informations dans le village. Ce dernier point n'a plutôt pas fonctionné, vu la matière souvent techniquement exigeante et les positions très différentes des participants.

2) Une conséquence en fut la décision d'associer le canton concerné au projet et d'offrir aux citoyennes et citoyens des possibilités de participation, respectivement des paiements compensatoires.

résoudre, la crise climatique³. En conséquence, le besoin ressenti d'électricité éolienne semble faible. S'y ajoute que l'électricité reste relativement bon marché et disponible à tout moment à la prise. Aucune conséquence immédiate ne menace donc non plus.

Les mesures de protection de l'être humain et de la nature sont accueillies avec méfiance. Les tentatives de relativisation, plus encore, tombent à vide. Ainsi, une diapositive PowerPoint montrant combien d'oiseaux sont chaque année victimes des chats domestiques et combien peu meurent à cause des éoliennes n'a pas eu l'effet apaisant escompté: elle a paru presque cynique et n'a fait que renforcer les réserves. Chaque oiseau mort est un oiseau de trop.

Les porteuses et porteurs de projet semblent en position perdue, parce que la population, tout simplement, ne veut pas – NIMBY, not in my backyard. L'électricité verte, c'est bien, mais pas dans mon jardin, s'il vous plaît.

Tous les moyens sont permis

L'inégalité des armes se manifeste tant dans les moyens disponibles que dans les positions de pouvoir respectives. Tandis que les porteurs de projet sont légitimés par des mandats étatiques et des objectifs de politique climatique, ils sont en même temps tenus de se comporter en tout temps correctement. Erreurs et fautes de conduite alimentent aussitôt et de façon disproportionnée l'image de l'ennemi que l'on a dessinée. Celles et ceux, en revanche, qui défendent leur pays natal évoluent dans une autre logique: la fin justifie les moyens. L'image de David contre Goliath opère: si l'État puissant conteste aux petits que nous sommes leur pays natal, nous avons le droit de nous défendre – par tous les moyens, à tout prix.

Lors d'un débat contradictoire entre un représentant de la protection du patrimoine et un responsable de l'éolien, cette logique s'est manifestée de façon exemplaire: «Si un rapport d'impact sur l'environnement compte 400 pages, il ne peut pas s'agir d'une affaire anodine», argumentait le premier. L'autre rétorqua: «Mais c'est bien *vous* qui exigez que nous recensons chaque grenouille et

chaque bouton d'or – pas étonnant que les rapports deviennent aussi volumineux.» S'y ajoute une difficulté:

Et les médias s'en mêlent

Là où se négocient des thèmes comme le pays natal, l'identité ou le bien de l'animal et de l'être humain, se crée un terrain de jeu pour des acteurs qui profitent de la polarisation – politiquement ou médiatiquement. L'attention est ici la monnaie. Le spécialiste des médias Matthias Zehnder décrit cela par les «trois B du boulevard»: «Blut, Büsi und Brüste» (le sang, les petits chats et les seins). Tout ce que nous associons au danger, au schéma de l'enfance ou à la reproduction capte notre attention.⁴ Les trois B sont un moteur pour pousser un thème plus loin, cimenter des images de l'ennemi et offrir une scène à des protagonistes bien disposés.

La confidentialité n'est donc pas dans l'intérêt de tous et ne peut guère être exigée, ne serait-ce que parce qu'on pourrait alors reprocher un manque de transparence, voire une culture du secret. La pression augmente ainsi aussi sur la médiatrice, qui ne travaille pas dans un espace protégé, mais sous une observation publique potentielle.

Rester multipartiale – pas toujours simple

La description médiatique des porteuses et porteurs de projet comme des «costumes gris» (par allusion

3) Un aperçu du thème du changement climatique et des mécanismes psychologiques de refoulement qui lui sont liés est proposé par la publication du comité de l'association professionnelle des psychologues allemands (Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V., éd.), *Psychologische Perspektiven im Klimawandel: Strategien und Konzepte*, BDP Bericht 2024, p. 20 et suiv., en ligne: https://www.bdp-verband.de/fileadmin/user_upload/BDP/website/dokumente/PDF/themen/Klima_und_Psychologie/BDP-Bericht-2024_Psychologische-Perspektiven-im-Klimawandel_Strategien-und-Konzepte.pdf

4) Zehnder, Matthias: *Die Aufmerksamkeitsfalle – wie die Medien zu Populismus führen*, Zytglogge Verlag, Berne, <https://www.zytglogge.ch/ma>

à «Momo» de Michael Ende, et donc comme synonyme d'absence de sentiment) a suscité même chez moi, médiatrice multipartiale, de la compassion et le sentiment que les choses ne se passaient pas loyalement. J'ai vu les responsables de projet se sentir contraints, à maintes reprises, de supporter stoïquement chaque attaque, si polémique ou personnelle fût-elle – de «tendre les deux joues», donc – sans avoir le droit de se défendre de la même manière.

C'est précisément dans de tels moments que la multipartialité devient une performance active: non pas au sens d'un traitement égal, mais d'un équilibrage conscient de l'empathie dans un champ inégal. Comment donc affronter une telle situation, lorsque les armes sont inégales et que les tentatives de médiation semblent impuissantes?

Sa propre biographie peut aider

Dans mon travail de conductrice de dialogue, la multipartialité est au premier plan. Précisément aussi parce que ce sont les porteurs de projet qui mandatent et rémunèrent la médiatrice externe⁵. Dans de tels projets, mon propre ancrage biographique m'est utile. Je connais les deux côtés. Ayant grandi dans l'agglomération de Lucerne, dans un village qui s'est transformé au fil des ans d'une idylle rurale – avec des vaches qui paissaient devant la maison – en une banlieue artisanale saturée de trafic, je savais ce que signifie voir disparaître son lieu, son pays natal. Comme animatrice d'un podcast sur l'énergie et le climat⁶, en revanche, j'ai conscience de la situation de l'approvisionnement énergétique et de l'état précaire du climat. J'ai évoqué l'un et l'autre lors de ma toute première intervention, ainsi qu'un certain désarroi, puisque l'on ne peut pas avoir les deux à la fois, ou seulement dans une mesure limitée.

Prendre au sérieux les peurs des gens

Au commencement, il y a souvent quelque chose d'apparemment banal: prendre au sérieux les peurs des gens.

Dans le domaine de l'énergie précisément, les discussions se déplacent vite loin de ce qui est

clairement vérifiable. Études, chiffres et valeurs mesurées rencontrent des expériences personnelles, des craintes et des convictions.

Puis, dans une réunion, tombe une phrase comme : «Il est prouvé que les chevaux ont mal à la tête à cause des vibrations des éoliennes.»

L'impulsion de situer de telles affirmations ou de les corriger est compréhensible – et en même temps peu utile. Ce qui est dans la salle n'est pas d'abord un fait vérifiable, mais l'expression d'un souci.

Qui commence, à cet endroit, à argumenter avec des contre-études risque de renforcer exactement ce qui est de toute façon présent: le sentiment de ne pas être pris au sérieux.

Il est plus efficace d'opérer le changement de perspective: quitter la question du vrai ou du faux pour celle de ce qui veut être dit. S'agit-il du bien-être animal? De la méfiance envers la technique? Ou de la peur que quelque chose de familier ne se perde irrémédiablement?

C'est seulement lorsque ce niveau devient visible qu'apparaît la possibilité même d'entrer en dialogue.

Créer autant de transparence que possible

Dans un cas d'accompagnement, on s'est en outre assuré que toutes les craintes et toutes les questions soient reprises dans une FAQ récapitulative, publiée après les séances sur un site web dédié.

5) Fait intéressant, cela n'a jamais été critiqué ; l'attitude semblait plutôt être : « S'ils veulent quelque chose, qu'ils paient aussi. » Non que quiconque l'ait dit ainsi à propos de l'animation. Mais ce type d'attitude a semblé percer à plusieurs reprises : par exemple lorsque les opposantes et opposants les plus durs du groupe ont exigé que les calculs de vent présentés par les ingénieur*es soient entièrement refaits, les chiffres étant certainement manipulés. Il paraissait alors aller de soi que le groupe puisse choisir l'institut de recherche et que les porteuses et porteurs de projet règlent, bien entendu, la facture.

6) <https://www.axpo.com/ch/de/newsroom/energy-voices-podcast.html>

Bien entendu seulement après que le groupe d'accompagnement avait pu, en amont, y apporter d'éventuels compléments. L'objectif était de créer le plus de transparence possible et de bâtir ainsi de la crédibilité. Cela a plutôt bien fonctionné. Avec le temps (et particulièrement pendant les pauses) sont nés des échanges productifs, des collectes d'idées et des travaux de groupe. L'hostilité a cédé la place à une atmosphère plutôt animée et à une discussion intense.

Les éléments perturbateurs – ici aussi: les prendre au sérieux, avec constance et à chaque fois

Le bon Dieu nourrit toutes sortes de convives, disait mon grand-père. Pour le dialogue autour de la construction d'éoliennes, cela vaut assurément. Qu'il s'agisse de celui qui reste sombre et presque muet, les bras croisés, de celle qui argumente avec émotion, de l'esprit terre à terre, du stratège politique, de celui qui explique techniquement et objectivement, ou de celle qu'animent des dimensions plus subtiles. On ne le savait pas exactement. Dans l'un de mes processus d'accompagnement était assis un jeune homme si empressé de poser toutes les questions possibles qu'il dominait, par sa participation active, le groupe entier. Là aussi valait la règle: prendre au sérieux, chaque question et à chaque fois, aller vers lui avec le micro, se tenir prêt, quoi qu'il restât encore à dire. À cet endroit a joué un mécanisme familier de la comédie, ce que l'on appelle la « **règle de trois** », en anglais *Rule of Three*. **L'idée:** une structure est installée deux fois et, la troisième fois, soit confirmée, soit brisée. C'est précisément cette répétition qui crée une attente, et sa résolution qui provoque le rire. La répétition elle-même n'est pas encore drôle ; seule la rupture l'est. Dans le groupe d'accompagnement, le phénomène du jeune homme était déjà si bien établi, et l'ambiance du groupe assez amicale, qu'elle supporta l'écart humoristique par rapport à la répétition. Lorsque, pour la énième fois, il leva la main et que je courus de nouveau vers lui avec le micro, je dis en riant: « Cher Monsieur X, cette nuit, je vais encore rêver de vous. » Le comique de la situation était clair pour tous, tout le monde rit, le jeune homme compris. Mieux: une sorte de tension se rompit, celle qu'avait créée la place prise par le jeune homme. L'humour

peut soulager, lorsque la situation est assez stable pour le porter.

Ne jamais lâcher le micro

Il est en outre important, lorsque le public prend la parole, d'assurer une conduite appropriée – ou plutôt de ne pas la lâcher. Efficace et simple: se déplacer dans le public avec un micro. L'avantage: tout le monde entend ce qui est demandé. Et surtout: ne jamais lâcher le micro. Si une personne interrogée tente de s'en emparer, dire clairement et aimablement: « Ne vous inquiétez pas, je tiens le micro pour vous, vous n'avez qu'à parler. » C'est, dans toute participation du public, la méthode efficace pour garder la maîtrise du fil de la discussion, pour reprendre le micro au bon moment afin de paraphraser (*loopen*) et pour conduire le dialogue de telle sorte qu'à la fin de l'intervention le besoin, ou la question correspondante, parvienne aux expertes et experts.

C'est un instrument simple mais efficace de conduite du processus, et donc un élément central de l'animation professionnelle d'entretiens en grands groupes.

La gestion des attentes

Pour que des règles du jeu telles que celle de la souveraineté sur le micro ne passent pas mal, une « gestion des attentes » aide au début d'une manifestation ou d'un tour de questions. Dire aux personnes présentes ce qui les attend: de quoi s'agit-il maintenant? Qu'attend-on? Comment procédons-nous? Que deviendra ce qui aura été récolté? De sorte que le public puisse se concentrer sans stress sur le contenu des interventions. Poser des règles du jeu – cela inclut aussi un ordre du jour pour une séance – est essentiel. Si le public dispose d'un cadre et sait de quoi on parle aujourd'hui, quel est le point de mire, quand vient le temps des questions générales ou des appréciations, quand ont lieu les pauses et quand une discussion prend fin – bref, ce à quoi l'on peut s'attendre –, cela détend encore la situation. De la clarté, un cadre, et de la place laissée à l'inattendu ou à ce qui, en dehors du déroulement prévu, doit absolument être dit.

La gestion des attentes ne crée pas l'adhésion, mais l'orientation, et donc une condition importante de la capacité de dialogue.

Le bon moment

Idéalement, les dialogues avec la population commencent dès qu'il devient publiquement clair que quelque chose va se passer dans la commune, par exemple lorsque les porteurs de projet entament les mesures de vent. Créer de la transparence et empêcher ainsi la résistance? Une bonne préparation, une ouverture aux questions critiques et une association précoce de la population sont assurément utiles. La résistance ne s'en trouve certes pas empêchée, mais on peut souvent éviter qu'elle ne se durcisse inutilement.

Un phénomène que je perçois en Suisse est que la résistance à une installation d'infrastructure est plus faible là où une infrastructure existe déjà. Ainsi, des riverains d'une éolienne existante ont pu être cités disant que cette construction ne les dérangeait pas et que les animaux s'en portaient bien eux aussi. L'agriculteur sur les terres duquel se dresse l'éolienne assure même, à titre accessoire, une partie de l'entretien de l'installation. On peut même constater ce phénomène à propos de technologies dont on sait que les conséquences seraient dévastatrices en cas de catastrophe. Lors d'un panel controversé pour les 40 ans de la centrale nucléaire suisse de Leibstadt, le président de la commune s'est fait l'ardent défenseur du site et s'est écrié, en substance: eux, les gens de Leibstadt, aimaient leur centrale !

La présence quotidienne et les profits qui y sont liés – impôts avantageux, emplois – refoulent-ils la peur? Dans le podcast «Energy Voices» du producteur d'électricité cantonal AXPO, Boris Previšić⁷, directeur de l'Institut des Alpes à Uri, plaide pour la force de l'habitude. Il part de l'idée que la représentation de ce à quoi doit ressembler, par exemple, une idylle alpine se modifie avec le temps.

Un petit exemple, presque incident, m'a récemment frappée dans un restaurant traditionnel valaisan. Au-dessus du bar était installé un jeu de lumière: à l'arrière-plan brillait une lumière chaude ; devant

se découpait – comme à la scie à chantourner – la silhouette noire d'un paysage alpin idyllique, avec chalet, chèvres, arbres et montagnes.

Et au beau milieu, allant tout à fait de soi, comme si cela en avait toujours fait partie: un pylône de télésiège.

Nous changeons, et avec nous change notre paysage. Lentement, et à l'avenir encore accompagné de peurs et de résistances. Le dialogue, la transparence et la participation ne peuvent pas dissoudre ces peurs, mais ils peuvent contribuer à les rendre négociables.

L'animation médiative des dialogues avec la population, comme ceux qui portent sur l'énergie éolienne, ne conduit pas à une décision. Celle-ci tombe ensuite dans les urnes, comme processus démocratique. Le litige est ainsi tranché, mais le conflit n'est pas nécessairement résolu.

De tels dialogues ont néanmoins une valeur: lorsque les gens se rencontrent sur place, s'écoulent et parviennent à comprendre les motivations des autres – y compris contradictoires –, une base se crée pour une entente future.

7) https://www.youtube.com/watch?v=n0j0OB_ABUA

Karin Mader

Überblick: Der Ausbau der Windenergie ist ein Schlüssel der Schweizer Energiewende – und zugleich konfliktträchtig, besonders im ländlichen Raum. Nationale Versorgungsziele treffen hier auf lokale Anliegen in Bezug auf Landschaft, Natur und Identität. Gleichzeitig erzeugen sie Spannungen, die Fragen von Stadt-Land-Gerechtigkeit, Mitwirkung und Vertrauen berühren. Der Beitrag analysiert typische Konfliktmuster und zeigt, wie mediative Ansätze in diesen komplexen Situationen unterstützen können. Mit dem revidierten Energiegesetz wächst aktuell die Herausforderung, beschleunigte Verfahren und übergeordnete Zuständigkeiten mit lokalen Interessen und sozialer Gerechtigkeit zu vereinbaren.

Keywords: Infrastrukturprojekte, Konflikte, Mediation, Moderation, Interessengruppen, Gerechtigkeitsempfinden, tiefere Beweggründe, Mitsprache, Öffentlichkeitsprinzip, Verhandlungsspielraum, rechtliche Rahmenbedingungen Schweiz.



<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.9>

Wenn Windräder in der Landschaft stören

Nationales Interesse versus lokale Betroffenheit

Sorge um Landschaft, Vögel und Heimat

Mit einer Höhe von bis zu 200m, und einem Rotordurchmesser von rund 120m sind Windräder eindrucksvolle Bauwerke in der Landschaft. Konflikte rund um ihre Installation entzünden sich meistens an Befürchtungen über konkrete Auswirkungen: zum Beispiel Lärm, Schattwurf, Waldrodungen und Sorgen um die Tierwelt.

Landschaft ist für die Bevölkerung gleichzeitig Lebensraum und ökonomische Grundlage. Ihre „Verschandelung“ beeinträchtigt den Erholungswert für Einheimische und Tourist:innen, finden Betroffene. Zudem senken die Anlagen den Wert von Immobilien, die in ihrer Nähe stehen, wird weiter argumentiert. Im Fall des Thurgauer Projekts „Wellenberg Wind“ führte die Ablehnung der lokalen Bevölkerung und einzelner Interessengruppen – ebenso wie an anderen Orten in der Schweiz – zu Verzögerungen und zur temporären Aufgabe des Projekts. Die Vereinigung „Lebensqualität Wellenberg“ machte etwa geltend, dass der Bau der geplanten Windräder auf dem bewaldeten Hügelzug den Charakter des Nah-

erholungsgebiets irreversibel zerstören würde. Zudem bestanden gemäss dem „Mitwirkungsbericht“ der Wellenberg Wind-Projektverantwortlichen, 2024, Bedenken wegen Waldrodungen sowie der Sicherheit von Vögeln und Fledermäusen.

Doch manche dieser Sorgen haben mitunter andere Wurzeln als es vordergründig erscheint. So wurden Vogelschutz-Bedenken etwa von Projektkritiker:innen vorgebracht, die keinerlei Bezug zur Thematik hatten. Dies deutet darauf hin, dass der Schuh möglicherweise an einem anderen Ort drückt oder die Sorge tiefer geht. Für viele Menschen symbolisiert der Bau von Windenergieanlagen einen technologischen Eingriff in eine als „natürlich“ empfundene Ordnung“, die eng mit lokaler Identität und dem Verständnis von „Heimat“ verknüpft ist. Die Befürchtung, die gewohnte Ordnung zu verlieren, birgt besonderes Konfliktpotenzial. Gerade hier hat Mediation viel zu bieten, indem tiefer liegende, emotionale Ursachen und Bedürfnisse an die Oberfläche gelangen können, bevor darauf aufbauend tragfähige, sachliche Lösungen verhandelt werden.

Ärger über ungerechte Verteilung

Die meisten Windanlagen stehen im ländlichen Raum, der Strom fliesst jedoch grossenteils in die Städte. Dies führt zu Kritik in Bezug auf die Verteilungsgerechtigkeit. Städtische Konsument:innen würden von ländlichen Stromquellen profitieren, heisst es, während städtische und andere auswärtige Elektrizitätsunternehmen gleichzeitig den Gewinn einstecken und ihr Nachhaltigkeits-Image aufpolieren. Die Kosten dafür fallen jedoch lokal an, etwa mit der Verschandelung von Natur und Landschaft, durch Lärmbelastung, oder durch den Wertverlust von Immobilien. Wo die lokale Bevölkerung das Gefühl hat, dass über ihre Köpfe hinweg entschieden und auf ihre Kosten profitiert wird, da wachsen Misstrauen und Widerstand. Im Fall von Wellenberg Wind wurde die lokale Opposition unter anderem durch die Rolle der Elektrizitätswerke des Kantons Zürich befeuert: „Zürcher verbauen unseren Thurgau“, war bei einer Gemeindeversammlung zu hören. Erst in einer späteren Phase band das Projekt auch das Elektrizitätswerk des Kantons Thurgau mit ein.

Anwohner:innen, die Verluste befürchten, wehren sich auch mit dem „NIMBY“-Reflex („Not in my Backyard“).

» **Windenergie ja – aber keine Anlagen vor meiner Haustür!**

Expert:innen wie Brettschneider et al. betonen jedoch, dass Betroffene dabei nicht unbedingt egoistische Gründe verfolgen. Vielmehr handle es sich um eine rationale Abwehr gegen eine als ungerecht empfundene Verteilung von Lasten und Nutzen. Mediatives Vorgehen soll daher auch Aspekte wie Gewinnbeteiligung oder andere Arten von Kompensation einbeziehen. Im Fall des Wellenberg Wind-Projekts boten die Projektverantwortlichen der Standortgemeinde, der Nachbargemeinde sowie betroffenen Grundeigentümer:innen schliesslich finanzielle Beiträge im Umfang von insgesamt 7,5 % des jährlichen Umsatzes an.

Wunsch nach Mitsprache

Konflikte werden auch durch spät kommunizierte Planung oder unklare Kommunikation hervorgerufen. Wenn Projekte erst bekannt werden, wenn Planung und Standortwahl bereits weit fortgeschritten sind, fühlen sich Betroffene übergangen.

Der Mediator Markus Troja kritisiert das verbreitete „Decide, announce, defend“-Muster: Wenn die Bevölkerung

erst einbezogen werde, wenn die Weichen gestellt sind, verhärtete sich die Ablehnung.

Im Fall Wellenberg Wind zeigte sich diese Dynamik schon früh. Die Projektverantwortlichen beauftragten deshalb eine unabhängige Expertin mit der Moderation einer Begleitgruppe aus Vertreter:innen der Anspruchsgruppen, um kritischen Stimmen Raum zu geben und eine Eskalation zu verhindern. Weil das Projekt zu diesem Zeitpunkt jedoch bereits weitgehend vorgegeben war, fehlte eine zentrale Voraussetzung für Mediation: Ergebnisoffenheit. Dank ihrem mediationsfachlichen Hintergrund konnte die Moderatorin dennoch wichtige mediative Instrumente bei der Begleitung der Anspruchsgruppen einsetzen und positive Ergebnisse erzielen (siehe unten).

Auch technische Fachsprache erschwere den Dialog, stellt sie fest. Mangelnde Verständlichkeit kann Misstrauen gegenüber Behörden und Projektträgern schüren. Transparenz und verständliche Sprache sind daher wichtige Massnahmen, um Missverständnissen und Gerüchten vorzubeugen und wirksam zu begegnen. Aus diesem Grund verstärkten die Projektverantwortlichen des Wellenberg Wind-Projekts ihre Kommunikationsbemühungen zusätzlich, nachdem das Projekt durch eine erste Volksabstimmung vorübergehend zum Erliegen gekommen war.

Generell weisen erfahrene Mediator:innen darauf hin, dass Transparenz, Einbezug und Mitsprache zentrale Voraussetzungen für eine mediative Konfliktbearbeitung sind. Diese allein genügen jedoch nicht, wenn unklar bleibt, welchen Einfluss die eingebrachten Perspektiven der Bevölkerung und der Anspruchsgruppen tatsächlich haben und wer letztendlich die Entscheidungen trifft.

» **Wenn Einflussmöglichkeiten fehlen, laufen Mitwirkungs- und Beteiligungsprozesse Gefahr, als „Alibiübung“ wahrgenommen zu werden, mit dem Ziel, bereits getroffene Entscheidungen nachträglich zu legitimieren.**

Mediative Moderation statt klassische Mediation

Konflikte rund um den Bau von Windenergieanlagen gehören zur Kategorie der Vielparteienkonflikte im öffentlichen Bereich. Neben Behörden und Projektträgern sind dabei auch Umweltorganisationen, lokale Interessengruppen, Grundeigentümer, Tourismus- und andere Akteure involviert. Zentrale Mediations-Voraussetzun-

gen wie Ergebnisoffenheit und Vertraulichkeit sind bei Konflikten rund um den Bau von Windenergieanlagen zudem nicht – oder nur eingeschränkt – gegeben:

- Der vorgegebene gesetzliche Auftrag und Rahmen zum Ausbau der erneuerbaren Energien sowie technische Erfordernisse (z.B. windreiche Lagen) grenzen den Lösungsspielraum ein und beeinträchtigen die Ergebnisoffenheit.
- Behörden und andere Projektträger verfügen über Ressourcen und Entscheidungskompetenzen, die anderen betroffenen Akteuren fehlen. Damit besteht ein Machtungleichgewicht.
- Bedingungslose Vertraulichkeit ist bei Projekten von öffentlichem Interesse kaum haltbar, denn Aktivist:innen sind auf Medienpräsenz angewiesen, während für Behörden Transparenz im Vordergrund steht.

Hier kann das Konzept der mediativen Moderation ansetzen. Das Beispiel Wellenberg Wind zeigt, wie statt einer vollständigen, klassischen Mediation mediative Elemente für die Moderation der Begleitgruppe genutzt werden konnten.

