

Umfrage bei Betriebsgemeinschaften

Eine erfolgreiche Kooperationsform

Iris Pulfer, Anke Möhring und Markus Lips, Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Tänikon, CH-8356 Ettenhausen, E-Mail: iris.pulfer@art.admin.ch

Obwohl Betriebsgemeinschaften aus wirtschaftlicher Sicht sinnvoll erscheinen, gehören nur 3% der Betriebsleiter in der Schweiz einer Betriebsgemeinschaft an. Im Rahmen einer Vollbefragung wurde deshalb an alle Betriebsgemeinschaften der Schweiz ein Fragebogen mit dem Ziel verschickt, allfällige Hemmnisse zu eruieren. Die Befragten gaben in erstaunlich grossem Ausmass an, sowohl mit der wirtschaftlichen als auch der zwischenmenschlichen Situation zufrieden zu sein. Bezüglich Kommunikation schneiden die Betriebsgemein-

schaften deutlich besser ab als eine Normstichprobe aus anderen Berufen. Auch die zwischenmenschlichen Konflikte werden recht tief eingeschätzt, nur die Abhängigkeits- und Wahrnehmungskonflikte liegen in einem kritischen Bereich. Aufgrund des guten Rücklaufs der Fragebogen von 462 Betriebsgemeinschaften resultiert ein deutlich positives Bild dieser Kooperationsform. Dies unter Berücksichtigung einer möglichen Tendenz von eher zu positiven Antworten und einer Relativierung durch einige aufgelöste Betriebsgemeinschaften.



Abb. 1: Durch eine Betriebsgemeinschaft können Arbeitsüberlastung und Arbeitsspitzen reduziert werden.

Inhalt	Seite
Problemstellung	2
Schriftliche Umfrage	2
Rücklauf und strukturelle Merkmale	3
Gründungsphase	3
Ist-Situation	4
Kommunikation	6
Zwischenmenschliche Konflikte	6
Schlussfolgerungen	7
Literatur	7
Anhang	8



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschafts-
departement EVD
Forschungsanstalt
Agroscope Reckenholz-Tänikon ART

Problemstellung

Durch die Vergrößerung von Betrieben verbessert sich ihre Arbeitsproduktivität und damit die Wirtschaftlichkeit. Da dem einzelbetrieblichen Wachstum oft enge Grenzen gesetzt sind, bietet sich die Zusammenarbeit zwischen Betrieben als Möglichkeit an, dem steigenden Kostendruck entgegen zu wirken. Arbeiten landwirtschaftliche Betriebe zusammen, spricht man von horizontaler Kooperation. Die Form der Zusammenarbeit erstreckt sich von der gemeinsamen Anschaffung einer Maschine bis hin zur Betriebsgemeinschaft. Bei Letzterer handelt es sich um die Vollfusion von mindestens zwei Betrieben. In der Schweiz gab es im Jahr 2004 total 883 Betriebsgemeinschaften, wobei sich durchschnittlich 2,2 einzelne Betriebe zusammenschlossen (BLW 2004.) Gemessen an den 64466 landwirtschaftlichen Betrieben in der Schweiz (SBV 2005) waren insgesamt

1,4% aller Haupt- und Nebenerwerbsbetriebe Teil einer Betriebsgemeinschaft. Es sind daher 3% aller Betriebsleiter, die in eine Betriebsgemeinschaft involviert sind.

Angesichts der ökonomischen Vorteile erstaunt dieser tiefe Anteil. Möglicherweise gibt es bestimmte Hemmnisse, Betriebsgemeinschaften zu gründen. Dabei kommen vor allem die «weichen Faktoren» wie Kommunikation, zwischenmenschliche Konflikte sowie die Einstellung des Umfelds in Betracht. Da diesbezüglich für die Schweiz keine Untersuchungen vorliegen, besteht ein grosser Bedarf an einer breit gefächerten Situationsanalyse. Für Deutschland hat das Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft (KTBL) eine Sammlung von Ratschlägen für Betriebsgemeinschaften veröffentlicht (KTBL 2005).

