

„Manchmal wird lautstark gestritten“

Je größer die Milchviehherden werden, umso öfter wird der Hof als Betriebsgemeinschaft geführt. Zusammenarbeit unter Landwirten kann funktionieren, wenn die Grundvoraussetzungen stimmen. Wo es zu Reibungen kommt, weiß Therapeutin Maria Lotter.

Ein Interview von Astrid THOMSEN

Thomsen: Was sollten Personen bedenken und berücksichtigen, bevor sie eine Kooperation gründen?

Lotter: Eine Kooperation macht dann Sinn, wenn der Nutzen höher ist als die Aufwendungen. Ähnliche Unternehmenskulturen der Beteiligten erleichtern die Gründung einer Kooperation. Klarheit braucht es bezüglich der persönlichen und betrieblichen Ziele, der Stärken, Potenziale und Engpässe. Die zentrale Frage ist: Was treibt mich an, warum möchte ich in eine betriebliche Gemeinschaft.

Wo liegen die Spannungsfelder?

Bei Kooperationen treffen unterschiedliche Einstellungen bezüglich der Unternehmensführung, des Arbeitsstils, der Wertvorstellungen und Überzeugungen aufeinander. Da braucht es vor der Gründung, aber auch danach, immer mal wieder „Klausuren“, um zu schauen, an welchen Stellen stimmen wir überein, wo nicht und wie gehen wir damit um? Die entscheidende Grundlage, damit eine Betriebsgemeinschaft funktioniert, ist gegenseitig-

Maria Lotter ist selbstständige Beraterin und systemische Therapeutin. Sie lebt und arbeitet in Stadtbergen, Bayern. Großteils berät sie Menschen, die in der Landwirtschaft arbeiten oder aus der Landwirtschaft stammen. Foto: privat



ges Vertrauen und das wird im sozialen Miteinander gepflegt und aufgebaut.

Was sind häufige Probleme, die Beteiligte einer landwirtschaftlichen Betriebsgemeinschaft zu Ihnen bringen?

Manchmal wird lautstark gestritten, ohne dass etwas beim Gegenüber ankommt oder es wird ausschließlich übereinander gesprochen, aber zu wenig miteinander. Die kurzen Arbeitsabsprachen sind hiervon mal ausgenommen. Die Situation wird meist als so unangenehm erlebt, dass der oder die Anruferin sagt, dass es so nicht weitergehen könne. Manche möchten Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten klären, weil zu viel Sand im Getriebe ist. Es können wirtschaftliche Probleme sein oder der Wunsch, effektiver zu arbeiten, um mehr Zeit für sich selbst und für die Familie zu haben.

Was macht eine gute Betriebsgemeinschaft aus?

Eine Betriebsgemeinschaft arbeitet effizient, wenn die Rahmenbedingungen und Bedürfnisse den Kooperationspartnern entsprechen. Wenn dem Thema „Bedürfnisse“ am Anfang zu wenig Raum gegeben wird, dann schlägt das später im Konfliktfall umso deutlicher durch.

Was braucht es, damit Kooperationen glücken?

Damit Betriebsgemeinschaften funktionieren, müssen Motive und Ziele bewusst gemacht und ausgesprochen werden. Wenn geklärt ist, wer für welchen Bereich den Hut aufhat, stehen regelmäßige Arbeitsbesprechungen an, um sich gegenseitig zu informieren und abzustimmen. Dadurch entsteht Vertrauen. Darüber hinaus ist es von Zeit zu Zeit notwendig, miteinander einen Zwischenstopp einzulegen, um zu prüfen: Wo stehen wir gerade? Was sind die nächsten Etappen? Wie geht es dem Einzelnen, was ist ihm wichtig und was folgert daraus für das weitere Miteinander? Viele kommen erst im Laufe des Bestehens einer Kooperation dahinter, dass da etwas in eine andere Richtung läuft, als sie sich vorgestellt haben. Es kann sein, dass ich nicht einverstanden bin wie Entscheidungen getroffen werden, gerade wenn sich die Kooperationspartner mit unterschiedlichen Anteilen eingebracht haben. Viele tun sich an der Stelle schwer, das Gespräch aufzunehmen.

Was ist das Hauptproblem innerhalb von Betriebsgemeinschaften, in denen mehrere Personen etwas zu sagen haben?

Ich sage das jetzt aus meiner Erfahrung bezüglich der Entstehung von Konflikten. Wo liegen die Unterschiede in der Wahrnehmung der einzelnen Akteure? Wie wird die Kooperation von den Einzelnen erlebt? Sind die Partner ähnlich wirtschaftlich stark oder zeigen sich hier große Unterschiede? Hat sich eine Machtposition entwickelt? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wer definiert wie's läuft? Wie werden Investitions- und Richtungsentscheidungen getroffen? Gibt es Ungleichgewichte wie die einzelnen Personen sich einbringen und Verantwortung übernehmen? Solange eine Win-win-Situation für alle Beteiligten gegeben ist, beklagt sich keiner über ungelöste Konflikte.

Wie lassen sich diese Probleme lösen?

Das Schmieröl in Kooperationen ist das regelmäßige Gespräch, damit das Vertrauen unter den Partnern gepflegt und aufgebaut wird.

Dafür muss was getan werden. Wenn der Ölwechsel schon länger nicht mehr erfolgt ist, dann braucht man manchmal auch eine Fachwerkstatt dazu. Nach der Saison werden die Maschinen ja auch ausführlich gewartet, bevor sie in die Halle kommen.

Warum diese Bilder nicht auch auf das professionelle Miteinander in Kooperationen übertragen? Für die Konfliktlösung braucht es die Bereitschaft die eigenen Interessen und Bedürfnisse und diejenigen der jeweils anderen anzuschauen.

Haben Sie als Coach immer eine Lösung?

Manchmal wird eine Beratung in Anspruch genommen im Glauben, dass der Berater schon einen Ratschlag parat hat, der nichts „kostet“. Im Laufe der Beratung kann sich auch herausstellen, dass sich doch nichts ändern soll. Wenn die Beteiligten keine Änderung wünschen, dann respektiere ich das. Denn dann habe ich die Annahme, dass der Gewinn, die Sache so zu lassen wie sie ist, größer ist als der Preis, den Sie zahlen müssten, wenn Sie selbst etwas ändern müssten. Der Gewinn ist, dass Sie die Entscheidung bewusst treffen. ■

DI Astrid Thomsen ist freie Journalistin aus Kiel.

„Wenn der Ölwechsel schon länger nicht mehr erfolgt ist, dann braucht man manchmal auch eine Fachwerkstatt dazu.“