Zu diesen mediativen Elementen gehören:

- Allparteilichkeit: Sie stellt sicher, dass alle Stimmen – von einzelnen kritischen Dorfbewohner:innen bis zu regionalen Umweltverbänden und städtischen Elektrizitätswerken – gleichberechtigt gehört werden.
- Bedürfnisorientierung: Sie schält soziale Aspekte und Emotionen (z.B. Ärger, Sorge, Misstrauen) und Bedürfnisse (z.B. nach Sicherheit, Wertschätzung, Mitsprache) heraus, die hinter den harten Positionen („Keine Windräder!“) stehen.
- Spezifische Mediationsmethoden: Sie sorgen mit aktivem Zuhören durch „Loopen“ und Klären durch „Doppeln“ für eine entschärfte Gesprächskultur und schaffen gegenseitiges Verständnis.

Im Fall Wellenberg Wind standen Konfliktmanagement und „Wogen glätten“ im Vordergrund der Moderation.

» **Dank dem Einsatz mediativer Elemente fanden kritische Stimmen Gehör, gegenseitiges Verständnis wurde gefördert und Bedürfnisse geklärt.**

Auf dieser Basis konnten konkrete Lösungs- und Verbesserungsmassnahmen entstehen, wie zum Beispiel die Anpassung der Strassenführung zu den Baustellen sowie die Planung zusätzlicher Kompensationsmassnahmen.

Braig und Ehlers-Hofherr weisen darauf hin, dass mediative Moderation Gemeinsamkeiten aufweist mit anderen Partizipations- und Dialogformaten. Mit dem spezifischen Mediationsfokus kann jedoch zusätzlich das Vertrauen unter einzelnen Anspruchsgruppen gefördert, und damit ein wichtiger Beitrag für die Lösung konfliktbehafteter Prozesse und Projekte geleistet werden. Mediativ moderierte Begleitgruppen, Dialogforen oder Bürgerpanels sind dabei umso effektiver, je früher sie zum Einsatz kommen. Gleichzeitig bestehen bei einem frühzeitigen Einbezug höhere Chancen, dass lokale Kenntnisse konstruktiv in die Projektplanung einfließen können – etwa in Bezug auf Landschaftsnutzung, Tierwanderungen oder auch soziale Zusammenhänge und Abhängigkeiten im Dorf.

Revidiertes Gesetz verursacht neue Spannungen

Der Ausbau erneuerbarer Energien ist zentral für die Energiewende, um von fossilen Quellen wegzukommen. Windenergie leistet dabei einen wichtigen Beitrag zur Versorgungssicherheit – besonders im Winter.

Der immer weiter zunehmende Strombedarf erhöht den Druck, möglichst schnell und viel erneuerbare Energie verfügbar zu machen. Diesem Anliegen begegnete die Schweizer Regierung mit dem sogenannten „Beschleunigungserlass“. Dieser brachte Anpassungen im nationalen Energiegesetz mit sich, die in der Schweiz teilweise seit April 2026 in Kraft sind. Fortan bestimmt die Regierung Anlagen „von nationalem Interesse“, deren Bau Priorität haben – auch mit Vorrang gegenüber Anliegen von Umwelt- und Landschaftsschutz. Dabei sind gemäss Energieverordnung Windkraftanlagen oder Windparks dann von nationalem Interesse, wenn sie eine mittlere erwartete Produktion von jährlich mindestens 20 GWh erzielen. Dies entspricht in etwa der Leistung von zwei grossen Windrädern.

Bei Windkraftanlagen von nationalem Interesse erteilt der Standortkanton neu in einem Zug sämtliche kantonalen und bisher kommunalen Bewilligungen, die für den Bau, die Erweiterung oder die Erneuerung der Anlagen nötig sind. Ein Vetorecht auf Gemeindeebene – etwa in Bezug auf die Standortwahl – besteht nicht mehr. Fälle wie Wellenberg Wind, bei denen die lokale Bevölkerung das Projekt mit einer Urnenabstimmung über den Teilzonenplan auf Gemeindeebene abgelehnt hat, wird es damit in Zukunft nicht mehr geben.

Der Rechtsmittelweg für die Planung und den Bau von Windenergieanlagen von nationalem Interesse wird

ebenfalls verkürzt. Auf kantonaler Ebene ist künftig nur noch eine Beschwerde an das obere kantonale Gericht möglich. Für Verbände werden die Einsprachemöglichkeiten noch stärker eingeschränkt; sie können Beschwerden nicht mehr bis vors Bundesgericht ziehen. Während nun den Kantonen auf Gesamtschweizerischer Ebene mehr Entscheidungsmacht zukommt und formale Einsprache- und Blockademöglichkeiten durch Verbände und Gemeinden eingeschränkt sind, empfiehlt der Bund dennoch ein Mitwirken der lokalen Bevölkerung und dass „Standortgemeinden explizit zustimmen“ sollen, „wenn das kantonale Recht nichts anderes vorsieht“. Diesen Anspruch zu erfüllen, ist mit Herausforderungen verbunden.

Die neuen schweizerischen Gesetzesbestimmungen werfen etwa folgende Fragen auf:

- Auch weiterhin wird es bei Betroffenen vor Ort Sorgen, Kritik und Konflikte rund um den Bau von Windenergieanlagen geben. Das Spannungsverhältnis zwischen Beschleunigung, Lasten-Nutzenverhältnis und demokratischer Mitbestimmung könnte Konflikte zusätzlich befeuern. Welche Möglichkeiten und Mittel haben ländliche Gemeinden, um mit diesen Spannungen umzugehen?
- Für fundierte Stellungnahmen und eine informierte Zustimmung benötigen Gemeindeverwaltungen Fachwissen und ausreichend Ressourcen, um technisch komplexe Windprojekte angemessen beurteilen zu können. Gerade kleinere ländliche Gemeinden stossen hier an Grenzen. Auch Verhandlungen auf Augenhöhe mit kantonalen Behörden und professionellen Energieunternehmen können für kleinere Gemeinden besondere Herausforderungen darstellen.
- Während der Bund die aktive Zustimmung der Standortgemeinden ausdrücklich empfiehlt, verweist er zugleich auf anders lautende Regeln in einzelnen Kantonen. Wie gehen Kantone, die ihren Gemeinden kein Mitwirkungs- oder Zustimmungsrecht bei Windkraftprojekten einräumen, konkret mit potenziellen und bestehenden Konflikten in den Standortgemeinden um?

Mediative Unterstützung für eine faire Energiewende

Die neuen, beschleunigenden Rahmenbedingungen für den Bau von Windkraftanlagen gelten teilweise seit April 2026. Die Erfahrungen von Kantonen, die schon zuvor Verfahrens- und Entscheidungskompetenzen rund um Windenergieanlagen auf kantonaler Ebene gebündelt

hatten, wurden meines Wissens noch nicht systematisch analysiert.

- Wie begegnen diese Kantone und Gemeinden den Sorgen und dem Ärger von Betroffenen auf ihrem Gebiet?
- Wie werden betroffene Anspruchsgruppen auf kantonaler und Gemeindeebene einbezogen und Konflikte gelöst? Mit welchem Ergebnis? Welche Rolle und Verantwortung haben dabei auftragnehmende Energiewerke?
- Wo kann Mediation wirksam unterstützen?

In anderen europäischen Ländern wie Deutschland, gibt es bereits deutlich mehr Windkraftanlagen sowie längere und umfassender dokumentierte Erfahrungen – auch im Hinblick auf Mitwirkungsprozesse und den Einsatz von Mediation. Für die Schweiz lassen sich daraus unter anderem folgende Anhaltspunkte ableiten:

- Es ist davon auszugehen, dass Standortgemeinden in jenen Kantonen, in denen sie über Mitwirkungs- und Zustimmungsrecht verfügen, Forderungen und Bedingungen für ihre Zustimmung stellen werden – beispielsweise in Bezug auf finanzielle oder andere Beteiligungs- und Kompensationsmassnahmen. Bei diesem Mitwirkungs- und Aushandlungsprozess auf Kantonsebene können mediative Elemente wertvolle Unterstützung bieten, um Emotionen aufzunehmen, Bedürfnisse zu klären und Konflikte zu lösen.
- Gleichzeitig kann mediative Unterstützung auf Gemeindeebene bei der Definition dieser Forderungen und Bedingungen einen Mehrwert bieten, wenn etwa innerhalb der Gemeindepolitik und -verwaltung, oder im Austausch mit betroffenen Anspruchsgruppen Uneinigkeit besteht und Konflikte entstehen.
- Unklar bleibt vorerst, welche Konflikte auftreten oder sich verschärfen, und welchen Nutzen mediative Unterstützung in Fällen haben kann, wo Kantone gänzlich ohne Mitwirkung und Zustimmung der Standortgemeinden entscheiden und handeln.

Vertiefende Untersuchungen zu diesen Ansätzen und Fragen könnten konkretere Hinweise geben für die Umsetzung und Praxistauglichkeit in der Schweiz.

Unbestritten ist, dass mediative Unterstützung auf allen Ebenen einen inklusiven und fairen Dialog ermöglichen kann. Sie hilft, die Bedürfnisse der Konfliktparteien zu klären und tragfähige Lösungen zu vereinbaren.

» Gerade bei realen oder wahrgenommenen Ungleichgewichten von Nutzen und Belastungen – etwa zwischen Stadt und Land oder zwischen verschiedenen Anspruchsgruppen – kann Mediation zu einem gerechten Ausgleich beitragen.

Dieser kann zum Beispiel in Form von Entschädigungen oder Beteiligungsmöglichkeiten erfolgen.

Die Mediationsbranche kann zur dringend notwendigen Energiewende beitragen indem sie sich als Partnerin in der Raumentwicklung und Energiepolitik positioniert. Allerdings nicht als Erfüllungsgehilfin der Projektträger – etwa mit dem Ziel, aufwändige Einsprachen und Verzögerungen abzuwenden –, sondern als Garantin von fairen und konstruktiven Verfahren, die sicherstellen, dass der lokale Zusammenhalt und die soziale Gerechtigkeit bei der Energiewende nicht auf der Strecke bleiben.

Literatur

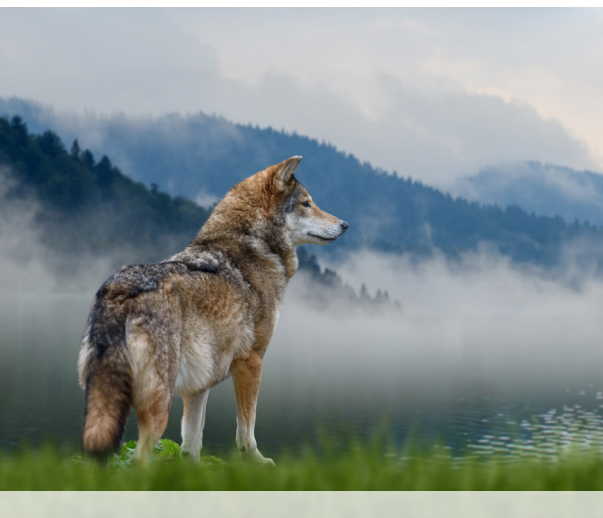
- Braig, K. F., und A. Ehlers-Hofherr. „Mediation als Erfolgsfaktor bei Klimaschutz- und Klimaanpassungsmassnahmen.“ *Natur und Recht* 45 (2023): 178–182.
- Brettschneider, F., C. Kropp, F. Marcinkowski, und O. Renn. „Proteste gegen Infrastrukturprojekte.“ In *Technischer Wandel – wirksam kommunizieren und beteiligen*, herausgegeben von Jakobs und Renn, 12–20. München: Deutsche Akademie der Technikwissenschaften, 2023.
- ERR Raumplaner AG. *Mitwirkungsbericht Windprojekt Wellenberg*. St. Gallen, 28. Juni 2024.
- Suisse Eole. *Website des Vereins zur Förderung von Windenergie in der Schweiz*. Zugriff am 1. Juli 2026.
- Troja, M. „Interview ‚Das Vogonen-Problem‘.“ *Orsted Energiewinde*. Hamburg, 2017.
- Wellenberg Wind. *Website*. Zugriff seit 1. Juli 2026.



Kontakt

Karin Mader sorgt sich als Mediatorin im aktuellen Kontext multipler Krisen um den gesellschaftlichen Zusammenhalt und den sozialen Frieden. Als Menschenrechts- und Nachhaltigkeitsexpertin gilt ihr Interesse besonders der Mediation im öffentlichen Bereich – mit einem Schwerpunkt auf Konflikten bei der Energiewende. Der vorliegende Beitrag basiert massgeblich auf ihrer Facharbeit „Mediative Unterstützung als Chance bei ‚NIMBY‘ im Zusammenhang mit dem Bau von Windenergieanlagen“, die das Praxisbeispiel «Wellenberg Wind» beleuchtet (2024 im Rahmen des CAS Mediation und Konfliktlösung an der Universität Fribourg verfasst).

Kontakt via LinkedIn: [in/karin-mader-97bb2a26](https://www.linkedin.com/in/karin-mader-97bb2a26)



Tina Meyer, Axel Kruschat, Lukas Heim

Überblick: Der Streit um den Wolf ist in Deutschland längst kein reines Naturschutzthema mehr, sondern ein gesellschaftlich tief verhärteter Konflikt. Wer in ihn hineingerät, gerät oft unfreiwillig hinein. Etwa die ehrenamtlichen Wolfsberater*innen, die zu einem gerissenen Tier gerufen werden und sich plötzlich nicht als neutrale Fachleute wiederfinden, sondern als Partei in einem Konflikt, mit dem sie persönlich nichts zu tun haben. In unseren Seminaren bilden wir solche Menschen in mediativer Haltung aus: Emotionen halten, ergebnisoffen bleiben, einen Prozess führen, ohne Lösungen vorzugeben. Diese Haltung ist dieselbe, die jede Mediation verlangt. Das Besondere liegt darin, wie sie hineingeraten: Wolfsberater*innen sind nicht als allparteiliche Dritte bestellt, sondern werden als Fachleute zu einem gerissenen Tier gerufen und finden sich unversehens als Partei in einem fremden, längst tief eskalierten Konflikt wieder. Dieser Beitrag zeigt, was die mediative Haltung gerade dort leisten kann und wo sie an ihre Grenzen stößt. Beides, so unsere These, reicht über den Wolf hinaus: überall, wo man unfreiwillig zur Partei wird.

Keywords: Gerissene Schafe, polarisierte Debatte, Konflikt, Wolf in der Kulturgeschichte, Wolfsberatung, mediative Intervention, Unparteilichkeit, Schlagabtausch, Emotionen, Sachfrage, Beziehungsklärung, Gesprächsverweigerung.

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.10>

Konflikt um den Wolf

Möglichkeiten und Grenzen eines mediativen Ansatzes

1. Ein Schäfer, der nichts gegen den Wolf hat

Stellen wir uns einen Schäfer vor – einen, der seinen Betrieb mit Überzeugung biologisch führt und für den Vielfalt kein Schlagwort ist, sondern Arbeitsgrundlage. Spricht man ihn auf den Wolf an, erwartet man vielleicht Ablehnung. Stattdessen sagt er: Gegen den Wolf habe er nichts. Das Tier gehöre hierher wie andere auch.

Das Problem liege woanders. Seit der Wolf da sei, müsse er höher zäunen. Ein Elektronetz, das den Wolf wirklich abhält, ist hoch und schwer und bei einem guten Meter zwanzig kaum noch allein zu tragen. Versetzen, wenn die Herde weiterzieht, täglich die Spannung kontrollieren, weil ein trockener oder gefrorener Boden oder nasses Gras genügt und die Wirkung dahin ist, das kannte er, doch an einem solchen Zaun wiegt es schwerer. Wo ein fester Zaun steht, muss er vom Grundschutz aufgerüstet werden. Ob mobiles Netz oder fester Zaun, beides kostet Arbeit wie Geld. Reißt der Wolf dennoch Tiere, bleibt der Verlust am Schäfer hängen: Zwar gibt es Förderung für die Zäune und teilweise Ausgleich für

gerissene Tiere, doch die Bürokratie ist aufwendig, und der Ausgleich deckt selten, was ein Tier ihm wirklich wert war. Es ärgert ihn, dass die Last für den Schutz des Wolfes ausgerechnet auf seinem Rücken liegt, während andere über den Wolf reden, ohne je einen Zaun gezogen zu haben.

Sein Nachbar, erzählt er, habe in zwei Nächten ein halbes Dutzend Schafe verloren, und seither reiche es dem Nachbarn. Für ihn sei der Wolf kein Tier, das hierhergehöre, sondern eine Bedrohung, die der Staat erst angesiedelt habe und nun schütze, während er, der Halter, sehen könne, wo er bleibe. Er fordert den Abschuss des Wolfes und erlebt Gespräche über Zäune und Ausgleich als Hinhalten, als Beweis, dass man ihn nicht ernst nehme.

An diesen beiden Menschen wird das Eigentliche sichtbar: Der Konflikt verläuft nicht entlang der Linie für oder gegen den Wolf. Hier steht einer, der das Tier ausdrücklich nicht ablehnt und gleichzeitig zermüht wird. Dort steht einer, den dieselbe Erfahrung zum entschiedenen

Gegner gemacht hat. Was sie eint, ist das Gefühl, mit den Folgen allein zu sein. Wer darin nur ein Naturschutzthema sieht, redet am Konflikt vorbei, noch ehe das erste Gespräch begonnen hat.

2. Das Bild hinter dem Wolf

Wer verstehen will, warum der Wolf die Gemüter derart erhitzt, muss kurz zurückblicken. Über Jahrhunderte war er das am weitesten verbreitete Raubtier Mitteleuropas, und über Jahrhunderte wurde er bejagt, in Deutschland über Generationen hinweg. Um 1900 war er verschwunden, der letzte freilebende Wolf wurde 1904 in der Lausitz geschossen. Erst hundert Jahre später kehrte er zurück und breitet sich seither wieder aus.

» Mit dem Wolf kehren auch alte Bilder zurück und die waren immer gegensätzlich.

Es gibt den verschlingenden Wolf aus Rotkäppchen, aber auch die Wölfin, die Romulus und Remus nährt, den Wolf als Tier des Kriegsgottes, das Sinnbild des Wilden und Ungebändigten von der Romantik bis zu Hesses Steppenwolf. In der Kulturgeschichte war er immer beides, gefürchtet und bewundert.

Doch der bedrohliche Strang reicht tief. Schon ein altes germanisches Wort – *warg* – bezeichnete zugleich den Wolf und den Geächteten, einen, dem man weder Nahrung noch Schutz gewähren durfte. Die Kriege des Mittelalters, in denen Wölfe auf den Schlachtfeldern Leichen fraßen, verfestigten das Bild, und die Märchen der Brüder Grimm trugen es an jede folgende Generation weiter. Der Wolf eignet sich dafür wie kaum ein anderes Tier: ein großes Raubtier, der wilde, nie gezähmte Verwandte des Hundes. So wurde er zur Projektionsfläche für die Angst vor dem Ungebändigten, vor dem, was sich der Kontrolle entzieht.

Hier liegt der Punkt, der für unsere Arbeit zählt. Wenn heute über den Wolf gestritten wird, geht es nie nur um das Tier. Mit ihm kehrt ein ganzes Geflecht von Bildern zurück. Die eine sieht die bedrohte Art, die endlich ihren Platz wieder einnimmt, die andere die Bestie aus dem Märchen, ein dritter einen Staat, der ein Raubtier schützt und den Menschen mit den Folgen allein lässt. Über solche Bilder lässt sich schwer verhandeln, solange sie unausgesprochen bleiben. Sie hörbar und damit bearbeitbar zu machen, ist eine mediative Aufgabe. Sie beginnt damit, hinter das Bild zu schauen, das jemand vom Wolf hat.

3. Ein aufgeladenes Feld

Zu diesem alten Erbe ist eine politische Schicht gekommen. In Deutschland ist der Wolf zum Streitobjekt im Ringen um Wählerstimmen geworden, vor allem in den ländlichen Regionen des Ostens, in die er zuerst zurückkehrte. Ob die Nähe des Wolfs beeinflusst, wie die Menschen wählen, wird wissenschaftlich unterschiedlich beurteilt. Eine vielbeachtete Untersuchung sah einen messbaren Zusammenhang zwischen Wolfsrissen und dem Wahlverhalten.¹ Eine spätere Analyse kommt zu einem anderen Schluss: Wolfsrisse und ein bestimmtes Wahlverhalten überlagern sich zwar geografisch, doch erkläre nicht der Wolf, wie gewählt wird.² Die Studie weist stattdessen auf die Ost-West-Unterschiede, die in der deutschen Teilung wurzeln und mit der Transformation nach 1990 zusammenhängen.

Für unsere Arbeit kommt es auf den Ausgang dieser Debatte nicht an. Entscheidend ist allein, was sie sichtbar macht: Das Feld, in das die Wolfsberatung eintritt, ist längst über die Sache hinaus aufgeladen. Diese Aufladung wirkt in alle Richtungen. Es gibt jene, die das Thema für ihre Zwecke zuspitzen, und es gibt die Weidetierhaltenden, die unter realem Druck stehen und echte Verluste tragen. Es sind Menschen mit ganz unterschiedlichen Überzeugungen, die eines verbindet, nämlich die unmittelbare Betroffenheit. Wer hier vermitteln will, muss alle Seiten im Blick behalten.

Für die Wolfsberater*in, die zu einem gerissenen Tier gerufen wird, heißt das: Sie kommt wegen der toten Schafe, mit der politischen Schicht des Konflikts hat sie nichts zu tun. Dennoch betritt sie dieses aufgeladene Feld, ob sie will oder nicht. Ändern kann sie das nicht. Was in ihrer Hand liegt, ist allein, wie sie selbst darin steht. Das ist alles andere als leicht. Womit wir bei dem sind, was Mediation hier zu leisten vermag.

4. Die Wolfsberatung wird zur Konfliktpartei

In unseren Seminaren arbeiten wir mit denen, die in diesem Feld an vorderster Stelle stehen: den Wolfsberater*innen.

1) Bernhard Clemm von Hohenberg / Anselm Hager: Wolf attacks predict far-right voting. In: Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS) 119/30 (2022), e2202224119. Dazu die Korrektur in PNAS 121/33 (2024), e2412545121.

2) Nico Sonntag: The East in Wolf's Clothing. Wolf Attacks Correlate with but Do Not Cause Far-Right Voting. In: Electoral Studies 96 (2025), 102957.

Wolfsberater*innen werden von den Ländern berufen, es sind oft Menschen aus dem Jagd- oder Forstwesen, dem Naturschutz oder der Tiermedizin. Meist tun sie es im Ehrenamt. Dieselbe Aufgabe übernehmen andersorts hauptamtliche Kräfte, etwa Förster*innen, die den Riss aufnehmen. Wie die Aufgaben verteilt sind, unterscheidet sich von Bundesland zu Bundesland. Im Kern aber tun sie überall dasselbe: Sie sind die erste Anlaufstelle, wenn ein Weidetier gerissen wurde. Sie kommen auf die Weide, dokumentieren den Schaden, sichern genetische Proben und geben eine fachliche Einschätzung ab, ob tatsächlich ein Wolf der Verursacher war. Daneben klären sie die Bevölkerung auf, oft an Informationsständen und in Vorträgen, bewerten Begegnungen mit Wölfen und tragen Daten für das Monitoring zusammen.

Entscheidend ist: Ihr Urteil hat Folgen. Ihr Befund entscheidet darüber, ob ein gerissenes Schaf als Wolfsriss anerkannt wird, und damit, ob der Halter einen finanziellen Ausgleich erhält.

» » **In dem Moment, in dem die Beraterin die Weide betritt, ist sie nicht die neutrale Fachfrau, als die sie sich vielleicht versteht.**

An ihrer Einschätzung hängt das Geld, die Anerkennung des Schadens, die Frage, ob sich der Halter ernst genommen fühlt oder abgewiesen. Sie steht im Zentrum, ob sie will oder nicht.

Sie übernehmen diese Arbeit nicht, weil sie eine besondere Eignung für Konflikte mitbrächten. Die Forschung zum Hilfeverhalten zeigt, dass Eingreifen weniger davon abhängt, was jemand mitbringt – Persönlichkeit, Vorerfahrung –, als davon, in welche Lage er gerät. Wer sich für ein Geschehen verantwortlich fühlt, handelt. Die Wolfsberater*innen fühlen sich verantwortlich, sie haben die Ressourcen, sie sagen zu. Und genau damit werden sie in einen Konflikt hineingezogen, den nicht sie begonnen haben.

Denn wenn sie gerufen werden, sind die Tiere bereits tot. Sie treffen auf die persönliche Not dessen, der gerade Verluste erlitten hat, und zugleich auf ein Feld, in dem zum Wolf längst jede Meinung besetzt ist.

Hier lohnt ein genauer Blick auf die Eskalation. Friedrich Glasl beschreibt sie als einen Prozess, den Konfliktparteien Stufe um Stufe durchlaufen. Man beginnt nicht auf der vierten Stufe, man gelangt dorthin. Die Wolfsberatung aber durchläuft diesen Weg nicht selbst. Sie tritt von außen in einen Konflikt ein, der längst weit eskaliert

ist, und wird sofort auf diesem Niveau angesprochen, ohne vorher Teil des Prozesses gewesen zu sein. Glasls Theorie widerspricht dem nicht, sondern sie beschreibt einen Sonderfall, der für unsere Arbeit zentral ist:

» » **Wer in einen bereits verhärteten fremden Konflikt gerät, erbt dessen Eskalationsstufe.**

Und weil die Beraterin in einer offiziellen Rolle kommt, wird sie zum Gesicht eines Staates, von dem der Halter sich im Stich gelassen fühlt – kaum hat sie das Auto verlassen, steht sie mitten in einer Auseinandersetzung, die lange vor ihr begann und sich nun dennoch gegen sie wendet.

Und noch etwas zeigt sich in unseren Seminaren, oft unbemerkt von den Beteiligten selbst: Viele Wolfsberater*innen stehen längst mitten im Konflikt, ohne es zu wissen. Sie beschreiben sich als unvoreingenommen, doch wenn wir sie bitten, sich in Tierhalter*innen oder Jäger*innen hineinzusetzen, gelingt es nicht. Dass ein Halter um ein gerissenes Tier trauert, leuchtet ihnen nicht ein. Es wäre ja früher oder später zum Schlachter gekommen. Dieselben Menschen, die wir kurz zuvor als fürsorglich und engagiert erlebt haben, finden keinen Zugang mehr zur Gegenseite. Wer sich nicht einmal ansatzweise in den anderen hineindenken kann und sich dabei für unbeteiligt hält, ist selbst schon Teil der Eskalation. Genau hier beginnt unsere Arbeit.

5. Im Konflikt stehen, ohne Partei zu werden

Unter dem Namen „Vier Interpretationen“ führen wir als Mediationsteam Seminare für Wolfsberater*innen durch. Das Anliegen ist, sie für die Begegnung mit Menschen zu rüsten, die ihnen wütend, verzweifelt oder feindselig gegenüberstehen, und ihnen eine Haltung zu vermitteln, aus der heraus ein Gespräch möglich bleibt, wo sonst nur noch Fronten stünden.

Wir arbeiten mit einem breiten Repertoire, aus dem wir je nach Situation wählen: mit dem Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun³, mit dem Dramadreieck, mit aktivem Zuhören, Paraphrasieren, Spiegeln, mit Komplettbotschaften, mit Körperübungen, die helfen, aggressive Energie nicht aufzunehmen, sondern an sich vorbeizulassen.

3) Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek (Rowohlt) 1981 (57. Aufl.), S. 27 ff.

ziehen zu lassen. Nichts davon ist ein Rezept. Welches Werkzeug trägt, wann man eines mit dem anderen verbindet, wann man wechselt, entscheidet sich erst in der Begegnung und wächst mit der Erfahrung. Dieses bewegliche Wählen ist Teil der Haltung, die wir vermitteln. Drei dieser Werkzeuge greifen wir heraus: zwei, die das Gespräch tragen, und eines, das den Blick auf die eigene Rolle schärft.

Zuerst zuhören: das Paraphrasieren. Wer einem Menschen begegnet, der gerade Tiere verloren hat, trifft auf Wut, Verzweiflung, manchmal blanke Aggression. Der erste Impuls ist, zu erklären, zu beschwichtigen, die Sache richtigzustellen. Doch in diesem Moment ist das Gegenüber für Argumente nicht erreichbar. Wer in Wut und Verlust steckt, kann nicht abwägen und nicht die Perspektive wechseln. Die Wahrnehmung verengt sich, das Denken weicht der schieren Reaktion. Diese Verengung ist keine Sturheit, sondern eine biologische Schutzreaktion. Bevor etwas Inhaltliches möglich wird, muss der Mensch sich gehört fühlen. Genau das leistet das Paraphrasieren: Man gibt dem anderen in eigenen Worten zurück, was man verstanden hat – seine Lage, seinen Ärger, sein Anliegen. Es überzeugt nicht, es wertet nicht, es gibt nur wieder. In Rollenspielen erleben die Teilnehmenden, wie spürbar ruhiger ein Mensch wird, wenn er merkt, dass er verstanden wurde. Erst dann öffnet sich der Raum für ein Gespräch.

Dann die eigene Position einbringen: die Komplettbotschaft. Ist dieser Boden bereitet, stellt sich die Frage, wie die Beraterin das Ihre sagt, ohne dass das Gespräch wieder kippt. Die Komplettbotschaft, ein Werkzeug aus der Mediationsausbildung bei inmedio⁴, baut auf dem Vier-Seiten-Modell auf. Nehmen wir den Satz, den Wolfsberater*innen immer wieder zu hören bekommen: „Bist du auch so ein Wolfsfreund?“ Was ankommt, ist selten eine Frage, sondern ein Angriff – gehört wird etwa: Bist du auch so ein Weichei? Der erste Reflex ist der Gegenangriff, ohne dass je geprüft wird, ob die andere Seite überhaupt beleidigen wollte. Doch was bei uns ankommt, nehmen wir nicht nur wahr – wir geben ihm auch eine Bedeutung. Gunther Schmidt nennt das „Wahrgebung“⁵ statt Wahrnehmung. So können wir uns, in Grenzen, entscheiden, was wir hören, und damit auch, wie wir antworten. Aus „Bist du auch so ein Wolfsfreund?“ wird dann etwa: Ich mache diese Arbeit, weil mir die Vielfalt der Natur wichtig ist. Deine Frage trifft mich, weil ich heraushöre, dass du mir unterstellst, deine Sorgen seien mir gleichgültig. Darf ich dich fragen, was dich gerade am meisten beschäftigt?

» Aus einem Schlagabtausch werden eine Sachaussage, ein Gefühl, eine Beziehungsklärung und eine echte Frage, auf die das Gegenüber antworten kann.

Und damit der Perspektivwechsel gelingt, formulieren die Teilnehmenden des Seminars denselben Konflikt auch aus Sicht der anderen Seite. Das geht nicht immer auf Anhieb. Aber allein, die Bedürfnisse hinter dem Angriff hörbar und sichtbar zu machen, verändert die Begegnung.

Zuerst den anderen erreichen, dann sich selbst verständlich machen. Und schließlich der Blick auf die eigene Rolle: das Dramadreiseck. Es beschreibt drei Rollen, in die Konfliktparteien geraten, meist ohne es zu bemerken. Das Opfer erlebt sich ohnmächtig und gibt die Verantwortung ab. Der Verfolger beschuldigt und stellt zur Rede. Der Retter greift ein, beschwichtigt, will die Lage glätten. Für Wolfsberater*innen ist der Retter die naheliegende Falle, und zwar aus einem bestimmten Grund. Viele von ihnen verstehen sich als sachliche Fachleute, sie treten ruhig auf und wollen die Aufregung aus dem Gespräch nehmen. Genau darin liegt die Gefahr. Der gut gemeinte Satz „Jetzt bleiben wir mal sachlich“ beruhigt nicht, sondern eskaliert. Denn er sagt dem Menschen, der gerade Tiere verloren hat und wütend ist, dass seine Erregung hier fehl am Platz ist. Das Gegenüber fühlt sich abgewiesen und nicht ernst genommen, und der Konflikt dreht sich eine Windung weiter. In den Seminaren machen wir das sichtbar, indem wir eine solche Szene durchspielen und im Verlauf benennen, wer gerade in welcher Rolle steht und an welchem Punkt das Gegenüber aussteigt. Wer die eigene Rolle bemerkt, kann sie verlassen.

Über all dem, beinahe durchgängig, hilft der Humor, eine der Weisheitsqualitäten, mit denen wir arbeiten.⁶ Er

4) Das Konzept der Komplettbotschaft stammt aus der Mediationsausbildung bei inmedio (Berlin) und geht dort auf Ljubjana Wüsthube zurück. Es verbindet das Vier-Seiten-Modell mit Elementen der Gewaltfreien Kommunikation nach Marshall Rosenberg.

5) Gunther Schmidt: Hypnosystemische Konzepte für Konfliktberatung und Mediation. Innere und soziale Konflikte als Chance – Teil 1. In: perspektive mediation 3/2020, S. 136–143, hier S. 139.

6) Zu den „Weisheitsqualitäten“ vgl. die Systemischen Strukturaufstellungen nach Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd.

ist oft das Erste, was wieder Bewegung in eine festgefahrene Lage bringt. Wer einmal über das eigene Muster lachen konnte, kommt nicht mehr ganz dahinter zurück.

Was diese Haltung den Wolfsberater*innen gibt, verlangt viel Übung und lässt sich doch einfach sagen: Emotionen aushalten, ohne sie sofort glätten zu wollen. Ergebnis offen bleiben, ohne eine Lösung vorzugeben. Einen Prozess führen, statt ihn zu entscheiden. Es ist die Fähigkeit, in einem Konflikt zu stehen, ohne selbst Partei zu werden.

Diese Haltung prägt auch, wie wir selbst in den Seminaren arbeiten. Wir bringen die Methoden mit, die Wolfsberater*innen ihre Erfahrung aus der Praxis – und wir begegnen ihnen nicht als Belehrende, sondern auf Augenhöhe. So lernen wir über die Wirklichkeit vor Ort und darüber, was ihre Arbeit ihnen abverlangt und wie sie ihr begegnen, ebenso viel, wie sie über Mediation lernen.

6. Wo der mediative Ansatz an seine Grenzen kommt

So viel diese Haltung trägt, sie ist nicht für jede Lage das richtige Mittel. Wo ihre Grenzen liegen, entscheidet sich an prozessbezogenen Merkmalen.

Die erste Grenze ist die Eskalation selbst. Friedrich Glasl beschreibt den Verlauf eines Konflikts in neun Stufen, von der ersten Verhärtung bis zur völligen Zerstörung.⁷ In den oberen Stufen geht es den Parteien noch um eine Lösung, auch wenn sie streiten. In den unteren geht es nicht mehr darum, sondern darum, die Gegenseite zu beschädigen – ihren Ruf, ihre Stellung –, notfalls unter Inkaufnahme eigener Nachteile. Wer einen Konflikt so weit getrieben hat, ist für eine Verständigung nicht mehr erreichbar, weil es kein gemeinsames Ziel mehr gibt, auf das man hinarbeiten könnte. Hier braucht es zuerst andere Mittel – eine Entscheidung von außen, einen rechtlichen Rahmen, Schutz. Auch Wolfsberater*innen können an diese Grenze geraten, und die Angriffe kommen aus verschiedenen Richtungen. Dann geht es nicht mehr um ihren Befund, sondern darum, sie als Person zu treffen: Sie werden mit Namen und Bild öffentlich als gewissenlos an den Pranger gestellt, man versucht, ihnen beim Arbeitgeber zu schaden, beschädigt ihr Eigentum oder lässt sie wissen, dass man ihre Adresse kennt – bis hin zu Drohungen, die sich gegen ihren Körper und ihre Familie richten. Wer einem anderen so weit schaden will, sucht kein Gespräch mehr. Manche geben ihr Ehrenamt deswegen auf. An diesem Punkt führt im Moment kein Gespräch weiter. Ehe überhaupt wieder an Verständigung zu denken ist, braucht es anderes.

Die zweite Grenze ist die Bereitschaft, sich auf ein Gespräch einzulassen, allerdings nicht so, wie man zunächst denkt.

» Dass jemand zögert, mauert, ablehnt, ist kein Grund aufzugeben.

Solcher Widerstand ist eher die Regel als die Ausnahme, und ein gutes Stück der Arbeit besteht gerade darin, von dort aus überhaupt in Kontakt zu kommen. Die Grenze ist also nicht der Widerwille, sondern seine Endgültigkeit: Wo jemand jedes Gespräch dauerhaft verweigert und keine Aussicht besteht, dass sich daran etwas ändert, lässt sich auch mit der besten Haltung nichts erzwingen. Aber das zeigt sich erst, wenn man es ernsthaft versucht hat.

Eine Spielart dieser Grenze zeigt sich in der öffentlichen Aufklärung, an Informationsständen und bei Vorträgen, wo Wolfsberater*innen der Bevölkerung Rede und Antwort stehen. Die meisten, die herantreten, kommen mit ehrlichen Fragen und mit Sorge. Vereinzelt aber tritt jemand heran, dem es nicht um Verständigung geht: An einem Austausch mit der Wolfsberatung ist ihm nichts gelegen. Ihm dient der Stand als Bühne für die Umstehenden. Dann entscheidet sich alles daran, wem die Aufmerksamkeit der Wolfsberatung gilt: nicht dem, der nur die Bühne sucht, sondern den anderen, die vielleicht beunruhigt sind, aber zuhören und fragen, und mit denen ein Gespräch möglich ist.

Die dritte Grenze ist das Machtgefälle und auch sie verläuft nicht dort, wo man sie zuerst vermutet. Ein Gefälle gehört zu fast jedem Konflikt: Im Betrieb sitzt die Vorgesetzte dem weisungsgebundenen Mitarbeiter gegenüber, am Familientisch der redegewandte der stillen Angehörigen, in der Trennung die eine, die nüchtern verhandelt, dem anderen, den der Schmerz kaum zu Wort kommen lässt. Das macht einen mediativen Ansatz nicht unmöglich, das Gefälle auszugleichen ist ein Teil der Arbeit. Denn Allparteilichkeit heißt nicht, sich gleich weit von allen zu halten, sondern allen Seiten zugleich zugewandt zu bleiben. Die Grenze ist erst erreicht, wo das Gefälle so groß wird, dass die unterlegene Seite sich nicht einmal äußern kann und auch im Gespräch kein Ausgleich gelingt. Dann schadet ein mediativer Ansatz

7) Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. Bern (Haupt) 2020 (12. Aufl.), S. 243 ff., zu den Stufen 7–9 S. 306–314.

mehr, als er hilft, weil er ein Ungleichgewicht bestätigt. Hier braucht der Konflikt erst einen Ausgleich der Kräfte, ehe ein Gespräch fair sein kann – durch Schutz, einen Rahmen, eine Entscheidung von außen.

7. Was das über den Wolf hinaus bedeutet

Was wir in den Seminaren mit den Wolfsberater*innen erarbeiten, gilt nicht nur für den Konflikt um den Wolf. In ihm tritt zugespitzt hervor, was viele Konflikte prägt. Was lässt sich daraus für die eigene Arbeit lernen? Vor allem dreierlei.

Da ist zum einen der Außenstehende, der unversehens zur Partei in einem fremden Konflikt wird. Die eigene Rolle macht einen zur Partei, ehe man ein Wort gesagt hat, und es nützt nichts, dagegen zu halten und die eigene Unbeteiligung zu beteuern. Wer zwischen zerstrittene Abteilungen geschickt wird oder als Fachkraft in eine Familie kommt, in der seit Jahren ein Zerwürfnis schwelt, steht vor derselben Lage. Man verlässt sich leicht darauf, sachlich zu sein, fachlich zu überzeugen, kraft seiner Stellung Autorität zu haben, und meint, das trage einen durch. Doch all das hebt einen nicht aus dem Konflikt heraus.

» Die brauchbare Konsequenz ist, nicht zu fragen, wie man unbeteiligt wirkt, sondern zuerst zu klären, wohin die eigene Rolle einen schon gestellt hat.

Zum anderen ist da die Reihenfolge. Ein Mensch in starker Erregung muss zuerst gehört werden, ehe er denken kann, und das gilt am gerissenen Schaf wie am Konferenztisch. Wer eine Trennung verkraften, eine Kündigung hinnehmen, einen als ungerecht erlebten Bescheid schlucken muss, ist im selben Sinne nicht ansprechbar wie der Halter vor seinen toten Schafen. Der erste Schritt ist deshalb nie das Erklären, sondern das Empfangen, und die eigentliche Kunst liegt darin, den Erklärungsdrang zurückzuhalten, bis das Gegenüber sich verstanden fühlt. Wer diese Reihenfolge beachtet, hat das Handwerk der Verständigung verstanden, nicht nur ein Werkzeug für den Wolf.

Und schließlich, am unbequemsten, ist die eigene Verstrickung. Was sich in den Seminaren an den Wolfsberater*innen zeigt, die sich für unbeteiligt hielten und doch keinen Perspektivwechsel mehr zustande brachten, gilt für jeden, der mit Konflikten arbeitet, uns selbst eingeschlossen. Auch wir tragen Bilder, Sympathien und Abwehr in uns. Die Gefahr ist nicht, Überzeugungen zu haben, sondern sie nicht zu sehen. Darum gehört es zu jeder mediativen Arbeit, die eigenen Neigungen zu kennen, ehe man sich an den Tisch setzt.

Ein Unterschied bleibt dabei wichtig. Die Wolfsberatung bringt eine mediative Haltung in eine Lage, die kaum je zu einer förmlichen Mediation wird, während man als Mediatorin oder Mediator im geschützten Rahmen eines freiwillig vereinbarten Verfahrens arbeitet. Übertragbar ist darum nicht das Verfahren, sondern die Haltung.

8. Ein Ausblick

Wir stehen mit dieser Arbeit am Anfang. Seminare für Wolfsberater*innen sind noch nicht überall selbstverständlich, viele bleiben mit den schwierigen Begegnungen allein. Es fließt viel Geld in Zäune, in höhere Netze, in Fördermaßnahmen – in das physisch Greifbare – und vergleichsweise wenig in das, was zwischen den Menschen geschieht.

Dabei ließe sich früher ansetzen. Soll der Wolf in Deutschland, Österreich und der Schweiz wieder heimisch werden, ein Wildtier unter anderen, dann braucht es nicht nur Zäune, sondern Räume, in denen die Betroffenen ihre Sorgen, ihren Ärger und ihre Verluste zur Sprache bringen können, bevor daraus verhärtete Fronten werden. Bislang fehlt es in den betroffenen Gemeinden weithin an solchen Ansätzen. Beteiligung auf Gemeindeebene, ehrlich gemeint und gut begleitet, wäre ein solcher Raum. Mühsam in einem derart aufgeladenen Konflikt und einen langen Atem verlangend. Aber es ist die Arbeit, die der Eskalation zuvorkommt, statt ihr hinterherzulaufen. Gelänge sie, träfen auch die Wolfsberater*innen auf weniger verhärtete Fronten und müssten gar nicht erst bewältigen, was ihre Begegnungen heute so schwer macht. Insofern ist alles, was wir hier über die Wolfsberatung berichtet haben, auch ein Plädoyer dafür, es so weit nicht kommen zu lassen.

Kontakt

Die Autorin und die Autoren bilden das Team „Vier Interpretationen“ und führen im Auftrag des Wolfsbüros im NLWKN Seminare für ehrenamtliche Wolfsberater*innen durch.



Kontakt

Tina Meyer ist ausgebildete und zertifizierte Mediatorin (BM) und lehrt Mediation an verschiedenen Hochschulen. Sie lebt in Frankfurt am Main und arbeitet deutschlandweit als selbständige Mediatorin, Moderatorin und Konfliktmanagerin, u.a. bei Themen von Naturschutz und grenzüberschreitendem Verhalten.
meyer@inmedio.de



Kontakt

Axel Kruschat ist Geschäftsführer beim Bund für Umwelt und Naturschutz Brandenburg, Mediationsausbildung bei inmedio Berlin.



Kontakt

Lukas Heim ist ausgebildeter Mediator (inmedio Berlin), Jurist (MLaw, Universität Bern) und Journalist (MS Journalism, Columbia University, New York). Er lebt und arbeitet in Zürich und begleitet in eigener Praxis Menschen und Organisationen in Konflikten und Übergängen. Sein Interesse gilt zunehmend der mediativen Haltung selbst – der Bewusstheit und Präsenz, aus der Verständigung entstehen kann.
lukasheim.ch

Tina Meyer, Axel Kluschat, Lukas Heim

Résumé : en Allemagne, la querelle autour du loup n'est depuis longtemps plus une simple question de protection de la nature, mais un conflit social profondément durci. Qui s'y trouve pris l'est souvent malgré lui. Ainsi les conseillers et conseillers « loup » bénévoles, appelés auprès d'une bête tuée, qui se découvrent soudain non pas experts neutres, mais partie à un conflit avec lequel ils n'ont personnellement rien à voir. Dans nos séminaires, nous formons ces personnes à une posture médiative : soutenir les émotions, rester ouvert quant à l'issue, conduire un processus sans imposer de solution. Cette posture est celle qu'exige toute médiation. La singularité tient à la manière dont ils s'y trouvent pris : les conseillers « loup » ne sont pas désignés comme tiers multipartial, mais appelés en qualité d'experts auprès d'une bête tuée, et se retrouvent brusquement partie à un conflit étranger, escaladé depuis longtemps déjà. Cette contribution montre ce que la posture médiative peut accomplir précisément là, et où elle atteint ses limites. L'un et l'autre, telle est notre thèse, dépassent la question du loup : partout où l'on devient partie malgré soi.

Mots-clés : moutons tués, débat polarisé, conflit, le loup dans l'histoire culturelle, conseil « loup », intervention méditative, impartialité, joute verbale, émotions, question de fond, clarification de la relation, refus du dialogue.

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.10>

Le conflit autour du loup

Possibilités et limites d'une approche médiative

1. Un berger qui n'a rien contre le loup

Imaginons un berger — un homme qui conduit son exploitation en biologique par conviction et pour qui la diversité n'est pas un slogan, mais la base même de son travail. Si on l'interroge sur le loup, on s'attend peut-être à un rejet. Il répond au contraire : contre le loup, il n'a rien. L'animal a sa place ici, comme les autres.

Le problème est ailleurs. Depuis que le loup est là, il doit clôturer plus haut. Un filet électrique qui arrête vraiment le loup est haut et lourd, et à un bon mètre vingt on ne le porte guère plus seul. Le déplacer quand le troupeau avance, contrôler chaque jour la tension — car un sol sec ou gelé, de l'herbe mouillée suffisent et l'effet s'évanouit —, cela, il le connaissait ; mais avec une telle clôture, cela pèse davantage. Là où se dresse une clôture fixe, il faut la renforcer au-delà de la protection de base. Filet mobile ou clôture fixe, l'un comme l'autre coûtent du travail et de l'argent. Et si le loup tue des bêtes malgré tout, la perte reste sur les épaules du berger : il existe certes des aides pour les clôtures et une indemnisation partielle pour les animaux tués, mais la bureaucratie est lourde et l'indemnité couvre rarement ce que la bête valait réellement à

ses yeux. Il lui pèse que la charge de la protection du loup repose précisément sur son dos, tandis que d'autres parlent du loup sans avoir jamais tendu la moindre clôture.

Son voisin, raconte-t-il, a perdu une demi-douzaine de moutons en deux nuits, et depuis, il en a assez. Pour lui, le loup n'est pas un animal qui aurait sa place ici, mais une menace que l'État a d'abord réimplantée et qu'il protège maintenant, pendant que lui, l'éleveur, peut se débrouiller comme il peut. Il exige l'abattage du loup et vit les discussions sur les clôtures et les indemnités comme une manière de le faire patienter, comme la preuve qu'on ne le prend pas au sérieux.

Chez ces deux hommes apparaît l'essentiel : le conflit ne suit pas la ligne du pour ou du contre le loup. Ici se tient quelqu'un qui, expressément, ne rejette pas l'animal et que la situation use pourtant. Là se tient quelqu'un que la même expérience a fait adversaire résolu. Ce qui les unit, c'est le sentiment d'être seuls face aux conséquences. Qui ne voit là qu'un sujet de protection de la nature parle à côté du conflit, avant même que le premier entretien n'ait commencé.

2. L'image derrière le loup

Qui veut comprendre pourquoi le loup échauffe à ce point les esprits doit jeter un bref regard en arrière. Des siècles durant, il fut le prédateur le plus répandu d'Europe centrale, et des siècles durant il fut chassé, en Allemagne sur des générations entières. Vers 1900, il avait disparu ; le dernier loup sauvage fut abattu en 1904 en Lusace. Ce n'est que cent ans plus tard qu'il est revenu, et depuis il se répand de nouveau.

» Avec le loup reviennent aussi de vieilles images — et elles furent toujours contradictoires. Il y a le loup dévorant du Petit Chaperon rouge, mais aussi la louve qui nourrit Romulus et Remus, le loup comme animal du dieu de la guerre, la figure du sauvage et de l'indompté, du romantisme jusqu'au loup des steppes de Hesse. Dans l'histoire culturelle, il fut toujours les deux : redouté et admiré.

Mais le fil menaçant plonge profond. Un vieux mot germanique déjà — *warg* — désignait à la fois le loup et le proscrit, celui à qui l'on ne devait accorder ni nourriture ni protection. Les guerres du Moyen Âge, où les loups dévoraient les cadavres sur les champs de bataille, ont durci cette image, et les contes des frères Grimm l'ont transmise à chaque génération suivante. Le loup s'y prête comme presque aucun autre animal : un grand prédateur, le parent sauvage et jamais apprivoisé du chien. Il est ainsi devenu la surface de projection de la peur de l'indompté, de ce qui échappe au contrôle.

C'est ici que se situe le point qui compte pour notre travail. Quand on se querelle aujourd'hui à propos du loup, il n'est jamais seulement question de l'animal. Avec lui revient tout un entrelacs d'images. L'une voit l'espèce menacée qui reprend enfin sa place ; l'autre, la bête du conte ; un troisième, un État qui protège un prédateur et laisse l'être humain seul avec les conséquences. De telles images se négocient difficilement tant qu'elles restent tues. Les rendre audibles, et par là même travaillables, est une tâche médiative. Elle commence par regarder derrière l'image que quelqu'un se fait du loup.

3. Un champ chargé

À cet ancien héritage s'est ajoutée une couche politique. En Allemagne, le loup est devenu un objet de litige dans la lutte pour les voix des électeurs, surtout dans les régions rurales de l'Est, où il est revenu en premier. La question de savoir si la proximité du loup influence la manière dont les gens votent est appréciée diversement par la science. Une étude très remarquée voyait un lien mesurable entre les attaques de loups et le comportement électoral.¹ Une analyse ultérieure parvient à une autre conclusion : les attaques de loups et un certain comportement électoral se recouvrent certes géographiquement, mais ce n'est pas le loup qui explique la manière dont on vote.² L'étude renvoie plutôt aux différences Est-Ouest, qui s'enracinent dans la division de l'Allemagne et tiennent à la transformation d'après 1990.

Pour notre travail, l'issue de ce débat importe peu. Seul est décisif ce qu'il rend visible : le champ dans lequel entre le conseil « loup » est depuis longtemps chargé bien au-delà de la question elle-même. Cette charge agit dans toutes les directions. Il y a ceux qui exacerbent le sujet à leurs propres fins, et il y a les éleveuses et éleveurs d'animaux de pâture, soumis à une pression réelle et supportant des pertes réelles. Ce sont des personnes aux convictions très diverses, que relie une chose : le fait d'être directement touchées. Qui veut ici servir d'intermédiaire doit garder tous les camps en vue. Pour la conseillère « loup » appelée auprès d'une bête tuée, cela signifie ceci : elle vient à cause des moutons morts ; avec la couche politique du conflit, elle n'a rien à voir. Elle pénètre pourtant dans ce champ chargé, qu'elle le veuille ou non. Elle n'y peut rien changer. Ce qui est entre ses mains, c'est uniquement la manière dont elle-même s'y

1) Bernhard Clemm von Hohenberg / Anselm Hager : Wolf attacks predict far-right voting. Dans : Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS) 119/30 (2022), e2202224119. Voir aussi le rectificatif paru dans PNAS 121/33 (2024), e2412545121.

2) Nico Sonntag : The East in Wolf's Clothing. Wolf Attacks Correlate with but Do Not Cause Far-Right Voting. Dans : Electoral Studies 96 (2025), 102957.

tient. C'est tout sauf facile. Et nous voici à ce que la médiation peut ici accomplir.

4. Le conseil « loup » devient partie au conflit

Dans nos séminaires, nous travaillons avec celles et ceux qui se tiennent en première ligne de ce champ : les conseillères et conseillers « loup ».

Les conseillers « loup » sont nommés par les Länder ; ce sont souvent des personnes issues de la chasse ou des forêts, de la protection de la nature ou de la médecine vétérinaire. La plupart exercent bénévolement. Ailleurs, la même tâche est assumée par des professionnels salariés, par exemple des forestiers qui constatent l'attaque. La répartition des tâches diffère d'un Land à l'autre. Pour l'essentiel, cependant, ils font partout la même chose : ils sont le premier interlocuteur lorsqu'un animal de pâture a été tué. Ils se rendent au pâturage, documentent le dommage, prélèvent des échantillons génétiques et rendent une appréciation technique sur le point de savoir si un loup est bien à l'origine de l'attaque. Ils informent en outre la population, souvent lors de stands d'information et de conférences, évaluent les rencontres avec des loups et rassemblent des données pour le monitoring.

L'essentiel est ceci : leur jugement a des conséquences. Leur constat décide si un mouton tué est reconnu comme victime du loup, et donc si l'éleveur perçoit une compensation financière. À l'instant où la conseillère met le pied dans le pâturage, elle n'est pas l'experte neutre qu'elle croit peut-être être. De son appréciation dépendent l'argent, la reconnaissance du dommage, la question de savoir si l'éleveur se sent pris au sérieux ou éconduit. Elle est au centre, qu'elle le veuille ou non.

Ils n'assument pas ce travail parce qu'ils auraient une aptitude particulière aux conflits. La recherche sur le comportement d'aide montre que l'intervention dépend moins de ce que quelqu'un apporte — personnalité, expérience antérieure — que de la situation dans laquelle il se trouve placé. Qui se sent responsable d'un événement agit. Les conseillers « loup » se sentent responsables, ils ont les ressources, ils acceptent. Et c'est précisément

ainsi qu'ils sont entraînés dans un conflit qu'ils n'ont pas commencé.

Car lorsqu'on les appelle, les bêtes sont déjà mortes. Ils rencontrent la détresse personnelle de celui qui vient de subir des pertes et, en même temps, un champ où toute opinion sur le loup est depuis longtemps prise.

Il vaut la peine ici de regarder de près l'escalade. Friedrich Glasl la décrit comme un processus que les parties au conflit traversent degré après degré. On ne commence pas au quatrième degré : on y parvient. Or le conseil « loup » ne parcourt pas lui-même ce chemin. Il entre de l'extérieur dans un conflit depuis longtemps très escaladé, et il est aussitôt interpellé à ce niveau-là, sans avoir été partie prenante du processus. La théorie de Glasl n'y contredit pas ; elle décrit un cas particulier, central pour notre travail : qui se trouve pris dans un conflit étranger déjà durci en hérite le degré d'escalade. Et parce que la conseillère vient dans un rôle officiel, elle devient le visage d'un État par lequel l'éleveur se sent abandonné — à peine a-t-elle quitté sa voiture qu'elle se tient au milieu d'un affrontement commencé bien avant elle et qui, pourtant, se retourne maintenant contre elle.

Et quelque chose d'autre encore apparaît dans nos séminaires, souvent à l'insu des intéressés eux-mêmes : beaucoup de conseillers « loup » se tiennent depuis longtemps au milieu du conflit sans le savoir. Ils se décrivent comme sans préjugés ; mais lorsque nous leur demandons de se mettre à la place des éleveurs ou des chasseurs, ils n'y parviennent pas. Qu'un éleveur pleure une bête tuée ne leur paraît pas évident : elle aurait tôt ou tard fini chez le boucher. Ces mêmes personnes, que nous avons vues peu avant attentionnées et engagées, ne trouvent plus aucun accès à la partie adverse. Qui ne parvient pas même à esquisser la pensée de l'autre, tout en se croyant non impliqué, fait déjà partie de l'escalade. C'est exactement là que commence notre travail.

5. Se tenir dans le conflit sans devenir partie

Sous le nom de « Quatre interprétations », nous menons, en équipe de médiation, des séminaires

pour les conseillers « loup ». Il s'agit de les armer pour la rencontre avec des personnes qui leur font face avec colère, désespoir ou hostilité, et de leur transmettre une posture à partir de laquelle un entretien demeure possible là où, sinon, seuls des fronts se dresseraient.

Nous travaillons avec un large répertoire dans lequel nous puisons selon la situation : le modèle des quatre faces d'un message de Schulz von Thun³, le triangle dramatique, l'écoute active, la reformulation, le reflet, le « message complet », des exercices corporels qui aident à ne pas absorber l'énergie agressive, mais à la laisser passer. Rien de tout cela n'est une recette. Quel outil porte, quand on en combine un avec un autre, quand on en change — cela ne se décide que dans la rencontre et croît avec l'expérience. Ce choix mobile fait partie de la posture que nous transmettons. Nous détachons trois de ces outils : deux qui portent l'entretien, et un qui aiguise le regard sur son propre rôle.

D'abord écouter : la reformulation. Qui rencontre une personne venant de perdre des bêtes se heurte à la colère, au désespoir, parfois à l'agressivité pure. Le premier réflexe est d'expliquer, d'apaiser, de rectifier les faits. Or, à cet instant, l'interlocuteur est inaccessible aux arguments. Qui est pris dans la colère et la perte ne peut ni peser ni changer de perspective. La perception se rétrécit, la pensée cède à la pure réaction. Ce rétrécissement n'est pas de l'entêtement, mais une réaction biologique de protection. Avant que quoi que ce soit de substantiel devienne possible, la personne doit se sentir entendue. C'est exactement ce que permet la reformulation : on restitue à l'autre, dans ses propres mots, ce que l'on a compris — sa situation, sa colère, sa demande. Cela ne convainc pas, cela ne juge pas, cela ne fait que rendre. Dans les jeux de rôle, les participants éprouvent combien une personne s'apaise de manière sensible lorsqu'elle remarque qu'elle a été comprise. Alors seulement s'ouvre l'espace d'un entretien.

Ensuite, faire valoir sa propre position : le message complet. Ce terrain une fois préparé se pose la question de savoir comment la conseillère dit ce qui est sien sans que l'entretien ne bascule à nouveau. Le message complet, un outil issu de la formation à

la médiation d'inmedio⁴, s'appuie sur le modèle des quatre faces. Prenons la phrase que les conseillers « loup » s'entendent dire sans cesse : « Tu es aussi un de ces amis des loups ? » Ce qui arrive est rarement une question, mais une attaque — ce que l'on entend, c'est plutôt : Tu es aussi une de ces mauviettes ? Le premier réflexe est la contre-attaque, sans qu'on ait jamais vérifié si l'autre partie voulait seulement offenser. Or ce qui nous parvient, nous ne le percevons pas seulement — nous lui donnons aussi une signification. Gunther Schmidt parle à ce propos de « donation de sens » (Wahrgebung)⁵ plutôt que de perception (Wahrnehmung). Nous pouvons ainsi décider, dans certaines limites, de ce que nous entendons, et donc aussi de la manière dont nous répondons. De « Tu es aussi un de ces amis des loups ? » naît alors, par exemple : Je fais ce travail parce que la diversité de la nature m'importe. Ta question me touche, parce que j'y entends que tu me prêtes de l'indifférence à tes soucis. Puis-je te demander ce qui te préoccupe le plus en ce moment ? D'une joute verbale surgissent un énoncé de fond, un sentiment, une clarification de la relation et une vraie question, à laquelle l'interlocuteur peut répondre. Et pour que le changement de perspective réussisse, les participants au séminaire formulent le même conflit aussi du point de vue de l'autre camp. Cela ne va pas toujours du premier coup. Mais rendre audibles et visibles les besoins derrière l'attaque suffit déjà à transformer la rencontre.

D'abord atteindre l'autre, puis se rendre soi-même intelligible. Et enfin le regard sur son propre rôle :

3) Friedemann Schulz von Thun : Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek (Rowohlt) 1981 (57e éd.), p. 27 et suiv.

4) Le concept du « message complet » (Komplettbotschaft) provient de la formation à la médiation d'inmedio (Berlin), où il remonte à Ljubjana Wüsthube. Il associe le modèle des quatre faces d'un message à des éléments de la Communication NonViolente selon Marshall Rosenberg.

5) Gunther Schmidt : Hypnosystemische Konzepte für Konfliktberatung und Mediation. Innere und soziale Konflikte als Chance – Teil 1. Dans : perspektive mediation 3/2020, p. 136–143, ici p. 139.

le triangle dramatique. Il décrit trois rôles dans lesquels les parties au conflit se trouvent prises, le plus souvent sans le remarquer. La victime se vit impuissante et se décharge de la responsabilité. Le persécuteur accuse et demande des comptes. Le sauveur intervient, apaise, veut aplanir la situation. Pour les conseillers « loup », le sauveur est le piège le plus proche, et pour une raison précise. Beaucoup se comprennent comme des experts objectifs ; ils se présentent calmement et veulent retirer l'agitation de l'entretien. C'est précisément là que réside le danger. La phrase bien intentionnée « Restons-en aux faits » n'apaise pas : elle fait escalader. Car elle dit à la personne qui vient de perdre des bêtes et qui est en colère que son émotion n'a pas sa place ici. L'interlocuteur se sent éconduit et non pris au sérieux, et le conflit fait un tour de vis de plus. Dans les séminaires, nous rendons cela visible en jouant une telle scène et en nommant, au fil du déroulement, qui se tient à quel moment dans quel rôle et à quel point l'interlocuteur décroche. Qui remarque son propre rôle peut en sortir.

Par-dessus tout cela, presque en permanence, l'humour aide — l'une des qualités de sagesse avec lesquelles nous travaillons.⁶ Il est souvent le premier à remettre du mouvement dans une situation enlisée. Qui a pu rire une fois de son propre schéma ne revient plus tout à fait en deçà.

Ce que cette posture donne aux conseillers « loup » exige beaucoup d'exercice et se dit pourtant simplement : supporter les émotions sans vouloir aussitôt les aplanir. Rester ouvert quant à l'issue, sans imposer de solution. Conduire un processus au lieu de le trancher. C'est la capacité de se tenir dans un conflit sans devenir soi-même partie.

Cette posture marque aussi notre propre manière de travailler dans les séminaires. Nous apportons les méthodes, les conseillers « loup » leur expérience du terrain — et nous ne les abordons pas en donneurs de leçons, mais d'égal à égal. Nous apprenons ainsi de la réalité locale, de ce que leur travail exige d'eux et de la façon dont ils y font face, tout autant qu'ils apprennent de la médiation.

6. Là où l'approche médiative atteint ses limites

Aussi porteuse que soit cette posture, elle n'est pas le bon moyen dans toute situation. Ses limites se décident à des caractéristiques liées au processus.

La première limite est l'escalade elle-même. Friedrich Glasl décrit le déroulement d'un conflit en neuf degrés, du premier durcissement jusqu'à la destruction totale.⁷ Aux degrés supérieurs, les parties visent encore une solution, même lorsqu'elles se querellent. Aux degrés inférieurs, il ne s'agit plus de cela, mais d'endommager l'adversaire — sa réputation, sa position —, au besoin en acceptant ses propres désavantages. Qui a poussé un conflit aussi loin n'est plus accessible à une entente, parce qu'il n'existe plus d'objectif commun vers lequel travailler. Il faut ici d'abord d'autres moyens : une décision venue de l'extérieur, un cadre juridique, une protection. Les conseillers « loup » aussi peuvent atteindre cette limite, et les attaques viennent de différentes directions. Il ne s'agit alors plus de leur constat, mais de les atteindre en tant que personnes : on les cloue publiquement au pilori, avec nom et photo, comme des gens sans conscience ; on tente de leur nuire auprès de leur employeur, on endommage leurs biens ou on leur fait savoir qu'on connaît leur adresse — jusqu'à des menaces visant leur corps et leur famille. Qui veut nuire à ce point à autrui ne cherche plus l'entretien. Certains abandonnent pour cette raison leur engagement bénévole. À ce stade, aucun entretien ne mène plus nulle part pour l'instant. Avant même de pouvoir songer de nouveau à une entente, il faut autre chose.

La deuxième limite est la disposition à s'engager dans un entretien — mais pas de la façon dont on le pense d'abord. Que quelqu'un hésite, se braque, refuse n'est pas une raison d'abandonner. Une telle résistance est plutôt la règle que l'exception,

6) Sur les « qualités de sagesse » (Weisheitsqualitäten), cf. les constellations structurelles systémiques selon Insa Sparrer et Matthias Varga von Kibéd.

7) Friedrich Glasl : Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führung, Beratung und Mediation. Berne (Haupt) 2020 (12e éd.), p. 243 et suiv. ; sur les degrés 7 à 9, p. 306–314.

et une bonne part du travail consiste précisément à établir un contact à partir de là. La limite n'est donc pas la réticence, mais son caractère définitif : là où quelqu'un refuse durablement tout entretien et où rien ne laisse espérer que cela change, même la meilleure posture ne peut rien forcer. Mais cela n'apparaît qu'après avoir sérieusement essayé.

Une variante de cette limite se montre dans l'information du public, aux stands d'information et lors de conférences, là où les conseillers « loup » répondent aux questions de la population. La plupart de ceux qui s'approchent viennent avec des questions sincères et de l'inquiétude. Mais il arrive que quelqu'un s'avance pour qui l'entente n'est pas l'enjeu : un échange avec le conseil « loup » ne l'intéresse pas. Le stand lui sert de scène pour ceux qui se tiennent alentour. Tout se décide alors à la question de savoir à qui va l'attention du conseil « loup » : non pas à celui qui ne cherche qu'une scène, mais aux autres, peut-être inquiets, mais qui écoutent et qui demandent, et avec qui un entretien est possible.

La troisième limite est le déséquilibre de pouvoir, et elle non plus ne passe pas là où on la suppose d'abord. Un déséquilibre appartient à presque tout conflit : dans l'entreprise, la supérieure fait face au collaborateur soumis à ses instructions ; à la table familiale, celui qui a la parole facile fait face au proche silencieux ; dans une séparation, celle qui négocie froidement fait face à l'autre, que la douleur laisse à peine s'exprimer. Cela ne rend pas une approche médiate impossible ; compenser le déséquilibre fait partie du travail. Car la multipartialité ne signifie pas se tenir à égale distance de tous, mais rester tourné vers tous les camps à la fois. La limite n'est atteinte que là où le déséquilibre devient si grand que la partie dominée ne peut même pas s'exprimer et qu'aucune compensation ne réussit non plus dans l'entretien. L'approche médiate nuit alors plus qu'elle n'aide, parce qu'elle confirme un déséquilibre. Le conflit a d'abord besoin ici d'un rééquilibrage des forces avant qu'un entretien puisse être équitable — par une protection, un cadre, une décision venue de l'extérieur.

7. Ce que cela signifie au-delà du loup

Ce que nous élaborons dans les séminaires avec les conseillers « loup » ne vaut pas seulement pour le conflit autour du loup. Celui-ci fait ressortir, de façon aiguë, ce qui marque bien des conflits. Qu'en apprendre pour son propre travail ? Trois choses avant tout.

Il y a d'abord celui qui, de l'extérieur, devient brusquement partie à un conflit d'autrui. Le rôle que l'on occupe fait de vous une partie avant même qu'on ait dit un mot, et il ne sert à rien de s'y opposer et de protester de sa propre non-implication. Qui est envoyé entre des services en froid, ou qui entre comme spécialiste dans une famille où couve depuis des années une brouille, se trouve dans la même situation. On se repose volontiers sur le fait d'être objectif, de convaincre par sa compétence, d'avoir de l'autorité en vertu de sa position, et l'on croit que cela vous portera. Mais rien de tout cela ne vous sort du conflit. La conséquence utile est de ne pas se demander comment paraître non impliqué, mais de clarifier d'abord où son propre rôle vous a déjà placé.

Il y a ensuite l'ordre des choses. Une personne en forte émotion doit d'abord être entendue avant de pouvoir penser, et cela vaut devant le mouton tué comme à la table de conférence. Qui doit encaisser une séparation, accepter un licenciement, avaler une décision vécue comme injuste est inaccessible au même titre que l'éleveur devant ses moutons morts. Le premier pas n'est donc jamais d'expliquer, mais de recevoir, et le véritable art consiste à retenir l'élan explicatif jusqu'à ce que l'interlocuteur se sente compris. Qui respecte cet ordre a compris le métier de l'entente, et pas seulement un outil pour le loup.

Et enfin, le plus inconfortable : sa propre implication. Ce qui se montre dans les séminaires chez les conseillers « loup » qui se croyaient non impliqués et ne parvenaient pourtant plus au moindre changement de perspective vaut pour quiconque travaille avec des conflits, nous compris. Nous aussi portons en nous des images, des sympathies et des rejets. Le danger n'est pas d'avoir des convictions, mais de ne pas les voir. C'est pourquoi il appartient

à tout travail médiatif de connaître ses propres penchants avant de s'asseoir à la table.

Une différence reste ici importante. Le conseil « loup » apporte une posture médiative dans une situation qui ne devient presque jamais une médiation formelle, tandis que la médiatrice ou le médiateur travaille dans le cadre protégé d'une procédure convenue librement. Ce qui est transposable n'est donc pas la procédure, mais la posture.

8. Perspectives

Nous n'en sommes, avec ce travail, qu'au commencement. Les séminaires pour conseillers « loup » ne vont pas encore de soi partout ; beaucoup restent seuls avec ces rencontres difficiles. Beaucoup d'argent va aux clôtures, aux filets plus hauts, aux mesures de soutien — au physiquement tangible — et comparativement peu à ce qui se passe entre les êtres humains.

On pourrait pourtant s'y prendre plus tôt. Si le loup doit redevenir chez lui en Allemagne, en Autriche et en Suisse, animal sauvage parmi d'autres, il ne faut pas seulement des clôtures, mais des espaces où les personnes concernées puissent mettre en mots leurs soucis, leur colère et leurs pertes, avant que ne s'en forment des fronts durcis. Jusqu'ici, de telles approches font largement défaut dans les communes concernées. Une participation à l'échelon communal, sincèrement voulue et bien accompagnée, serait un tel espace. Chose laborieuse dans un conflit si chargé, et qui exige du souffle. Mais c'est le travail qui devance l'escalade au lieu de lui courir après. S'il réussissait, les conseillers « loup » rencontreraient eux aussi des fronts moins durcis et n'auraient même pas à surmonter ce qui rend aujourd'hui leurs rencontres si difficiles. En ce sens, tout ce que nous avons rapporté ici du conseil « loup » est aussi un plaidoyer pour ne pas en arriver là.

Contact

L'autrice et les auteurs forment l'équipe « Quatre interprétations » et animent, sur mandat du Bureau du loup au sein du NLWKN, des séminaires destinés aux conseillères et conseillers « loup » bénévoles.

Tina Meyer est médiatrice formée et certifiée (BM) et enseigne la médiation dans différentes hautes écoles. Elle vit à Francfort-sur-le-Main et travaille dans toute l'Allemagne comme médiatrice, modératrice et gestionnaire de conflits indépendante, notamment sur des questions de protection de la nature et de comportements transgressifs.

Contact : meyer@inmedio.de

Axel Kruschat est directeur du Bund für Umwelt und Naturschutz Brandenburg; formation à la médiation chez inmedio Berlin.

Lukas Heim est médiateur formé (inmedio Berlin), juriste (MLaw, Université de Berne) et journaliste (MS Journalism, Columbia University, New York). Il vit et travaille à Zurich et accompagne, dans son propre cabinet, des personnes et des organisations dans les conflits et les transitions. Son intérêt se porte de plus en plus sur la posture médiative elle-même — sur la conscience et la présence d'où peut naître l'entente.

Contact : lukasheim.ch



Hannah Büttner

Überblick: Die Energiewende stellt ländliche Kommunen vor komplexe Herausforderungen: Plötzlich werden landwirtschaftliche Flächen zu potenziellen Windvorranggebieten. Windprojektierer klopfen an, FlächeneigentümerInnen fühlen sich überfordert, und in der Kommune wächst die Sorge, die Kontrolle zu verlieren. Dieser Beitrag zeigt, wie externe Beratung und ein phasenweiser Beteiligungsprozess dazu beitragen können, dass Kommunen und ihre BürgerInnen die Gestaltung der Windenergie selbst in die Hand nehmen – statt von Entwicklungen überrollt zu werden. Anhand von Erfahrungen aus bayerischen Regierungsbezirken wird deutlich: Gemeinschaftliches Handeln schafft Spielräume, individuelle Verunsicherung wird durch kollektive Strategien überwunden.

Keywords: Windkraftwerke, Konflikte, Aushandlungsprozesse, kollektive Einflussnahme, Selbstwirksamkeit, regionale Wertschöpfung.

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.11>

Gemeinsam selbstwirksam statt einzeln überrannt

Kommunen und EigentümerInnen gewinnen Handlungsfähigkeit zurück

Die Ausweisung von Windvorranggebieten polarisiert. Doch wenn Kommunen, LandwirtInnen und die Eigentümerinnen der Flächen frühzeitig und gemeinsam handeln, entsteht mehr als Akzeptanz – es entsteht eine Chance für regionale Wertschöpfung und sozialen Zusammenhalt.

Entscheidend dafür ist oft eine externe, neutrale Prozessbegleitung. In Bayern können Kommunen diese beispielsweise im Rahmen des staatlichen „Windkümmerer®-Programms“¹ in Anspruch nehmen. Die Begleitung hilft dabei, die Potenziale und Auswirkungen der Windenergie einzuordnen und politische Gremien, Flächeneigentümer sowie die Öffentlichkeit aktiv einzubinden.

Die Autorin begleitet seit 2021 zahlreiche bayerische Kommunen als WindkümmererIn®². Dieser Artikel zeigt, wie ein solcher Aushandlungsprozess in der Praxis aussieht – von der ersten Orientierung bis zur gemeinsamen Entscheidung.

1. Vorbereitungsphase: Verstehen, was auf dem Spiel steht

„Plötzlich ist alles anders“

Die Benachrichtigung der Kommune, dass Flächen als Windvorranggebiete ausgewiesen werden, löst oft zwei Reaktionen aus: Bei einigen politischen Gremien und LandwirtInnen entsteht der Eindruck, man stehe vor vollendete Tatsachen. Gleichzeitig melden sich erste Windprojektierer mit Verträgen und oft mit dem Versprechen hoher Gewinne. Die EigentümerInnen der Flächen stehen dann plötzlich zwischen den Windprojektierern, die möglicherweise Druck machen und mit schnellen Verträgen locken, und den eigenen Nachbarn, die um Landschaftsbild und Wertverlust fürchten. Hier setzt die Beratung an:

1) <https://www.stmwi.bayern.de/energie/energiewende/aufwind/>

2) In Ihrer Rolle als Trusted Partner der ifok GmbH und gemeinsam mit den fachlichen Projektpartnern endura Kommunal GmbH aus Freiburg

- **Aufklärung über Handlungsspielräume:** Viele wissen nicht, dass sie nicht sofort unterschreiben müssen. Die Kommune kann Zeit gewinnen, um rechtliche Rahmenbedingungen (z. B. Flächenpooling, Pachtverträge) zu prüfen und externe Expertise (z. B. juristische Beratung) hinzuzuziehen.
Beispiel: In einer Gemeinde im Regierungsbezirk Unterfranken verhinderten frühzeitige Informationsveranstaltungen, dass FlächeneigentümerInnen vorzeitig und unkoordiniert Pachtverträge mit Windprojektierern abschlossen.
- **Prävention von „Goldgräberstimmung“:** Projektierer von Windprojekten profitieren von Informationsasymmetrien. Hier hilft Transparenz: Die Kommune klärt auf, welche langfristigen Folgen individuelle Verträge haben können – etwa für die regionale Planung oder Nachbarschaftsbeziehungen.
Zitat einer Landwirtin: „Ich dachte, ich müsste schnell zuschlagen. Erst in der Versammlung wurde mir klar, dass wir gemeinsam mehr erreichen können.“
- **Erste Kontakte knüpfen:** Nicht alle Kommunen haben aktuelle Listen der FlächeneigentümerInnen. Hier beginnt die Detektivarbeit: Wer besitzt welche Flächen? Wer sind die PächterInnen? Diese Klärung ist essenziell, um später alle an einen Tisch zu holen.

➤ **Die größte Gefahr in dieser Phase? Dass Einzelne aus Unsicherheit handeln – und damit die Chance auf eine faire Lösung für alle verbauen.**

2. Orientierungsphase: Was wollen wir eigentlich?

„Vom Nebeneinander zum Miteinander“

Sobald die ersten Informationen sitzen, geht es um die kollektive Willensbildung. Dieser Prozess braucht drei Elemente:

- **Politische VerantwortungsträgerInnen als Motor:** Der Gemeinderat muss zuerst intern klären, welche Ziele er im Sinne des Gemeinwohls vor Ort verfolgt: Soll die Windenergie genutzt werden – und wenn ja, unter welchen Bedingungen?
Praxisbeispiel: Eine Gemeinde entschied, nur Flächen zu poolen, die mindestens 1000 Meter von Wohngebieten entfernt liegen und die Anzahl der Windenergieanlagen selbst zu steuern – ein Kompromiss zwischen Energiewende und Lebensqualität. Diese Position wird zu einem späteren Zeitpunkt in **Bürgerversammlungen** transparent erläutert, Fragen und Sorgen der Bürgerinnen und Bürger werden durch sachliche Informationen geklärt

- **Dialog mit den FlächeneigentümerInnen:** In gemeinsamen Veranstaltungen werden Ängste thematisiert (z. B. „Verlieren wir unsere Flächen?“) und Fakten vermittelt (z. B. zu Ertragsmodellen, Laufzeiten, Rückbauverpflichtungen).

Schlüsselfrage: „Können wir uns vorstellen, dass die Windenergie eine Chance für die ganze Gemeinde wird – wenn wir sie gemeinsam gestalten?“

- **Das Stimmungsbild:** Am Ende dieser Phase steht eine informelle Abstimmung: Gibt es eine Mehrheit für einen Flächenpool, bei dem die Kommune die Verhandlung mit Windprojektierern übernimmt? Oder bevorzugen die EigentümerInnen individuelle Lösungen?

Erfahrung: In den meisten Fällen überwiegt nach Aufklärung die Bereitschaft zum gemeinsamen Vorgehen.

➤ **Die Magie dieser Phase liegt im ‚Aha-Moment‘: Wenn LandwirtInnen als EigentümerInnen der Flächen erkennen, dass sie als Gruppe mehr Einfluss haben als jede/r Einzelne.**

3. Umsetzungsphase: „Unser Flächenpool – unsere Regeln“

„Gemeinsam verhandeln – fair gestalten“

Wenn die Orientierungsphase ein „Ja“ zum Flächenpool ergibt, beginnt die konkrete Arbeit:

- **Verhandlungsmandat der Kommune:** Die Gemeinde oder von ihr mandatierte Beratungen übernehmen die Koordination mit Windprojektierer und sorgen für transparente Kriterien (z. B. Mindestpachten, Bürgerbeteiligung).
- **Individuelle Lösungen für PächterInnen:** Nicht alle FlächeneigentümerInnen bewirtschaften ihr Land selbst. Hier müssen Pachtverträge angepasst werden – etwa durch Ausgleichszahlungen.
- **Mitsprache bei Standortplanung:** 3D-Visualisierungen und Ortsbegehungen helfen, konkrete Planungsängste abzubauen.
- **Rückbau-Sicherheit:** Bankfähige Bürgschaften für einen vollständigen Rückbau schaffen Klarheit.
- **Umgang mit Widerstand:** Kontinuierlicher Dialog und der Verweis auf faire Verfahren helfen bei Skepsis.

>> Ein Flächenpool ist mehr als ein Vertrag – er ist ein Signal: Diese Kommune zieht an einem Strang.

Ländliche Kommunen stehen vor einem Dilemma: Sie sollen komplexe Planungsprozesse stemmen, haben aber oft keine Ressourcen für Mediation oder juristische Expertise. Externe Beratung kann hier drei Dinge leisten:

- **Neutralität:** Sie vertritt weder Windprojektierer noch Kommune, sondern den Prozess selbst.
- **Wissenstransfer:** Sie übersetzt Fachjargon in verständliche Optionen.
- **Soziale Infrastruktur stärken:** Sie hilft, Misstrauen abzubauen und gemeinsame Lösungen zu entwickeln.

Was wäre, wenn Kommunen solche Beratung nicht nur bei Windenergie, sondern bei allen großen Transformationsprozessen nutzen würden? Und was wäre, wenn die Energiewende nicht als Bedrohung, sondern als Chance für eine neue Wertschöpfung in der Landwirtschaft verstanden würde, etwa durch Agri-PV oder Bürgerenergiegenossenschaften?

Fazit: Selbstwirksamkeit als Schlüssel

Die Energiewende im ländlichen Raum scheitert nicht an Technik, sondern an Vertrauen. Wenn LandwirtInnen und FlächeneigentümerInnen als Gestaltende ernst genommen werden – mit ihren Ängsten, ihrem Wissen und ihren Ideen –, entsteht ein neues Miteinander, das Boden, Energie und Gemeinschaft verbindet. Und wenn Kommunen und EigentümerInnen frühzeitig zusammenarbeiten, entstehen nicht nur Windräder – sondern neue Formen des Gemeinwohls und nachhaltiger Zukunftsentwicklung für die folgenden Generationen.

Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie: *Leitfaden Bürgerenergie*. Berlin 2021.
- Deutscher Bauernverband (DBV): *Positionspapier Flächenkonkurrenzen*. Bonn 2022.
- Landesagentur für Energie und Klimaschutz (LENK) im bayerischen Landesamt für Umwelt (LfU) (Hrsg.) *Leitfaden Kommunales Flächenpooling*. Augsburg/Regensburg, 2023.

Ressourcen und weiterführende Informationen

- Kompetenzzentrum Naturschutz und Energiewende (KNE) Moderations- und Mediationspool: <https://www.naturschutz-energiawende.de/dialog-mediation/kne-mediationspool/>
- Landesagentur für Energie und Klimaschutz (LENK) im bayerischen Landesamt für Umwelt (LfU) – Informationen und Ressourcen zu den „Windkümmerern®“ in Bayern https://www.lenk.bayern.de/themen/energiawende/windkueemmerer_kommunen/index.html

**Kontakt**

Hannah Büttner ist Prozessmoderatorin und berät u.a. Kommunen und Regionen zu partizipativen Planungsprozessen mit Schwerpunkt auf erneuerbaren Energien und sozialem Zusammenhalt. Sie ist überzeugt: „Die Energiewende braucht nicht nur Technik, sondern auch Dialog, Kooperation und Fairness.“
hb@integrative-dialoge.de
www.integrative-dialoge.de

Enrico Celio, Marco Baltensweiler

Überblick: Multi-Stakeholder-Prozesse im ländlichen Raum sind durch wiederkehrende Interaktionen von einer kleinen Anzahl langfristig verbundener Akteur:innen geprägt. Der Beitrag* untersucht, wie wiederholte Konfliktsituationen konstruktiv bearbeitet werden können und wie die Zusammenarbeit institutionalisiert werden kann. Auf Basis eines Fallbeispiels, einer Literaturrecherche und einer Fokusgruppe werden Vertrauensaufbau und Rollenklärung – sprich die Zusammenarbeitskultur – als zentrale Voraussetzungen identifiziert. Darauf aufbauend wird ein schrittweises Vorgehen zur Entwicklung einer Commons-Public-Partnership als tragfähige Organisationsform vorgestellt.

Keywords: Multi-Stakeholder-Prozesse; Vertrauensaufbau; Rollenklärung; Commons-Public-Partnership; ländlicher Raum.



<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.12>

In die Voraussetzungen investieren

Rollenklärung und Vertrauensaufbau in Multi-Stakeholder-Prozessen

1. Herausforderungen in Multi-Stakeholder-Prozessen im ländlichen Raum

In Mediationen und mediationsähnlichen Prozessen (zum Beispiel Klärung von Zielkonflikten) im öffentlichen Bereich** sind häufig eine Vielzahl von Akteur:innen involviert. Auch im vergleichsweise wertehomogenen

Schweizer Kontext treffen in Multi-Stakeholder-Settings gegensätzliche Weltanschauungen aufeinander, etwa bei Fragen zu Grossraumbtieren, Ernährung oder Energieproduktion. Die zentrale Herausforderung besteht darin, unter diesen Bedingungen konstruktiv Lösungen zu entwickeln. Im ländlichen Raum – im Gegensatz zu urbanen Kontexten – ist die Anzahl der aktiven Akteur:innen

*) Der vorliegende Artikel beruht auf folgenden Arbeiten: Celio, E. (2025): Multi-Stakeholder-Prozesse stärken: Potenziale von „Perspektivenwechsel“ und „Mediation Space“. Was aus den Ansätzen „Perspektivenwechsel“ und „Mediation Space“ für Multi-Stakeholder-Prozesse im öffentlichen Bereich gelernt werden kann. CAS Mediation und Konfliktlösungskompetenz, Lehrgang 12 kompakt – Facharbeit. Celio, E., Hess, L. (2026): Partnerschaft zwischen zivilgesellschaftlichen Organisationen und Behörden. Wie anstehende räumliche Herausforderungen zusammen gedacht und angegangen werden können. Wegleitung. Vielen Dank für den fachlichen Austausch an die Interventionsgruppe der

Fachgruppe Hofkonflikt (Netzwerk Mediation im ländlichen Raum); <https://hofkonflikt.ch>) sowie Sven-Erik Rabe und Livia Hess für den Review.

**) Eine Mediation im „öffentlichen Bereich“ charakterisiert sich unter anderem durch eine „Beteiligung von Vertretern aus Politik und öffentlicher Verwaltung in ihren beruflichen Rollen“ und durch das Ziel, dass die Lösung des Konflikts in „einen politischen oder administrativen Planungs- oder Entscheidungsprozess einfließen soll“; Thomas Flucher und Emanuel Wassermann, „Mediation öffentlicher Bereich“, in Mediation – Wirtschaft, Arbeitswelt, öffentlicher Bereich, Modul 8, Skript zum CAS Lehrgang (Universität Fribourg, 2024).

relativ klein und über die Zeit stabil¹. Damit stehen oft dieselben Akteur:innen wieder miteinander in Kontakt, um unterschiedliche Zielkonflikte zu lösen.

2. Begriffe und Konzepte

Es kann zwischen einem Setting (Aufbau, Zustand) und einem Prozess, den die Stakeholder miteinander durchleben, unterschieden werden². Dem Setting und dem Prozess liegt ein Problem zugrunde, das die Art der Interaktion, die Technik der Moderation und die Form der Zusammenkunft bestimmt³. Als **Multi-Stakeholder-Setting** können Situationen beschrieben werden, bei denen als kleinster gemeinsamer Nenner mindestens drei Parteien sich über konfliktbehaftete oder andere Themen austauschen.

» Ein **Multi-Stakeholder-Setting** kann unterschiedliche Verbindlichkeit zwischen den Stakeholdern aufweisen: von (einmaligem) Dialog über Plattform oder Forum bis zur (vereinbarten) Partnerschaft.

Multi-Stakeholder-Prozesse sind (oft längerfristige) Prozesse zur Zusammenarbeit, Verhandlung oder Konfliktlösung. Unterschiedliche Interessen der Beteiligten führen dabei regelmässig zu Zielkonflikten. Um wiederkehrende Herausforderungen zu bewältigen, die einen begrenzten Personenkreis betreffen, ist es hilfreich, wenn die Beteiligten regelmässig miteinander sprechen und zusammenarbeiten. Eine Besonderheit stellt eine Partnerschaft zwischen der öffentlichen Hand und privaten Akteur:innen dar, da unterschiedliche Handlungsspielräume, unterschiedliche Einbettung in Hierarchien oder politische Verantwortlichkeiten vorliegen. In Multi-Stakeholder-Settings, bei denen private und staatliche Akteure zusammenarbeiten müssen, sind durch die unterschiedlichen professionellen Hintergründe und Rahmenbedingungen oftmals grosse Unterschiede in Bezug auf das Wissen und die verfügbaren Ressourcen vorhanden. Um trotz dieser Unterschiede konstruktiv zusammenzuarbeiten, wurde die Idee der „**Commons-Public-Partnership**“ (CPP) entwickelt⁴. Die zu bearbeitenden Themen einer CPP definieren sich stark über die teilnehmenden Commons-Organisationen und die Fachbereiche der öffentlichen Hand, die fallspezifische Problemstellungen in einem sich überschneidenden Perimeter zu lösen haben.

Das häufig als Übersetzung für „Commons“ aufgeführte „Gemeingut“ greift zu kurz, um „Commons“ zu erklären. Commons bestehen aus drei Grundbausteinen:

- (1) materielle oder immaterielle Ressourcen, wie beispielsweise kollektiv genutzte Weiden oder Wälder,
- (2) die Commoners (Nutzende), die die Ressource gemeinsam in Anspruch nehmen und
- (3) die Regeln und Normen, die den Umgang der Commoners mit den Ressourcen bestimmen (vgl. dazu Elinor Ostrom⁵ und Silke Helfrich⁶).

Eine CPP besteht aus mindestens einer Commons-Organisation und mindestens einer vertretenden Person der öffentlichen Hand. Dabei wird unter einer Commons-Organisation eine juristische Person verstanden (zum Beispiel eine öffentlich- oder privatrechtliche Genossenschaft oder ein Verein), die sich um natürliche Ressourcen oder Infrastrukturen kümmert. Die öffentliche Hand/Behörde ist

1) Michael Woods, *Rural Geography: Processes, Responses and Experiences in Rural Restructuring* (SAGE Publications Ltd, 2011), <https://doi.org/10.4135/9781446216415>; Don E. Albrecht, „Rural/Urban Differences: Persistence or Decline“, *Rural Sociology* 87, Nr. 4 (2022): 1137–54, <https://doi.org/10.1111/ruso.12450>. Beide Quellen diskutieren mögliche Definitionen von „ländlichem Raum“. Obwohl auch der Fokus auf sozio-kulturelle Charakteristika des ländlichen Raums kritisiert werden kann, arbeiten wir mit der/einer Arbeitshypothese, dass im ländlichen Raum eine relativ tiefe Dichte der Bevölkerung und über die Zeit stabilere soziale Beziehungen als in Agglomerationen zu finden sind.

2) Levinia Addae-Mensah u. a., *Mediating Complex Conflicts in Africa: Reflections on Multi-Stakeholder Approaches*, with Abatis, Katrina (ETH Zurich, 2024), 17 p., [application/pdf, 17 p.](https://www.gppac.net/resources/multi-stakeholder-processes-conflict-prevention-peacebuilding-manual), <https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000682681>; Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict, *Multi-Stakeholder Processes for Conflict Prevention & Peacebuilding: A Manual, Preventive Action Toolkit* (Dutch Ministry of Foreign Affairs, 2017), 114, <https://www.gppac.net/resources/multi-stakeholder-processes-conflict-prevention-peacebuilding-manual>.

3) Rob van Tulder, *From Platform to Partnership. When and How to use Dialogues for Effective Multi-Stakeholder Engagement* (The partnerships resource centre, 2011), 28.

4) Paul Jerchel und Judith Pape, *Commons-Public Partnerships. Neue Kooperationsformen für die sozialökologische Transformation*, September 2022, <https://doi.org/10.48481/iass.2022.039>.

5) Elinor Ostrom, *Die Verfassung der Allmende* (Mohr Siebeck, 1999), <https://doi.org/10.1628/978-3-16-165402-2>.

6) Silke Helfrich und David Bollier, *Frei, fair und lebendig – Die Macht der Commons* (2019), <https://www.transcript-verlag.de/978-3-8376-5574-2/frei-fair-und-lebendig-die-macht-der-commons/>.

eine formelle (Bund, Kanton, Bezirk, Gemeinde) oder informelle Institution (Region). Die Institutionen sind meist demokratisch legitimiert, und über die Kompetenzordnung werden die Aufträge an die administrierenden Stellen weitergegeben (beispielsweise an eine Fachstelle des Kantons oder ein regionaler Entwicklungsträger).

Zusammenfassend kann die CPP wie folgt charakterisiert werden:

- Commons-Organisationen und öffentliche Hand verfolgen in einem bestimmten Raum sich überlagernde Interessen.
- Commons-Organisation und öffentliche Hand arbeiten an einem gemeinsamen Prozess und/oder Projekt.
- Bewusstsein über die Zusammenarbeit mit geklärtem Rollenverständnis, der Legitimation der Delegierten und allenfalls einer Zusammenarbeitsvereinbarung ist vorhanden.

3. Vorgehensweise und Fallbeispiel

Dieser Artikel basiert auf einer Literaturrecherche und auf der Auswertung des nachstehend beschriebenen Fallbeispiels. Um die ersten Erkenntnisse aus dem Fallbeispiel zu verifizieren und die Übertragbarkeit in andere Kontexte zu prüfen, wurden die Erkenntnisse in einer Fokusgruppe⁷ diskutiert, der sechs Personen⁸ angehörten. Die Erkenntnisse der Fokusgruppe flossen in die vorgestellte Vorgehensweise ein (Kapitel 4); einzelne Punkte wurden in der Diskussion aufgegriffen (Kapitel 5).

3.1 Fallbeispiel

In einer Ostschweizer Gemeinde – im Perimeter von zwei Meliorationsgenossenschaften – sind für den ländlichen Raum typische Ansprüche an den Raum vorhanden. Erholungsnutzung, Siedlungsentwicklung, intensive landwirtschaftliche Produktion, Ansprüche an die Biodiversität und Anpassung an den Klimawandel überlagern sich. 2025 wurde eine Zusammenarbeit aufgebaut, um die sich überlagernden Herausforderungen zu bearbeiten. Konkret geht es im Perimeter um die Ausgestaltung von Wildtierkorridoren, um die Festlegung der Gewässerräume, um die Erneuerung von Drainagen und künftig um die Umsetzung der ökologischen Infrastruktur.⁹

Neben den offenen Fragen zur konkreten Raumnutzung arbeiteten die Beteiligten auch an der Organisationsform. Diese Organisationsform soll die Aufbauphase (Vorbereitungen, Verständigung über gemeinsames Vorhaben) und eine Pilotphase (erste konkrete Arbeiten an einer Herausforderung) überdauern und auch künftig

dazu dienen, anstehende (und gemeinsame) Herausforderungen der Beteiligten zu bewältigen. Anhand dieses Fallbeispiels wurde die Herangehensweise aufgearbeitet, erprobt und dokumentiert. Diese Herangehensweise kann auch auf andere Fragestellungen bzw. in anderen Perimetern angewendet werden.

Am Prozess waren acht Personen beteiligt. Die Gruppe setzte sich aus je zwei Vertreter:innen von zwei Meliorationsgenossenschaften, zwei Vertreter:innen aus je einem Fachbereich der Gemeinde und zwei Vertreter:innen der kantonalen Verwaltung aus je einem Fachbereich zusammen. Nach den Vorgesprächen wurden bis dato fünf Sitzungen zu je rund drei Stunden durchgeführt.

4. Auf dem Weg zu einer Commons-Public-Partnership

Im Fallbeispiel konnte festgestellt werden, dass vor dem Start des mediationsähnlichen Prozesses ein Vertrauensverlust zwischen den Akteur:innen bzw. den Akteursgruppen stattgefunden hatte. Um in den Klärungsprozess einzusteigen, wurde daher eine allparteiliche Moderation eingesetzt und wurden „neutrale“ Interaktionsräume bereitgestellt.

Die Klärung der konfliktbehafteten Situation und der Aufbau einer CPP im Perimeter einer Commons-Organisation erfolgte schrittweise (Abbildung 1). Dies ist besonders bei geringer Zusammenarbeitserfahrung, Vertrauensverlust oder personellen Wechseln wichtig. Eine Einteilung in Phasen wie Grundlagen-, Aufbau-, Pilot- und Betriebsphase unterstützt die Strukturierung. Hier wird die Aufbau- und die Pilotphase fokussiert, in der die Grundlagen für die Partnerschaft erarbeitet werden.

7) Marlen Schulz u. a., Hrsg., Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: von der Konzeption bis zur Auswertung (Springer VS, 2012).

8) Vertreter:innen aus Verband der Korporationen und Genossenschaften, Korporation aus einem anderen Kanton, aus Wissenschaft, aus Beratung, zwei Vertreter des bearbeiteten Fallbeispiels (Kanton und Genossenschaft).

9) Dies sind Konzepte bzw. Anforderungen, die im Schweizer Kontext zentral sind. Dazu folgende Links: Gewässerraum: <https://www.bafu.admin.ch/de/gewaesserraum> (Zugriff: 27.04.2026), Drainagen, Strukturverbesserungen: <https://www.blw.admin.ch/de/allgemeine-informationen-zu-strukturverbesserungsmassnahmen> (Zugriff: 27.04.2026), ökologische Infrastruktur: <https://www.bafu.admin.ch/de/oekol-infrastruktur> (Zugriff: 27.04.2026).

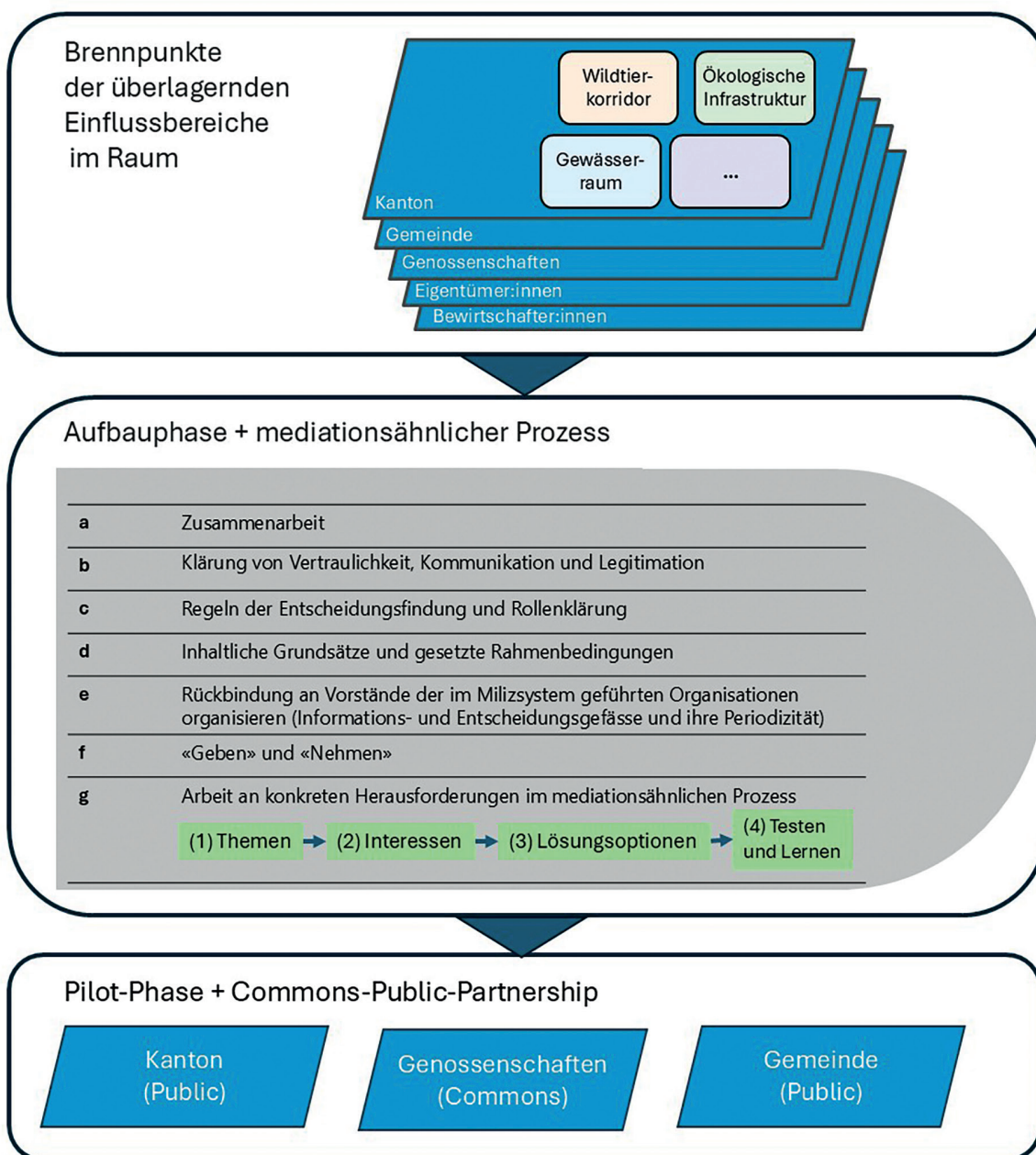


Abbildung 1: Ausgangslage mit überlagernden Einflussbereichen, die Arbeit in der Aufbauphase sowie im mediationsähnlichen Prozess, der zu einer institutionalisierten Partnerschaft zwischen Behörden und den Commons-Organisationen führen kann (Commons-Public-Partnership).

4.1 Aufbau-Phase

In dieser Phase wird die Zusammenarbeit – das gemeinsame Arbeiten und die organisatorischen Aspekte – aufgebaut. Das Ziel ist es, sich über die Organisationsform klar zu werden, sodass nach der Aufbau- und Pilotphase das Gefäss weiterbestehen kann.

A. Organisatorische Aspekte der Aufbauphase

(a) Zusammenarbeit

Zu Beginn muss über die Verbindlichkeit der Teilnahme, über die Prozessleitung und über grundlegende Interaktionsregeln gesprochen werden. Dies können insbesondere folgende Punkte sein:

- Grundregeln der Teilnahme an den Sitzungen, zum Beispiel die regelmässige Teilnahme oder die Sicherung einer Vertretung. Zusätzlich soll festgehalten werden, was geschieht, wenn eine Teilnehmer:in aus dem Prozess aussteigen möchte.
- Erwartungen an die externe Prozessleitung klären, beispielsweise die Wahrung der Allparteilichkeit, die Aufbereitung von Grundlagen, die Nachbereitung der Sitzungen.
- Grundregeln der Interaktion klären (zum Beispiel sich nicht ins Wort zu fallen).

(b) Klärung von Vertraulichkeit, Kommunikation und Legitimation

Die Klärung der folgenden Punkte ist zentral, um eine vertrauensvolle Gesprächskultur aufzubauen.

- Klären, wer aufgrund hierarchischer Strukturen informiert werden muss und wie der Informationsfluss gestaltet wird. Die gemeinsame Haltung zur Wahrung der Vertraulichkeit kann beschrieben werden.
- Allenfalls werden im Kreis der CPP Inhalte ausgearbeitet, die von den Trägerorganisationen im ersten Moment nicht vollständig mitgetragen werden. Hier die erarbeitete Lösung aus den unterschiedlichen Perspektiven zu vertreten, stellt ein Risiko für die eigene Stellung in der Organisation dar. Das Risiko der Teilnahme anzusprechen, zeigt auf, dass alle darauf angewiesen sind, die Vertraulichkeit zu wahren.
- Festhalten, wer weshalb als Delegierte:r am Prozess teilnimmt, und damit die Legitimation stärken.

(c) Regeln der Entscheidungsfindung und Rollenklärung

Die Entscheidungsfindung und die Rollenklärung sind für die längerfristige Zusammenarbeit zentral. Im Bearbeitungsprozess kann angesprochen werden, dass sich die Gruppe auch auf andere Entscheidungsmechanismen einlassen oder weitere Rollen hinzuziehen kann.

- Klären, welche Form der Entscheidungsfindung genutzt wird, zum Beispiel mittels Abstimmungen (mit welchem Mehr?), nach dem Konsent- oder Konsensprinzip.
- Klären, wer in welcher Rolle teilnimmt, wie die Betroffenheit der Teilnehmenden charakterisiert werden kann (zum Beispiel professioneller Auftrag, Eingriff in Besitz) und welche Prozesssteuerungsmöglichkeiten vorhanden sind.

Neben der Rollenklärung muss auch die Legitimation der Vertretungen (unter Berücksichtigung der bestehenden hierarchischen Strukturen) für die identifizierten Herausforderungen definiert werden. Damit wird in der Kommunikation weniger „auf die Person gespielt“, sondern aus Sicht der zugeordneten bzw. eingenommenen Rolle argumentiert. Um die Rollenklärung zu erarbeiten, bieten sich folgende Schritte an:

- Gemeinsam definieren, was eine Rolle ist.
- Identifizieren, welche Rollen die eigene Person (in unterschiedlichen Situationen) einnimmt oder einnehmen muss.
- Rechte und Pflichten (Aufgaben) der unterschiedlichen Rollen transparent machen.
- Gemeinsam überlegen, wie die unterschiedlichen Rollen in den bevorstehenden Sitzungen konstruktiv eingebracht werden können.

(d) Inhaltliche Grundsätze und gesetzte Rahmenbedingungen

Es ist hilfreich, wenn die Beteiligten gemeinsame Herausforderungen identifizieren. Aus der Definition dieses gemeinsamen Startpunkts wird Motivation für den Prozess geschöpft. Beispielsweise könnten folgende Grundsätze formuliert werden:

- Anerkennen, dass bestimmte Grundlagen wie etwa Gewässerräume, ökologische Infrastruktur oder Fruchtfolgeflächen in die Lösungsfindung einbezogen werden müssen.
- Anerkennen, dass anzustrebende Lösungen Synergien nutzen und mehrere Interessen bedienen sollen.
- Anerkennen, dass über gewisse Punkte (noch) nicht verhandelt werden kann. In konfliktreichen Situationen kann es hilfreich sein, wenn zu Beginn des Prozesses inhaltliche Grundlagen, Anliegen oder „rote Linien“ formuliert werden können. Dies hilft den Teilnehmenden, sich ihrer Grundlage zu versichern¹⁰ und allenfalls offener in die Gespräche einzusteigen. Es ist dabei denkbar, dass die Teilnehmenden später ihr eigenes Anliegen oder ihre „rote Linie“ überdenken oder revidieren. Dies soll aber auf Eigeninitiative der Teilnehmenden erfolgen.

10) Jean-Nicolas Bitter u. a., Mediation Space: Addressing Obstacles Stemming from Worldview Differences to Regain Negotiation Flexibility, September 2022, 52 p., application/pdf, 52 p., <https://doi.org/10.3929/ETHZ-B-000557346>.

(e) Rückbindung an Vorstände der im Milizsystem geführten Organisationen organisieren (Informations- und Entscheidungsgefässe und ihre Periodizität)

Die Teilnehmenden repräsentieren meist ihre Organisationen und sind Vorgesetzten oder Vorständen allenfalls bis zu Genossenschaftsversammlungen Rechenschaft schuldig. Daher müssen der Informationsfluss und die Entscheidungsmechanismen transparent sein und muss die Rücksprache sowie Absicherung (Rückbindung) klar organisiert sein.

» Um Klarheit über die Rückbindungsmöglichkeiten der Teilnehmenden zu haben, ist es wichtig, die Gefässe und Anlässe offen zu legen.

Damit kann geklärt werden, wann und wie Entscheidungen abgeholt werden können. Dies hilft den Delegierten am Prozess auch, die informelle Rolle des Prozesses aufzuzeigen, sich beispielsweise gegenüber Vorgesetzten abzusichern und trotzdem Wege zu kennen, wie Ideen aus den Gesprächen in die Umsetzung kommen können.

Verhandlungsmandat und Organisation der Rückbindung zu den Vorständen der Commons-Organisationen und den Vorgesetzten der öffentlichen Verwaltung müssen organisiert, reflektiert und damit gefestigt werden. Diese Rückbindung zu organisieren ist eine Herausforderung insbesondere bei Milizgremien. Die Delegation von Personen in einen mediationsähnlichen Prozess ist eine zusätzliche (zeitliche) Belastung und ist allenfalls weit vom Kompetenzbereich in der eigentlichen professionellen Tätigkeit entfernt.

Die im Milizsystem geführten Organisationen können in ihrer internen Organisation im Rahmen des Prozesses unterstützt werden. Es geht dabei um die Unterstützung der Delegierten, um die Erläuterung der Projekt- oder Diskussionsinhalte und um Schutz der Delegierten, die sich möglicherweise für einen Prozess engagieren, der vom Vorstand nicht immer mitgetragen wird. Die allparteiliche Moderation kann dafür anbieten, an den Vorstandsitzungen – unter Wahrung der Allparteilichkeit – beim entsprechenden Traktandum anwesend zu sein und für Inputs oder Rückfragen zur Verfügung zu stehen.

(f) „Geben“ und „Nehmen“

Das „Geben“ und „Nehmen“ zu bestimmen, hilft den Wert der Zusammenarbeit für alle Beteiligten sichtbar zu machen. Eine für die Beteiligten als „fair“ wahrgenom-

mene Zusammenarbeit kann eine robuste Grundlage sein für die Zusammenarbeit.

(g) Arbeit an konkreten Herausforderungen

Für die Arbeit an den konkreten Herausforderungen der Raumnutzung orientiert sich der Prozess am etablierten Vorgehen einer Mediation.

- Themensammlung
- Klärung der Anliegen und Interessen
- Optionensammlung
- Selektion von umzusetzenden Optionen
- Vereinbarung
- Nachsorge

Zentral bei der Arbeit in diesem Schema ist es, die Anliegen (Interessen) der Teilnehmenden zu klären. Dadurch kann gegenseitiges Verständnis entstehen. Die Beteiligten können Werte formulieren, und es werden Perspektivenwechsel möglich.

4.2 Pilotphase

In der Pilotphase kann der Aufbau einer Arbeitskulturl, in der jede Stimme gehört wird, fokussiert werden. Dabei können Perspektivenwechsel ermöglicht und Selbstreflexion gefördert werden. Weiter lässt sich „Fairness“ thematisieren. Es kann ein Verständnis dafür entwickelt werden, wie sich das „Geben und Nehmen“ über eine längerfristige Zusammenarbeit ausgleichen lässt. Die folgenden Teilkklärungen sind besonders relevant:

- Leistbare Organisationsform klären: Die finanziellen, personellen, fachlichen Kompetenzen identifizieren und klären, wie diese allenfalls gestärkt werden können.
- Der Einsatz von Ressourcen auf einem leistbaren Niveau festlegen. Unterschiedliche Zeitressourcen der engagierten Personen transparent machen und den Umgang damit klären. Dadurch sollen Anerkennung, Verantwortung und Verpflichtung zwischen den Partner:innen aufgebaut werden. Insbesondere durch den Einbezug der öffentlichen Hand gilt es, mit den unterschiedlichen Staatsebenen bewusst umzugehen – und sich zum Beispiel die Frage zu stellen, auf welcher Ebene welche Entscheidungen getroffen werden müssen.
- Es ist zu klären, ob eine Vereinbarung – schriftlich als Zusammenarbeitsvereinbarung oder Protokoll – für die beteiligten Akteur:innen als sinnvoll erachtet

wird. Je nachdem, wie gefestigt die Zusammenarbeit ist, kann dies die Partnerschaft stärken oder aber auch Unsicherheit auslösen.

5. Fazit

Dieser Artikel beantwortet die Frage, wie die Zusammenarbeit bei wiederkehrenden Konfliktsituationen im öffentlichen Bereich gestärkt werden kann. Als zentrale Punkte werden Vertrauensaufbau und Rollenklärung identifiziert. Es wird gezeigt, wie sie – ausgehend von diesen Prozessschritten – zu institutionalisieren sind. Dazu wird eine Organisationsform vorgestellt, um die Ansprüche an Vertrauen, Rollenklärung und Persistenz zu erfüllen. Letztlich geht es darum, eine Zusammenarbeitskultur zu erarbeiten, die von einem gemeinsamen Wertesystem getragen wird – trotz unterschiedlich wahrgenommener Realitäten.

Es wurde ausgehend von typischen Herausforderungen und Konflikten im ländlichen Raum ein Vorgehen vorgeschlagen, das sich verändernde Herausforderungen bei einem ähnlich bleibenden Set an Akteur:innen einbezieht. Das Vorgehen beinhaltet viele Elemente einer Mediation im Multi-Stakeholder-Setting bzw. im öffentlichen Bereich. Es wurde aufgezeigt, welche Teilkärungen vorgenommen werden müssen, um den Prozess einzuleiten und welche Schritte unternommen werden sollten, um eine Institutionalisierung der Zusammenarbeit aufzubauen.

Eine CPP eignet sich insbesondere für Aufgaben, die sich die öffentliche Hand und Commons-Organisationen im gleichen Raum teilen. Es wurde offengelassen, ob die Institutionalisierung über eine Art von Zusammenarbeitsvereinbarung gefasst wird oder die Zusammenarbeit auf informeller Ebene weiterbestehen kann. Hierbei muss kritisch reflektiert werden, ob die Bereitschaft, eine Vereinbarung zu unterzeichnen, ein Indikator dafür ist, ob die übergeordneten Ziele tatsächlich von allen beteiligten Akteur:innen geteilt werden. Im Sinne einer langfristigen, nachhaltigen Zusammenarbeitskultur wird eine schriftliche Vereinbarung empfohlen.

Zu Beginn des Prozesses waren die involvierten Parteien in verschiedenen, beruflichen Kontexten „gefangen“, die eine unterschiedliche wahrgenommene Realität schaffen. Es hat sich gezeigt, dass das Verhältnis von Prozessarbeit und umsetzungsorientierter Projektarbeit zentral ist.

➤ **Durch die mediationsähnliche Herangehensweise konnten zuerst Rollen geklärt werden.**

Dadurch wurden Perspektivenwechsel möglich. Aus den Berichten der beteiligten Akteur:innen war diese Herangehensweise in vorangegangenen Prozessen nicht gegeben. Hier liess sich die Zusammenarbeitsform der beteiligten Akteur:innen prägen.

Es macht besonders Sinn, neben dem Dialogprozess auch Zeit in die Organisationsform zu investieren, sobald eine Schwerpunktaufgabe (im Gegensatz zu einer Routine- oder Projektaufgabe) zu bearbeiten ist. Bei einer Schwerpunktaufgabe müssen das Problem, die Vorgehensweise, die Akteur:innen und Lösungen noch definiert werden. Bei einer Projektaufgabe sind Problemstellung und Vorgehen bereits geklärt. Organisatorische Fragen sind entweder beantwortet oder lassen sich durch eine einfache Ad-hoc-Organisation lösen. Eine Schwerpunktaufgabe fordert die bestehenden Institutionen allerdings stärker heraus, und Investitionen in die organisatorischen Aspekte lohnen sich – für die gerade aktuelle Aufgabe wie auch für zukünftig anstehende Herausforderungen.

Insbesondere im ländlichen Raum, wo die Anzahl der Akteur:innen begrenzt ist, empfiehlt es sich, eine institutionalisierte Plattform zu schaffen, um die vielfältigen Herausforderungen im gleichen Setting klären zu können. Es ist zentral, in die Voraussetzungen für die konstruktive Zusammenarbeit zu investieren (beispielsweise in die Vertrauensbildung oder in die Rollenklärung), um die Bearbeitung der Fachfragen – auch bei Konflikten – sicherzustellen.

Literatur

- Addae-Mensah, Levinia, Festus Kofi Aubyn, and Osei Frimpong Baffour. *Mediating Complex Conflicts in Africa: Reflections on Multi-Stakeholder Approaches*. With Katrina Abatis. ETH Zurich, 2024.
- Albrecht, Don E. "Rural/Urban Differences: Persistence or Decline." *Rural Sociology* 87, no. 4 (2022): 1137–54.
- Bitter, Jean-Nicolas, Simon Jonas Augusto Mason, Emanuel Schaeublin, and Angela Ullmann. *Mediation Space: Addressing Obstacles Stemming from Worldview Differences to Regain Negotiation Flexibility*. September 2022.
- Flucher, Thomas, und Emanuel Wassermann. „Mediation öffentlicher Bereich.“ In *Mediation – Wirtschaft, Arbeitswelt, öffentlicher Bereich, Modul 8. Skript zum CAS Lehrgang*. Universität Fribourg, 2024.
- Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict. *Multi-Stakeholder Processes for Conflict Prevention*

& Peacebuilding: A Manual. Preventive Action Toolkit. Dutch Ministry of Foreign Affairs, 2017.

Helfrich, Silke, und David Bollier. *Frei, fair und lebendig – Die Macht der Commons*. 2019. Jerchel, Paul, and Judith Pape. *Commons-Public Partnerships: Neue Kooperationsformen für die sozialökologische Transformation*. September 2022. Ostrom, Elinor. *Die Verfassung der Allmende*. Mohr Siebeck, 1999.

Schulz, Marlen, Birgit Mack, Ortwin Renn, eds. *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft: von der Konzeption bis zur Auswertung*. Springer VS, 2012.

Tulder, Rob van. *From Platform to Partnership: When and How to Use Dialogues for Effective Multi-Stakeholder Engagement*. The Partnerships Resource Centre, 2011.

Woods, Michael. *Rural Geography: Processes, Responses and Experiences in Rural Restructuring*. SAGE Publications Ltd, 2011.



Kontakt

Enrico Celio ist Mitgründer von incolab und externer Lehrbeauftragter an der ETH Zürich. Er ist Geograph, promovierter Raum- und Landschaftsplaner und Mediator (FSM). Er engagiert sich für breit abgestützten Lösungen in der Raum- und Landschaftsentwicklung.
www.incolab.ch



Kontakt

Marco Baltensweiler ist Mitgründer der Beratungsfirma Formel 3a. Er ist pensionierter Agrarökonom und setzt sich für systemische Denk- und Handlungsansätze ein, um ganzheitliche Lösungen zu ermöglichen, die über vermeintlich naheliegende Ansätze hinausgehen und somit nachhaltiger wirken.
www.formel3a.ch

Iwan Raschle

Überblick: Verena Schiltewolf vermittelt seit vielen Jahren in einem der konfliktträchtigsten Themenfelder des ländlichen Raums: dem Umgang mit Wolf und Luchs. Im Gespräch erzählt die Mediatorin und Naturschützerin, weshalb sie auf persönliche Begegnungen statt auf öffentliche Konfrontation setzt, wie Vertrauen entsteht und warum Wertschätzung für sie der Schlüssel zu gelingender Verständigung ist.

Keywords: Umweltmediation, Naturschutz, Wolf, Luchs, ländlicher Raum, Kleinmediation, Einzelgespräche, Vertrauensaufbau, Wertschätzung, Dialogprozesse, Großgruppenkonflikte, Konfliktvermittlung, Allparteilichkeit, Mediation.



Verena Schiltewolf wurde am 27. März 2026 von Ministerpräsident Winfried Kretschmann mit dem Verdienstorden des Landes Baden-Württemberg ausgezeichnet

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.13>

Mediation auf leisen Pfoten

Eine Begegnung mit Verena Schiltewolf, Mediatorin und Naturschützerin

„Es ist doch so einfach“, werde ich etwas später im Gespräch von Verena Schiltewolf hören. Es ist so einfach, an der Ladenkasse „Guten Tag“ zu sagen oder sich mit einem freundlichen Wort zu verabschieden. Einem Menschen begegnen zu wollen.

Noch aber bin ich auf dem Weg zu diesem Gespräch. Bin mit einem Regionalzug von Stuttgart ins Filstal gefahren, habe im Dorfzentrum auf den Bus gewartet, die richtige Liniennummer im Kopf, die Endhaltestelle gemerkt, und bin gleichwohl in den falschen Bus gestiegen. Die Endhaltestelle stimmt, die Linie nicht. Als ich die Busfahrerin an der nächsten Haltestelle frage, ob eine Chance bestehe, den richtigen Bus noch zu erwischen, antwortet sie: „Warten Sie, ich fahre Sie hin.“ Sagt es, startet den Motor und fährt los. Wenige Minuten später sehen wir den anderen Bus von hinten und wissen: er ist weg. Mein Ziel sei zu Fuß aber gut zu erreichen, tröstet mich die Busfahrerin, und so spaziere ich in der Mittagssonne weiter, hinauf zur Anhöhe über dem Dorf, wo Verena Schiltewolf wohnt. Nah am Wald, umgeben von Bäumen und Sträuchern. Passend zu einer Frau, die sich für den Schutz der Natur engagiert. Als „Anwältin des Luchses“, wie sie im Bundesland Baden-Württemberg genannt wird, als Fürsprecherin des Wolfes und als Mediatorin, der es gelang, ein Themenfeld zu befrieden,

das lange Zeit selbst eher einem Raubtiergehege glich: Die Debatte darüber, ob Großraubtiere wie Luchs und Wolf in unseren Wäldern leben dürfen.

Verena Schiltewolf entdeckte mediatives Handeln vor vielen Jahren als Kommunikationsfachfrau in einem weltweit tätigen Konzern, für den sie mehr als 30 Jahre tätig war. Sie habe damals in einer Arbeitsgruppe mitgewirkt, erzählt sie, „die zu definieren hatte, wer von den Führungskräften nach arbeitsrechtlichen Kriterien zu den leitenden Angestellten gehört und wer nicht“. Ein intensiver Prozess, den das Arbeitsgericht vorschreibt, und der in diesem großen Unternehmen zum ersten Mal in dieser Form ablief. „Wir verhandelten drei Tage und drei Nächte“, erinnert sich Verena Schiltewolf. „Wir kämpften für unsere Ansichten, und wir fanden schließlich friedlich eine gemeinsame Lösung.“ Diese Erfahrung habe ihr gezeigt, dass ihr diese Art der Auseinandersetzung entspreche, die friedliche gemeinsame Suche nach einer Lösung, die für alle trage. „Das hat mir wahnsinnig gut gefallen.“ So gut, dass sie zu recherchieren begann, wo sich das Handwerk Mediation erlernen ließe. Und sich schließlich am Heidelberger Institut für Mediation um einen Ausbildungsplatz bewarb. Sie erhielt die Zusage, absolvierte die Ausbildung und begann danach, sich zusammen mit dem Compliance-Chef im Unternehmen als

Mediatorin zu betätigen. „Das gelang uns sehr gut“, erzählt sie, „und das war eine sehr schöne Aufgabe.“ Vor allem aber sei Mediation in dieser Zeit Teil ihrer Lebenseinstellung geworden. Die Grundprinzipien, sich friedlich mit den Interessen und Bedürfnissen des Gegenübers auseinanderzusetzen und auf ebenso friedlichem Weg eine Einigung anzustreben, habe sie auch für sich entdeckt. Wenn ihr privat auch nicht immer gelingen möge, was sich bei anderen Menschen bahnen lässt.

Etwa zur gleichen Zeit begann sich die überzeugte Mediatorin verstärkt im Bereich Naturschutz zu engagieren. Und merkte: „Im Grunde ist es egal, um welches Thema es geht. Die Konflikte sind eigentlich immer dieselben.“

» **Menschen finden nicht zusammen, weil jeder für sich in seiner Bubble hängt und nicht auf den anderen zugehen kann.“**

Für Mediatorinnen und Mediatoren gehe es darum, diese Menschen zusammenzubringen. „Und das ist eine sehr schöne Aufgabe.“

Wie dieses Zusammenbringen am ehesten gelingt, lernte Verena Schiltewolf bereits in ihren Praxisfällen im Großkonzern: kleinschrittig und in Einzelgesprächen mit allen Beteiligten. „Kleine Mediation“ nennt sie diese Form, die Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten in vertrauensvollen Gesprächen, in einem geschützten Rahmen abzuholen und die am Konflikt Beteiligten erst zu einem späteren Zeitpunkt zu gemeinsamen Terminen einzuladen. Auf diese Art, weiß die inzwischen erfahrene Mediatorin, „erreichen wir praktisch jede Person“, auf diesem Weg lasse sich vieles bewegen. Eigentlich, lächelt sie, sei es so einfach: „Wir müssen beobachten. Zuhören. Und Wertschätzung zeigen.“

Beobachten, zuhören, Wertschätzung zeigen. Das tat Verena Schiltewolf im schwierigen diskursiven Gelände: Sie versuchte als Mediatorin, die verhärteten Fronten in der Diskussion um die Rückkehr des Wolfs in unsere Wälder zu befrieden. Und das tat sie auch hier kleinschrittig. In Einzelgesprächen. „Ich bin dann halt über Land gezogen und habe den Kontakt zu den Landwirten und Schäfern gesucht“, erzählt sie. „Und natürlich bin ich eben auch mal mit einem Schäfer mitgelaufen.“ Man müsse sich einlassen auf die Menschen. „Wenn man einen Tag mit ihnen verbringt, spüren sie wirklich, dass man nah bei ihnen ist, dass man sie versteht.“ Das heiße noch lange nicht, dass der Wolf plötzlich für alle Beteiligten positiv besetzt sei. „Aber das Verständnis dafür, dass Herdenschutzmaßnahmen wichtig sind, wird größer“, ist Verena Schiltewolf überzeugt.

Auch in der „Arbeitsgruppe Luchs und Wolf Baden-Württemberg“ engagierte sich Verena Schiltewolf nicht nur als Naturschützerin, sondern auch als Mediatorin. Die Arbeitsgruppe, 2004 vom Ministerium für Ernährung und Ländlichen Raum zunächst als „AG Luchs“ initiiert, war 2010 zur „AG Luchs und Wolf“ erweitert worden. Sie vereinigt alle Interessengruppen rund um die Tierarten Luchs und Wolf – von Dienststellen der öffentlichen Verwaltung über Verbände und Vereine aus den Bereichen Naturschutz, Jagd, Landwirtschaft und Tourismus bis zur Forschung. Verena Schiltewolf stieß 2014 als Referentin für Großraubtiere zur Arbeitsgruppe und erinnert sich gut an das erste Treffen: „Ich war zu dieser ersten Sitzung gefahren und hatte mir alles erst einmal angehört, hatte mir die Akteure und deren Probleme angeschaut. Ich sagte nichts, sondern ließ einfach alles auf mich wirken.“ Nach dieser ersten Sitzung habe sie dann „wieder angefangen mit den persönlichen Gesprächen“. Gespräche mit Nutztierhaltern, mit Interessenvertretern, mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern von Ministerien. Dass diese einzeln das Gespräch miteinander suchen würden, dass zum Beispiel ein Mitarbeiter eines Ministeriums einen Mitarbeiter eines anderen Ministeriums anrufe, sei eher unwahrscheinlich. Wie aber sollen sie sonst zusammenfinden? „Es gibt nur eine einzige Chance“, sagt Verena Schiltewolf: Im Hintergrund zu arbeiten. „Denn es ist völlig undenkbar, sich hinzustellen und zu sagen: So, wir machen jetzt eine Mediation. Wir treffen uns alle, und ihr fetzt euch gemeinsam. Das würde niemals funktionieren, allein schon wegen der politischen Dimension der Konflikte nicht, wegen politischer Interessen und Verbindungen.“ Also bleibe nur der Weg über die „kleine“ Mediation, über die Vier-Augen-Gespräche oder über ein Gespräch im kleinen Kreis. Dort komme „die wunderbar friedliche Aussagekraft der Wertschätzung“ zum Tragen. Um Wertschätzung gehe es immer in Konflikten, sagt Verena Schiltewolf, „und Wertschätzung kann ich jemandem nur im kleinen Kreis entgegenbringen, in einem geschützten Raum“.

Wie sie zu dieser Arbeitsweise fand? Diese Frage stelle sie sich selbst immer wieder, lächelt Verena Schiltewolf. „Ich glaube, es war wohl eher ein Instinkt. Ich hatte während meiner Zeit im Großunternehmen festgestellt, dass es einen riesigen Unterschied macht, ob wir eine Besprechung haben zwischen zwei Abteilungen oder Vorstandsressorts und von jedem Ressort zehn Leute da sind, oder ob ich mit zwei Personen spreche. Sind 20 Personen im Raum, treten die auch so auf. Sie hauen sich gegenseitig ihren Ärger um die Ohren, weil ja jeder glaubt, seine Rolle spielen zu müssen.“ Sei ihr damals ein Konflikt aufgefallen, sei sie auf die Beteiligten zu-

gegangen und habe sie darauf angesprochen. Das sei nicht ganz einfach, weil man bereit sein müsse, Hierarchien zu überspringen bzw. hinter sich zu lassen. „Denn ob ich mich mit einer Ministerin oder mit einem Minister unterhalte, ist eigentlich egal. Es sind letztlich alles Menschen.“ Es sei deshalb wichtig, sich stets vor Augen zu halten, einem „ganz normalen Menschen“ gegenüberzustehen, und zu fragen: „Wie sieht sein Umfeld aus? Wie kriege ich den zu packen? Womit könnte ich ihn für mein Thema begeistern?“ Diese Gespräche seien enorm wichtig, sagt Verena Schiltewolf, denn nur in diesen lasse sich Vertrauen aufbauen. Vertrauen, das sie als Mediatorin benötige, um in einer größeren Runde zuzulassen, dass sich die Gesprächsteilnehmerinnen und -teilnehmer öffneten. Ein Vertrauen, das es den Beteiligten ermögliche, sich zu exponieren. Dies im Wissen: Ich kann meine Position hier in aller Öffentlichkeit vertreten, ich bin geschützt. „Niemals“, betont Verena Schiltewolf, würde sie jemanden in einer solchen Situation bloßstellen, „niemals“.

Als Verena Schiltewolf 2019 angefragt wurde, Erste Vorsitzende der Luchs-Initiative Baden-Württemberg e. V. zu werden, habe sie anfänglich gezögert, weil sie „eigentlich neutral bleiben wollte“.

» **Zuspruch aus ganz unterschiedlichen Lagern motivierte sie dazu, dies als Chance dafür zu betrachten, „alle Beteiligten an einen Tisch zu holen und das Thema wirklich weiterzutreiben“.**

Das gelang. Schon bald sei es möglich geworden, den Blick auf das eigentliche Thema zu fokussieren: auf die Luchse. Kuder, so werden männliche Luchse genannt, wanderten immer wieder aus der Schweiz nach Baden-Württemberg ein, auf der Suche nach Luchskatzen, die sich aber eher resident verhalten, also nicht größere Strecken erwandern. 2021 schließlich konnte in Baden-Württemberg der erste Luchs – also die erste Luchskatze – wieder angesiedelt werden. „Da half sicher auch mit, dass der zuständige Minister begeistert war von diesem Thema“, lächelt sie.

Im März 2026 erhielt Verena Schiltewolf von Ministerpräsident Winfried Kretschmann den Verdienstorden des Landes Baden-Württemberg verliehen. „Ihr Mut und Durchhaltevermögen zeigen, wie wichtig das Engagement des Einzelnen für unsere Umwelt und seine Bewohner ist“, hieß es in der Laudatio. Die Preisträgerin, die selbst „nicht gerne in der vorderen Reihe steht“, betrachtet den Orden eher als Auszeichnung für viele Menschen, die sich an ihrer Seite für den Naturschutz engagiert haben. Nun ist dieser Preis aber nicht irgend-

einer, sondern die höchste Ehrung, die das Bundesland vergeben kann; der Kreis der lebenden Trägerinnen und Träger ist auf 1000 beschränkt. Ein solcher Preis hat Strahlkraft, und dieser Glanz, fand Verena Schiltewolf, solle auf den Naturschutz fallen. Aus diesem Grund habe sie sich trotz anfänglicher Zweifel dazu entschlossen, ihn anzunehmen. Um dem Naturschutz zur verdienten Aufmerksamkeit zu verhelfen. Zu einer Aufmerksamkeit, die ihn nicht romantisieren, sondern als konstruktive Kraft zeige. „Und die den Menschen dorthin stellt, wo er hingehört: In die Natur. Als Teil der Natur.“

Ein warmer Glanz fällt nicht zuletzt auch auf die Mediation ab. Auf die „kleine“ Mediation, wie Verena Schiltewolf sie pflegt und die sich mit Blick auf ihr wichtigstes Tätigkeitsgebiet als „Mediation auf leisen Pfoten“ bezeichnen ließe: Eine leise, feine Art, die Interessen und Bedürfnisse von Menschen zu ergründen. Den Menschen zu begegnen. Und sie als Mediatorin, als Mediator dabei zu unterstützen, in einem Konflikt den anderen Beteiligten begegnen zu wollen. „Ich wünsche mir, diese Grundprinzipien der Mediation würden weit hinausgetragen“, sagt sie, „in die Breite, in die Fläche“. Gerade die Ausbildungsinstitute leisteten einen wichtigen Beitrag dazu. „Ohne meine Mediationsausbildung“, ist Verena Schiltewolf überzeugt, „hätte ich das nicht geschafft. Sie hat mich gelehrt, Brücken zu bauen“. Diese Fähigkeit, glaubt sie, ließe sich bereits im Kindergarten fördern.

Auf dem Rückweg zum Bahnhof kommt mir „mein“ Bus entgegen. Der „richtige“, den ich im Zentrum hätte besteigen sollen. Am Bahnhof steht das Fahrzeug der anderen Linie. Am Steuer nicht die Fahrerin von heute Mittag, sondern ein Kollege. Der sich vielleicht wundert, weshalb ich ihn so freundlich grüße. Der sich aber auch denken könnte: Es ist doch so einfach. Sich begegnen zu wollen.



Kontakt

Iwan Raschle ist Mediator FSM, Coach und Inhaber eines Büros für Kommunikation und Kommunikationsdesign. Seit 1999 begleitet er Unternehmen, Organisationen und Privatpersonen in Kommunikations- und Konfliktfragen. Er ist Mitherausgeber der „perspektive mediation“.
iwanaschle.ch
mail@iwanaschle.ch

**Blažo Nedić**

Abstract: For decades, the Vinča landfill near Serbia's capital Belgrade was one of Europe's largest uncontrolled dumpsites, posing serious health and environmental risks. When a complex, Euro 400M public-private partnership (Belgrade Waste Management PPP Project) was launched to transform it, the Project hit a multi-dimensional crisis involving public stakeholders, private investors, international funders, civil society organizations, and marginalized local population. Formal compliance investigation (or even a possible court process) risked derailing this critical infrastructural Project and damaging investor confidence, so the parties turned to a consensual problem solving process – mediation.

Keywords: Public-Private-Partnership, Governance, Stakeholder Inclusivity, Multi-Party-Mediation, Power of Tailored Problem-Solving Approach, EBRD – IPAM Problem Solving process, Independent Project Accountability Mechanism (EBRD-IPAM)¹, Challenges, Achievements, Monitoring.

<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.14>

Mediation in Serbia's Largest Environmental PPP Dispute

Reflective Lessons

1. Context and significance

The Belgrade Waste Management PPP¹ is Serbia's first major environmental public-private partnership and one of the largest infrastructure projects in the Western Balkans. Conceived to transform Belgrade's outdated waste management system, it addresses the remediation of the Vinča landfill, operational since 1977 and long regarded as one of Europe's largest uncontrolled dumpsites.

For over four decades, Vinča accumulated millions of tons of waste without adequate lining, leachate control, or gas collection. Spreading over 45 ha and reaching up to 100 meters in height, it was a site of frequent fires, methane emissions, and slope instability that endangered public health and nearby communities, while the site's proximity to the Danube heightened regional environmental risks.

The Project's ambition was transformative, to replace a long-standing environmental hazard with a sustainable, circular waste management system. Yet, the governance of such a partnership was inevitably complex. It involved overlapping responsibilities between the City

of Belgrade and other municipalities, private investors, contractors, and international financial institutions, all bound by distinct legal, financial, and social accountability frameworks.

This complexity extended into the social realm, where the Project affected the lives of some of Belgrade's most marginalized citizens, alleging that the Project caused physical and economic displacement, loss of income, inadequate resettlement and housing, and hindered access to education and social services.

2. The public-private framework

The PPP was structured as a 25-year Design-Build-Finance-Operate-Transfer (DBFOT) concession co-financed by the EBRD, International Finance Corporation (IFC), and other international funders. The implementing company, Beo Čista Energija d.o.o. (Beo Clean Energy), brought together global expertise and investment through a consortium including Itochu Corporation, the

1) <https://www.ebrd.com/home/work-with-us/projects/psd/46758.html>

Marguerite Fund II, and major waste management operators such as SUEZ and later Veolia.²

International engineering and environmental consultants, including Arup, were engaged to support Project design, remediation planning, and implementation oversight. The PPP's complexity extended beyond engineering, it demanded alignment between municipal authorities, concessionaires, and international financiers under strict environmental and social standards (EBRD's Performance Requirements and IFC's Performance Standards³).

This ambitious and technically demanding Project combined engineering, environmental, and social components and therefore required sophisticated coordination among public, private, and financial stakeholders.

3. The social reality: A human dimension to infrastructure

For decades, informal waste picking at Vinča was the only source of livelihood for many Roma families. Their work, though unregulated and unsafe, represented both survival and community identity. When the landfill rehabilitation began, these families faced not just physical displacement but the loss of their economic and social anchors.

The situation reflected a broader structural challenge in the region: The continuing marginalization of the Roma population, whose access to education, housing and formal employment remains precarious. Their concerns, about housing conditions, affordability of utilities, and the lack of livelihood opportunities, were legitimate, complex and deeply personal.

When the complaint reached IPAM in late 2020, it was clear that no single institutional actor could unilaterally resolve these issues. Their case emphasized a fundamental challenge in modern infrastructure governance – how to reconcile large-scale environmental improvements with the protection of those most affected by them.

4. Why was mediation not just appropriate, but necessary process

The dispute was multi-dimensional, involving:

- The City of Belgrade, responsible for resettlement and social policy, City of Sabac, and Municipality of Vladimirci;

- The private concessionaire, tasked with delivering technical works;
- 17 Roma families, to be resettled from the original Vinča landfill site; and
- A11 Initiative for Economic and Social Rights, and CEE Bankwatch, CSOs representing and advising Roma families in the process.

In addition to the above, the EBRD Project team and other international funders, responsible for the implementation of the PPP project, and ensuring compliance with international social and environmental standards, were engaged as stakeholders.

➤ **This mediation was not simply one of several available tools, it was the only process capable of bridging the gap between the formal structures of a PPP and the experience of those affected by it.**

Each formal actor operated under a different legal and institutional framework. In disputes of such complexity, where multiple layers of responsibility intersect and power imbalances are profound, adversarial or administrative procedures offer limited relief. They allocate blame but rarely produce solutions.

The risks of escalation were numerous. For the project, unresolved grievances could have triggered delays, contractual penalties, reputational harm, and even a formal compliance investigation, undermining investor confidence and the broader credibility of PPP initiatives in Serbia. For the affected families, the absence of acceptable solutions would have meant continued housing insecurity, unmanageable debt, and deepening social vulnerability, further eroding trust in public institutions. At a systemic level, a failure to demonstrate effective social risk management through dialogue could have discouraged other investors from entering PPP arrangements in socially sensitive sectors, limiting Serbia's capacity to attract sustainable finance.

Mediation, within IPAM's Problem Solving function, provided a voluntary, confidential, and interest-based platform for dialogue. It enabled the City of Belgrade and

2) <https://www.bcenergy.rs/belgrade-waste-management-ppp-project/ppp-project-delivery-structure/>

3) <https://www.ebrd.com/home/who-we-are/ebrd-values/ebrd-environmental-social-sustainability/reports-and-policies/performance-requirements.html>

<https://www.ifc.org/en/insights-reports/2012/ifc-performance-standards>

other local governments, the Project consortium, and the affected families to re-engage in conversation that had, until then, been fragmented or absent. Most importantly, it created an environment where all voices could be heard, especially those of families whose concerns were often drowned out by technical or bureaucratic priorities.

5. The design of the IPAM Problem Solving process⁴

The IPAM Problem Solving function is firmly grounded in the principles of mediation: voluntariness, inclusivity, good faith, and co-design. In the Vinča case, these principles were brought to life through a tailored and adaptive process design.

Rather than seeking a single, standardized solution, the IPAM team facilitated a series of parallel dialogues, each addressing a different set of circumstances and needs. This approach reflected the recognition that complex disputes demand differentiated pathways. What emerged was not a single negotiation, but a carefully tailored web of interdependent conversations, each one requiring its own balance of trust, timing, and sensitivity.

The process unfolded in three interlinked stages:

i. Preparation and trust-building (2021–2022): The IPAM team engaged each party in bilateral consultations to identify representatives, build trust, and establish jointly agreed Ground Rules. Given the social sensitivity, significant time was devoted to preparing the affected families, ensuring understanding of the process, and guaranteeing confidentiality.

ii. Dialogue and negotiation (2022): Over the next year, the IPAM team facilitated a combination of joint and bilateral meetings with the City of Belgrade and other two local governments, Beo Čista Energija d.o.o., and the 17 affected families. Recognising that each family, and each municipality, faced unique circumstances, from housing deficiencies to debts and income loss, multiple parallel negotiation tracks were established.

iii. Agreements and monitoring (2023–2025): The mediation culminated in 17 individual Problem-Solving Agreements, signed in July 2023. Each agreement addressed the specific needs of one household, covering permanent housing, utility debt resolution, access to social protection, and livelihood restoration. A formal Monitoring Plan was adopted, ensuring ongoing supervision by IPAM and regular reporting by the parties.

This design of the intervention was, in itself, a mark of innovation. It reflected an understanding that procedural fairness and relational repair cannot be mass-produced, they must be built, and individually tailored step by step, through authentic human engagement. Effectively, we conducted 17 different negotiations and achieved 17 tailored solutions. This family-by-family, and municipality-by-municipality design represented an extraordinary innovation: it combined the structure of institutional mediation with the personalisation of community-based dialogue.

6. The work and achievements of the IPAM team

Behind this process stood a dedicated IPAM team that combined institutional discipline with human empathy. Their work was as much about creating structure as it was about creating safety that allowed both institutions and individuals to speak truthfully and listen openly.

Throughout the two-year process, the IPAM team:

- **Rebuilt dialogue** where communication had previously collapsed;
- **Maintained inclusivity** by ensuring that every affected person could participate meaningfully, regardless of social or cultural barriers;
- **Bridged institutional divides** between international financiers, municipal authorities, and private partners;
- **Sustained momentum** through political changes, pandemic restrictions, and shifting operational realities; and
- **Created replicable tools** for future accountability cases, such as co-designed Ground Rules, joint monitoring plans, and culturally sensitive mediation protocols.

The IPAM team's facilitation model combined procedural clarity with creativity.

» **It was mediation in its purest sense: guided but not imposed, structured yet adaptable.**

The result was not only a series of negotiated agreements, but a restoration of confidence in institutional accountability and the credibility of mediation as a tool for development governance.

4) <https://www.ebrd.com/home/what-we-do/projects/independent-project-accountability-mechanism/case-registry/belgrade-solid-waste-ppp-request-2.html>

7. Challenges

The process unfolded against a backdrop of shifting institutional and political landscapes. Elections in Belgrade changed leadership; the pandemic disrupted planned meetings; administrative turnover tested continuity. At times, even the act of bringing the right people to the same table was negotiation in itself.

Yet, it was precisely these challenges that underscored the importance of process resilience, the ability of mediation to adapt without losing integrity. The success of the IPAM team lay in its persistence: in maintaining continuity, ensuring communication, and keeping all parties engaged even when external circumstances shifted.

8. Outcomes and impact

By the summer of 2023, the process culminated in a set of Problem-Solving Agreements that addressed housing, utilities, social protection, and livelihood restoration for all affected families. But beyond these tangible results, the process delivered something far more valuable: a renewed sense of dignity, recognition, and connection. The agreements created clear, implementable commitments. The subsequent monitoring framework ensured accountability and transparency.

Key lessons:

i. Mediation bridges systemic divides. Complex PPPs require platforms that integrate legal, technical, and human dimensions. Mediation is uniquely positioned to do so.

ii. Inclusivity determines legitimacy. The meaningful participation of Roma families facilitated by IPAM's design, was not symbolic, it was the foundation of durable outcomes.

iii. Co-design sustains commitment. Jointly developed rules and agendas fostered ownership and commitment to ensure implementation and sustainability.

iv. Tailored solutions build trust. By concluding 17 separate agreements, among three municipalities, the process respected each family's autonomy and reality of the local context.

v. Institutional mechanisms matter. IPAM's credibility, neutrality and procedural safeguards made the process possible. Mediation thrives when embedded within accountable institutions.

vi. Dialogue restores both rights and dignity. The most profound result was not only improved living but the re-humanisation of relations between institutions and communities.

9. Broader reflections

The Vinča problem-solving experience illustrates a powerful truth: that mediation is not only about resolving disputes, but also about rebuilding relationships within systems that have lost their capacity to listen.

» In development contexts, where public purpose meets private investment and community life, mediation offers a bridge between worlds that rarely meet as equals.

Active participation and openness demonstrated by Beo Čista Energija d.o.o. throughout the Problem-Solving process were instrumental to its success. From the outset, the company recognised the value of dialogue and engaged constructively, even when discussions required flexibility beyond its immediate contractual obligations. Its representatives showed a consistent willingness to listen, to understand the concerns of affected families, and to explore practical, good-faith solutions that balanced social needs with operational realities. This attitude not only helped restore trust between the company and the community but also set an important example of corporate responsibility in complex public-private partnerships, showing that sustainable development depends as much on empathy and responsiveness as on technical excellence.

Constructive engagement of the three local governments, the City of Belgrade, City of Šabac and Vladimirici Municipality, played a vital role in translating the mediated commitments into tangible results on the ground. Their readiness to cooperate across jurisdictions, adapt administrative procedures, and prioritise the well-being of affected families demonstrated a commendable commitment to partnership and public service. By embracing dialogue and collaboration, these municipalities helped ensure that the outcomes of the mediation were not only agreed upon but effectively realised within their communities.

A11 Initiative for Economic and Social Rights and CEE Bankwatch, supporting the displaced households, were instrumental in preparing and submitting the initial Request to IPAM. Throughout the process they provided continuous legal, technical and social support to the

17 project-affected families, ensuring their voices were heard, their rights protected, and the final Problem-Solving Agreement delivered sustainable and fair livelihood restoration solutions.

What the IPAM team achieved in Serbia goes beyond the closure of a dispute. It demonstrated how institutional mediation can restore balance between development imperatives and human rights, between efficiency and empathy. It showed that progress, when built on dialogue, can be both sustainable and humane.

10. Conclusion

It (Belgrade Waste Management PPP – Problem Solving Initiative) stands as a case study in what 21st-century mediation can achieve when it is principled, adaptive, and grounded in respect for human experience.

It reminds us that process design matters, but what matters more is how mediators, institutions, and parties together create the conditions for understanding and change.

Through this mediation, IPAM not only resolved a complex PPP dispute but also redefined what accountability can mean in practice: **not blame, but balance; not verdicts, but solutions; not silence, but dialogue.**



Kontakt

Blažo Nedić, LL.M., is internationally accredited mediator, facilitator, trainer, rule of law consultant and attorney based in Belgrade, Serbia, with 28 years of practice. He is a Past Co-Chair of the International Bar Association (IBA) Mediation Committee, Senior Fellow of the Weinstein International Foundation, member of the CDRC-VIAC Organizing Committee and a member of the CEELI Institute Advisory Board. For 12 years he served as a Regional Mediator, Facilitator and Conflict Competency Trainer of the World Bank Group and is listed as a mediator by the UN Global Mediation Panel, EIB, EBRD, Patent Mediation and Arbitration Centre of the Unified Patent Court and OPEC Development Fund. As a mediator, he received accreditations & certifications by IMI, ABA, Law Society of England and Wales, ADR Group UK, ADR Centre IT, and JAMS International.

Mediation in komplexen öffentlich-privaten Partnerschaften: Das Fallbeispiel der Mülldeponie Vinča in Serbien

Kontext und Ausgangslage

Die Mülldeponie Vinča nahe Belgrad galt über Jahrzehnte als eine der größten unkontrollierten Depo-nien Europas. Auf 45 Hektar hatten sich seit 1977 Millionen Tonnen Abfall ohne Abdichtung, Sicker-wasserreinigung oder Gasfassung angesammelt – ein dauerhaftes Gesundheits- und Umweltrisiko für die umliegenden Gemeinden und, aufgrund der Nähe zur Donau, für die gesamte Region. Regelmäßige Brände, Methanemissionen und Erosionen prägten das Bild dieser ökologischen Altlast.

Zur Sanierung und Transformation in ein modernes Abfallwirtschaftssystem wurde Serbiens erstes großes Umwelt-PPP ins Leben gerufen: ein 25-jähriger Design-Build-Finance-Operate-Transfer (DBFOT) Konzessionsvertrag in Höhe von 400 Millionen Euro,

kofinanziert durch die Europäische Bank für Wieder-aufbau und Entwicklung (EBRD), die International Fi-nance Corporation (IFC) sowie weitere internationale Geldgeber. Die Projektgesellschaft Beo Čista Ener-gija d.o.o. (BCE) vereinte ein internationales Konsor-tium, bestehend aus der Itochu Corporation, dem Marguerite Fund II sowie den Entsorgungsunterneh-men SUEZ und Veolia. Neben nationalem Recht wa-ren die strengen Umwelt- und Sozialstandards der Geldgeber – insbesondere die EBRD Performance Requirements und die IFC Performance Standards - verbindlich einzuhalten.

Die soziale Sprengkraft des Projekts lag in seiner unmittelbaren Wirkung auf eine der am stärksten marginalisierten Bevölkerungsgruppen Belgrads. Für zahlreiche Roma-Familien war das informelle

Wertstoffsammeln auf der Deponie seit Generationen die einzige Existenzgrundlage. Mit Beginn der Sanierungsarbeiten drohten ihnen physische Vertreibung, Einkommensverlust, unzureichende Umsiedlung und der Verlust des Zugangs zu Bildung und sozialen Diensten. Ende 2020 reichten die Betroffenen - unterstützt von den NGOs A11-Initiative für wirtschaftliche und soziale Rechte sowie CEE Bankwatch - eine formelle Beschwerde beim unabhängigen Rechenschaftsmechanismus der EBRD-IPAM (Independent Project Accountability Mechanism) ein.

Warum Mediation die einzig adäquate Antwort war

Der Konflikt betraf fünf recht unterschiedliche Interessengruppen: die öffentliche Hand in Gestalt der Stadt Belgrad sowie der Kommunen Šabac und Vladimirci, den privaten Konzessionär BCE, 17 direkt betroffene Roma-Familien, die Vertreter der zivilgesellschaftlichen Organisationen sowie das EBRD-Projektteam als Hüter der internationalen Sozialstandards. Jede dieser Parteien agierte in einem eigenen rechtlichen, institutionellen und kulturellen Bezugsrahmen – eine Konstellation, in der klassische Verfahren rasch an ihre Grenzen stoßen.

Formale Compliance-Untersuchungen oder gerichtliche Auseinandersetzungen hätten das Projekt verzögert, Vertragsstrafen ausgelöst und das Investorenvertrauen beschädigt, ohne den betroffenen Familien praxistaugliche Lösungen zu bringen. Gegnerische Verfahren klären die Zurechnung und den Verschuldensgrad, schaffen aber selten zukunftsgerichtete Lösungen. Für die Familien hätte das Ausbleiben einer Einigung dauerhafte Wohnungsnot und existenzbedrohende Verschuldung bedeutet; auf systemischer Ebene hätte ein Scheitern des sozialen Risikomanagements künftige Investitionen in sozial sensiblen Sektoren des Westbalkans blockiert.

Die Mediation im Rahmen der IPAM-Problembehandlungsfunktion bot demgegenüber eine vertrauliche, selbstbestimmte und interessenbasierte Plattform, auf der alle Stimmen gehört werden konnten – insbesondere jene der Familien, deren Anliegen im bürokratischen Rauschen des Großprojekts zu

verschwinden drohten. Sie ermöglichte es den Parteien, einen Dialog wiederaufzunehmen, der zuvor entweder völlig abgebrochen oder nur fragmentiert geführt worden war.

Prozessdesign und Verlauf

Das IPAM-Verfahren basierte auf den Grundsätzen der Mediation – Freiwilligkeit, Allparteilichkeit, Inklusivität, Vertraulichkeit und Co-Design - und gliederte sich in drei ineinandergreifende Phasen. In der Vorbereitungsphase (2021–2022) führte das IPAM-Team bilaterale Sondierungsgespräche mit allen Parteien, klärte die Vertretungsstrukturen und vereinbarte gemeinsame Spielregeln (Ground Rules). Besonderes Augenmerk galt der behutsamen Vorbereitung der betroffenen Familien auf das Verfahren und der Schaffung eines geschützten Raums für den Dialog.

In der Verhandlungsphase (2022) moderierte das IPAM-Team eine Vielzahl bilateraler und gemeinsamer Treffen. Da jede Familie und jede Kommune mit spezifischen Problemen konfrontiert war – von Baumängeln in Ersatzunterkünften über horrenden Energieschulden bis zum vollständigen Einkommensverlust – wurden mehrere parallele Verhandlungsstränge aufgesetzt. Im Juli 2023 wurden schließlich 17 individuelle Vereinbarungen unterzeichnet, je eine pro Haushalt. Sie regelten dauerhaften Wohnraum, Schuldenbereinigung, Zugang zu Sozialhilfeleistungen und Maßnahmen zur Existenzsicherung; ein formeller Monitoring-Plan sichert die Umsetzungsüberwachung durch IPAM bis 2026.

Diese Architektur war methodisch bemerkenswert: Sie verband die Struktur institutioneller Mediation mit der Personalisierung gemeindenaher Konfliktvermittlung. Faktisch wurden 17 eigenständige Verhandlungen geführt und 17 maßgeschneiderte Lösungen erzielt – ein Beleg dafür, dass verfahrensrechtliche Gerechtigkeit in Großprojekten nicht standardisiert werden kann, sondern individuelle Beziehungsarbeit erfordert. Das Verfahren bewährte sich auch unter widrigen Bedingungen: politische Umbrüche durch Kommunalwahlen, pandemiebedingter Ausfall persönlicher Treffen und häufige Personalwechsel in den Behörden wurden durch Prozessresilienz und die Beharrlichkeit des IPAM-Teams überwunden.

Ergebnisse und Lehren für die Mediationspraxis

Die erzielten Vereinbarungen schufen nicht nur materielle Verbesserungen, sondern stellten etwas Grundlegenderes wieder her: Würde, gesellschaftliche Anerkennung und Vertrauen in öffentliche Institutionen. Wesentlichen Anteil am Erfolg hatte die konstruktive Haltung aller Beteiligten. BCE zeigte eine Flexibilität weit über die vertraglichen Mindestpflichten hinaus; die drei Kommunen demonstrierten durch ihre jurisdiktionsübergreifende Zusammenarbeit ein modernes Verständnis von bürgernaher Verwaltung.

Aus dem Fall Vinča lassen sich mehrere grundsätzliche Lehren für die Mediationspraxis ziehen. Mediation überbrückt systemische Gräben zwischen Recht, Technik und menschlicher Realität auf eine Weise, die kontradiktorische Verfahren strukturell nicht leisten können. Inklusivität ist dabei keine Formalität, sondern die Grundlage dauerhafter Lösungen – nur wer sich als Gestalter seiner eigenen selbstbestimmten Lösung erlebt, trägt diese auch langfristig mit. Co-Design erzeugt Eigenverantwortung und sichert die Umsetzung. Maßgeschneiderte Einzellösungen

sind Pauschalregelungen überlegen, weil sie die Autonomie der Betroffenen und die Realität des lokalen Kontexts respektieren. Institutionelle Verankerung – hier durch den IPAM-Rahmen – schafft die nötige Neutralität und Glaubwürdigkeit. Und schließlich, Dialog rehabilitiert nicht nur Rechte, sondern auch die Würde der Betroffenen.

Das Fallbeispiel Vinča zeigt, dass Mediation im 21. Jahrhundert weit mehr als Streitbeilegung leistet. Sie ist ein Instrument zur Wiederherstellung von Beziehungen in Systemen, die verlernt haben, einander zuzuhören – und damit eine unverzichtbare Kompetenz in der Governance komplexer Infrastrukturprojekte.

Zusammengefasst und übersetzt durch: Jean-Christophe Barth, IMI-Certified Mediator, akkreditiert bei FSM, Deutsch-Französische Auslandshandelskammer und CCAMI, Weinstein JAMS Foundation International Fellow, Executive Director von WAPPP.net und Inhaber von hasesolutions.com aus Genf.

Noa Zanolli

Überblick: In den 1980er Jahren gerieten die wirtschaftlichen Grundlagen im Agrarstaat Iowa als Folge des Kalten Krieges zwischen der Sowjetunion und den Vereinigten Staaten ins Wanken: Ein U.S.-Exportembargo wirkte sich verheerend aus und bedrohte die Existenz tausender Bauernfamilien. Dank eines staatlich angeordneten und unterstützten ländlichen Mediationsprogramms zwischen Banken und Farmern blieb manche Bauernfamilie mit Überbrückungsmassnahmen vor der Zwangsversteigerung ihrer Farm verschont.

Keywords: Farmkrise, Iowa, staatlich angeordnete Mediation, Banker und Farmer Mediation.



<https://doi.org/10.25364/35.23:2026.2.15>

Wie Mediation in Iowa zur Staatssache wurde

Von 1986 bis 2005 lebte ich in Iowa, einem bedeutenden Agrarstaat – Amerikas sogenanntes *Heartland*. Iowa gehörte mit kaum 3 Mio. Einwohnern auf einer rund 3,5 mal grösseren Fläche als der Schweiz bereits damals zu den bevölkerungsärmsten Staaten der USA. Der Hauptanbau bestand schon damals aus Sojabohnen und Mais, wobei Mais als Futtermittel und vermehrt auch zur Herstellung von Treibstoff angebaut wird.

Der Alltag wurde in den 1980er Jahren durch den kalten Krieg mit der Sowjetunion und eine daraus resultierende wirtschaftliche Krise geprägt. Manche Farmer konnten die Zinsen ihrer Bankdarlehen nicht mehr begleichen. Sogenannte *century farms*, das heisst Höfe, die seit über hundert Jahren in Familienbesitz sind und von der dritten, wenn nicht bereits von der vierten oder gar fünften Generation betrieben werden, wurden zwangsversteigert. Eine weitere Folge: Auch manche ländliche Bank wurde zahlungsunfähig und musste – sofern der Staat oder eine andere Bank nicht eingriff – ihre Tore schliessen.

In diesem Essay, der auf meiner damaligen Erfahrung und auf einem Teil Recherche¹ beruht, beschreibe ich, wie sich der auf Landwirtschaft basierende US-Bundesstaat dank eines über den ganzen Staat verbreiteten Mediationsprogramms über Wasser halten konnte und wie sich in der Folge Mediationsangebote weiter entwickelt haben.

Ausgangslage

In Iowa existierten zu Beginn der 1980er Jahre ungefähr 114'000 Farmen. Das sich gut balancierende Gefüge, zusammengesetzt aus hohem Landwert, teurer Maschinerie und anderen Produktionsmitteln, hohen Weltmarktpreisen für Iowas Hauptanbau Mais und Soja, geriet wegen der weltpolitischen Lage aus den Fugen. Auf der internationalen Bühne spielte sich die Invasion und die Besetzung von Afghanistan durch die Sowjetunion ab. Als eine Gegenmassnahme veranlassten die USA ein Verkaufsverbot von Mais an die Sowjetunion. Die Folge waren 20% weniger Exporte und, entsprechend, sinkende Einkommen für Iowas Farmer. Dies führte im weiteren Verlauf, zu ihrer Unfähigkeit, ihre Bankzinsen zu begleichen und überdies bis zu 40% sinkenden Landwerten, die als Bankabsicherung Geltung hatten.

Und so sahen sich während des Zeitraumes 1982–1987 zwei Drittel der Farmer mit einer Überschuldung konfrontiert. Allzu häufig war die Konsequenz: Verlust ihrer Farm durch eine Zwangsversteigerung ihres Besitzes.

1) Ich bedanke mich bei Dr. Kiley Fleming, Executive Director, Iowa Mediation Service, für ihre Auskünfte und die mir am 7.4.2026 gemailten Unterlagen, sowie bei Louise Thurn und Stan Dearduff für ihre Mitteilungen.

Im Laufe der Krisenjahre mussten rund ein Viertel – mehr als 25'000 Farmer – ihren Betrieb wegen allzu niedriger Getreidepreise und/oder der Unmöglichkeit, die Erträge – Sojabohnen oder Mais – überhaupt loszuwerden, aufgeben. Im Durchschnitt traf dieses Schicksal 500 Bauernhöfe pro Monat.

» Für die betreffende Bauernfamilie bedeutete dies damals das Ende ihrer Welt.

Manch ein Farmer ertrug die Schmach dieses in der Regel nicht selbst verschuldeten Verlustes – der in manchen Fällen auch mit dem Verlust seiner Identität als Farmer einherging – nicht. Die Konsequenz waren etliche Selbsttötungen und in einem Fall die in der Verzweiflung und Wut erfolgte Tötung eines Bankers durch einen Farmer.

Die meisten Farmer, die in Not geraten waren, konnten diesen Umstand nicht auf eigene „Verschuldung“ zurückführen, da sie zum Beispiel viel zu grosse Darlehen aufgenommen hatten, weil sie einfach nur vermögender werden wollten. Der Grund für allzu grosse Investitionen oder mehr Landkäufe war – so muss ich annehmen – in der Regel der Wunsch, ihr Familienerbe den kommenden Generationen als solides Unternehmen zu überlassen.

Auch die Kleinstädte waren in jenem Zeitraum von diesen Umständen betroffen: Die Farmer hatten keine Kaufkraft mehr, und in der Folge mussten Geschäfte ihren Betrieb einstellen. Das führte dazu, dass über 30 ländliche Banken ihre Tore schliessen mussten, und die Kleinstädte verödeten.² Tausende von Jobs, die mit der Farmwirtschaft verbunden waren, gingen dementsprechend verloren.

Was tun? Mediation als Massnahme zur Problem-Milderung

Auf der einen Seite ging es darum, den landwirtschaftlichen Zusammenbruch des Staates Iowa wegen der allzu stark verschuldeten Bauern zu verhindern. Auf der anderen Seite tat man alles, um eine drohende Katastrophe eines mit Atomwaffen auszuhandelnden Krieges mit der Sowjetunion abzuwenden.

Dieser Ausgangslage wurde von weitsichtigen Politikern mit der Errichtung eines staatlich geförderten Mediationsprogramms zur Verbreitung der Mediation – insbesondere zwischen Banken und Bauern – begegnet. Auch die Errichtung des Iowa Peace Instituts mit dem Ziel, internationale Konfliktlösung, Friedensarbeit und Bürgerdiplomatie zu fördern, fiel in diesen Zeitraum.

Robert T. Anderson, zu jenem Zeitpunkt Vize-Gouverneur von Iowa³, war mit Mediation vertraut und hatte die Idee, dass Mediationen, das heisst von geschulten, verständnisbereiten Bürgern geführte Gespräche zwischen Bankern und Farmern, die prekäre Ausgangslage eindämmen und zur Überbrückung der schlimmsten Situationen beitragen könnten. Auf meine Frage bzgl. seiner Rolle, zur Milderung der Farmkrise mit einem staatlich geförderten Mediationsprogramm beigetragen zu haben, schreibt er:

I can respond to the formative stage in Iowa. My initial contact was when a farmer in central Iowa killed a banker. At that time little was being done. I was able to convince Pioneer Hybrid president Tom Urban to contribute \$50,000 as seed money to create a Farmer- /Creditor Mediation Program. The Iowa effort grew from there and became a model for other states.⁴

Tom Urban war damals ein im ganzen Staat gut vernetzter und wohlangesehener Geschäftsmann. Während der Jahre 1968–1971 war er auch Bürgermeister von Des Moines, der Hauptstadt Iowas. Er leitete zur Zeit der Farmkrise das globale Unternehmen *Pioneer Hi-Bred* als CEO und war Vorsitzender des Aufsichtsrats.

Diese Initiative wurde später von den Gesetzgebern weiterverfolgt. Die Abgeordneten verabschiedeten Kapitel 654 des Iowa Code, das vorschreibt, den Parteien sei in bestimmten landwirtschaftlichen Streitigkeiten ein Mediationsverfahren anzubieten.

Und so konnte

- aufgrund einer wirtschaftlichen Notsituation,
- dank innovativen Denkens seitens führender Persönlichkeiten aus Politik und Wirtschaft,
- im Interesse der Bevölkerung,
- zunächst mit Geldern der Wirtschaft,

2) Zitat aus «The Farm Crisis», Iowa PBS, 2013; www.pbs.org/video/iptv-specials-farm-crisis/

3) Robert T. Anderson war von 1983–1987 Vize-Gouverneur von Iowa. Nach seiner Amtszeit gründete und leitete er das Iowa Peace Institute (IPI), an dem ich zwischen 1989–1993 als Director of Education tätig war und mich in erster Linie für die Verbreitung der Schulmediation einsetzen konnte. Bis zu seiner Schliessung im Jahre 2003 setzte sich das IPI zudem für Friedensprojekte und Konfliktlösungsausbildung in Ost-Europa und Afrika ein.

4) Persönliche E-Mail-Mitteilung von Robert T. Anderson vom 17. 2. 2026.

das über den ganzen Staat Iowa sich erstreckende sogenannte Farmer/Lender Mediationsprogramm – wegen der Dringlichkeit innerhalb kürzester Frist – in die Wege geleitet werden. Mike Thompson, einer der damals wenigen im Staat lebenden Mediatoren, wurde mit der Aufgabe betraut und erlangte in der Folge Berühmtheit.⁵

» Statistiken belegen, dass bereits 1986 monatlich mehrere hundert Mediationen durchgeführt werden konnten.

Es bleibt noch anzuführen, dass das Mediations-Gesetz zunächst auf zwei Jahre beschränkt war. Wegen seiner Bedeutung wurde die Befristungsklausel nach ihrem Ablauf aufgehoben.

Aufbau und Entwicklung des Iowa Farmer/Lender Mediation Service

Zunächst wurden eine Anzahl Freiwilliger – interessierte Bürger, Pensionierte, Betroffene – in 4-Tages-Kursen (32 Stunden), meist an Wochenenden und für sie kostenlos – ausgebildet und im Folgenden auch weitergebildet. Es ging in erster Linie darum, die Grundelemente jeder Mediation zu vermitteln und die Teilnehmenden in etlichen Rollenspielen üben zu lassen: Zuhören, auf die jeweiligen Interessen eingehen, klären, wo Kompromisse möglich sind. Die generellen Umstände waren zudem allen meist durch eigene Erfahrungen vertraut. Insgesamt waren es wohl an die hundert Freiwillige, auf die sich die Verantwortlichen in den ersten Monaten abstützen konnten. Innerhalb kurzer Zeit war es möglich, sieben regionale Büros und damit ein sich über den ganzen Staat erstreckendes Mediationsangebot aufzubauen.

Es bleibt noch zu betonen, dass die Farmer/Gläubiger-Mediationen nicht als zu bezahlende Konsultationen – bzw. als zu entschädigende Dienstleistung – angeboten wurden. Die Mediator:innen waren Freiwillige, deren Entschädigung darin bestand, in den Genuss einer primären Mediationsausbildung zu gelangen. Im Gegenzug standen sie ohne Bezahlung für die Mediationssitzungen zur Verfügung. Überdies betrachteten sie es als Genugtuung, etwas für die Gemeinschaft tun zu können. Allein die Leitung und die administrativen Kosten wurden entschädigt.⁶ Damals als *Iowa Farmer/Lender Mediation Service* bekannt, führt es noch heute als mittlerweile professionalisierter *Iowa Mediation Service (IMS)* die angeordneten landwirtschaftlichen Mediationen durch.⁷

Stan Dearduff, der als Farmer zunächst als freiwilliger Mediator und in den späteren 1980er-Jahren als Re-

gional Director des Iowa Mediation Service amtierte, schreibt:

There were weeks that we mediated 40 hours a week. People and institutions were desperate to do "something" to resolve the situations. Mediations ranged from cordial to outright wild. It took at least one year for participants to adapt to what mediation was capable of and to have reasonable expectations.

40 years from the inception of this program, agriculture once more finds itself in serious stress for many farmers. Land values remain strong but the cost to put in a crop and prices below the cost of production is showing up in a large increase in mediation cases. It is not as bad as the 1980s, but serious.⁸

Fazit

Weltwirtschaftliche Bedingungen und auch das gesellschaftliche Ziel, gut geführte und zeitgemässe Landwirtschaft zu betreiben, haben Tausende von Familien ins Unglück gestürzt. Die Weitsicht, einen wirtschaftlichen Zusammenbruch und den Verlust der Lebensgrundlage durch ein Gespräch, durch Mediation, möglichst aufzufangen, und das Vorgehen als Staatssache zu betrachten, das war eine Pionierleistung. Sie hat Schule gemacht. Es ging nicht darum, das auf der lokalen Ebene unmöglich zu lösende Problem anzugehen, sondern mit den Auswirkungen der weltwirtschaftlichen Zusammenhänge auf der lokalen Ebene möglichst gut umzugehen. Dies hat auch heute Geltung.



Kontakt

Dr. Noa Zanolli, ehemals als Lehrerin, Sozialanthropologin, Mediatorin tätig; wohnhaft in Bern.
www.reconfigure.ch
nzanolli@reconfigure.ch

5) Der von M. Thompson aufgebaute Iowa Mediation Service existiert noch heute und kümmert sich um weit mehr als um landwirtschaftliche Streitigkeiten. <https://www.iowamediation-service.com/>

6) Wie die Finanzierung in der Folge abgegolten wurde, kann ich nicht beantworten.

7) www.iowamediationservice.com

8) Persönliche E-Mail-Mitteilung vom 8. April 2026.

Zur Zeitschrift

Perspektive | Linie

Die Zeitschrift „perspektive mediation – Beiträge zur Konfliktkultur“ ist eine interdisziplinäre Fachzeitschrift für Mediation und konstruktive Konfliktbearbeitung. Sie verbindet theoretische Grundlagen mit praxisbezogenen Zugängen und eröffnet internationale Perspektiven auf Entwicklungen in der Konfliktkultur.

Die Zeitschrift erschien von 2004 bis 2025 im Verlag Österreich und wird seit 2026 als unabhängige wissenschaftliche Open-Access-Publikation im Zeitschriftenprogramm der Universität Graz weitergeführt. Sie erscheint vierteljährlich.

Die „perspektive mediation“ versteht Mediation als Handlungsansatz in unterschiedlichen Konfliktfeldern – von zwischenmenschlichen über organisationale bis hin zu gesellschaftlichen Kontexten – und verfolgt dabei insbesondere folgende inhaltliche Leitlinien:

- einen interdisziplinären Zugang zu Mediation, Konfliktmanagement und Konfliktkultur
- die Verbindung von Theorie und Praxis
- ein offenes, methodisch breites Verständnis von Mediation
- die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven und Kontroversen
- internationale und kulturübergreifende Zugänge zu Mediation und ADR

Perspektive | Herausgeber:innen

Herausgeber:innen

Mag. art. Dr. rer. nat. Tomaš Klimann, A-Graz, Walter H. Letzel, D-Wildau, Dr. Katharina Oberbichler, A-Innsbruck, Iwan Raschle, CH-Bern, Dr. iur. Katarzyna Schubert-Panecka, D-Karlsruhe, Sabine Zurmühl, M.A., D-Berlin, Yvonne Hofstetter Rogger, MAS, CH-Bern (Redaktionskoordinatorin)

Perspektive | Redaktion

Redaktion

Deutschland: Brigitte Balink, München; Swetlana v. Bismark, Berlin; Bernd Fechner, Frankfurt; Prof. Dr. Marlies W. Fröse, Darmstadt; Prof. Dr. Barbara Schellenhammer, München; Prof. Dr. Matthias Varga von Kibéd, München

Österreich: Univ.-Prof. Dr. Sascha Ferz, Graz; Univ.-Prof. Dr. Friedrich Glasl, Salzburg; Mag. Susanne Lederer, Graz; Dr. Christine Mattl, Wien; Prof. Dr. Wolfgang Dietrich, Innsbruck

Schweiz: Lic. phil. Karin Frei, Zürich; Urte Rekowsky, M.Sc., Zürich; Dr. Noa Zanolli, Bern; Dr. Maura Wyler, Remetschwil

International: Univ.-Prof. Dr. Nadja Alexander, Singapur; Erika Deines, BA Jus, Calgary; Iris Filié-Utz, M.A., Irland; Christine Fürstenberg, Paris; Anja von Rosenstiel, MA LLM, Boston

Perspektive | Gründer

Gründer:innen:

Mag. Brigitte Roschger-Stadlmayer, Dr. Werner Steinacher, Salzburg

Ehemalige Herausgeber:innen und langjährige Redaktionsmitglieder

Eine Liste aller Personen, die als Herausgeber:innen oder Redaktionsmitglieder die „perspektive mediation“ mitgeprägt haben, finden Sie in der Onlineversion unserer Zeitschrift unter perspektive-mediation.eu

Perspektive | Autoreninfo

Informationen für Autor:innen

In der „perspektive mediation“ erscheinen Beiträge zur Theorie und Praxis der konstruktiven Konfliktbearbeitung, insbesondere zur Mediation. Ergänzend werden Interviews, Tagungsberichte, Buchbesprechungen, Rezensionen sowie Beiträge zu aktuellen Entwicklungen veröffentlicht.

Ein Großteil der wissenschaftlichen Beiträge durchläuft ein Peer-Review-Verfahren. Daneben erscheinen Beiträge mit stärker praxisbezogenem oder journalistischem Charakter, die redaktionell geprüft und betreut werden.

Über die Veröffentlichung von Beiträgen entscheiden die Herausgeber:innen.

Hinweise für Autor:innen (Autor:innen-Informationen) erhalten Sie bei der Redaktionskoordination.

Korrespondenz: redaktion@perspektive-mediation.eu

Alle Fotos auf den Seiten 78, 88, 95, 98, 104, 110, 115, 125, 130, 144, 147, 158, 165 und Titelfoto sind AdobeStock