Schriftliche Umfrage

Als Untersuchungsmethode wurde die schriftliche Befragung gewählt. Es wurden 871 Betriebsgemeinschaften angeschrieben. Jeweils ein zufällig ausgewählter Partner erhielt stellvertretend für die ganze Betriebsgemeinschaft Ende Januar 2006 einen achtseitigen Fragebogen zugeschickt. Dieser war so gestaltet, dass durch weitgehend geschlossene Fragen und vorgegebene Antwortkategorien eine quantitative Auswertung möglich ist. Für die Themenbereiche Konflikte und Kooperation kamen zwei bereits bestehende und geprüfte, in sich geschlossene Frageblöcke zur Anwendung.

Erhebung der Kommunikation

Um die Qualität der Kommunikation zu bewerten, wurde ein überprüftes Messinstrument, der «Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen (KominO)» der Fachhochschule Heidelberg (Sperka 2000) eingesetzt. Er besteht aus 26 einzelnen Fragen und erlaubt, eine Aussage zur Kommunikationsqualität im Allgemeinen zu machen. Die Kommunikationsqualität hängt ab vom Zugang zu Informatio-

nen, dem Ausmass und der Genauigkeit der Informationen sowie der Zufriedenheit der Beteiligten. Alle vier Kriterien wurden einzeln erfragt. Im Weiteren erlaubt der Fragebogen Aussagen zu den folgenden sechs Teilaspekten: Bedeutung, Verwertbarkeit, Vertrauen, Feedback, Weitergabe-Umfang und Weitergabe-Kanaloffenheit. Die aus der Psychologie stammenden Begriffe sind im nebenstehenden Kästchen erläutert.

Um die Resultate des Kommunikations-Fragebogens zu interpretieren, werden sie in Bezug zu einem Normwert bzw. einer Normstichprobe gesetzt. Diese bezieht sich in diesem Fall auf Personen, die in unterschiedlichsten Organisationen der Privatwirtschaft tätig sind. Der Prozentrang 50 entspricht dem Durchschnitt. Alles, was höher ist, liegt über dem Durchschnitt der Normstichprobe und umgekehrt. Der so genannte Normbereich erstreckt sich vom 25. bis zum 75. Prozentrang. Ergebnisse ausserhalb können als stark auffallend bezeichnet werden.

Die Kommunikation in der Betriebsgemeinschaft wurde zweifach gemessen. Einerseits interessierte die Kommunikationsqualität zwischen der befragten Person und dem Kooperationspartner, andererseits wurde auch Kommunikation mit weiteren Mitarbeitenden, beispielsweise Angestellten, erfasst.

Gemessene Kommunikationsaspekte durch den KominO

Bedeutung der Kommunikation zeigt, wie wichtig die Kommunikation zur Erledigung der eigenen Arbeit eingeschätzt wird.

Verwertbarkeit der Informationsmenge zeigt, ob die erhaltenen Informationen vom Umfang her gut verwertbar sind oder ob mehr Informationen gegeben werden, als sinnvoll zu verarbeiten sind.

Vertrauen in den Kommunikationspartner zeigt, ob darauf vertraut wird, dass andere Personengruppen sorgfältig mit Informationen umgehen, oder ob befürchtet wird, dass die Informationen zu Ungunsten des Informanten verwendet werden.

Feedback zeigt an, ob der Befragte von unterschiedlichen Personengruppen gute und ausreichende Rückmeldungen über das Arbeitsverhalten im Betrieb erhält.

Weitergabe-Umfang zeigt, ob Informationen an andere üblicherweise umfassend und mit Einzelheiten oder nur in komprimierter oder verkürzter Form weitergegeben werden.

Weitergabe-Kanaloffenheit zeigt, wie leicht und rechtzeitig eigene Informationen, die andere benötigen, an diese weitergegeben werden können.

Messung des Konflikt-niveaus

Um zu messen, wie hoch das Konfliktpotenzial in den Betriebsgemeinschaften ist, wurde ähnlich wie bei der Kommunikation ein erprobtes Frageinstrument eingesetzt (FAKT, Windel et al. 1999). Aus den 18 Konflikttypen, die in der Originalversion eingebaut sind, werden für den Fragebogen neun Konflikttypen ausgewählt, die für die Zusammenarbeit in einer Betriebsgemeinschaft relevant sind.

Für alle Konflikttypen wird einerseits erhoben, wie stark die einzelnen Konflikte erlebt werden. In einem zweiten Schritt wird nach der Wirkung gefragt. Der Unterschied zwischen Erleben und Wirkung soll anhand

der folgenden Beispielfrage illustriert werden: «In meiner Betriebsgemeinschaft ist die Arbeitsmoral sehr unterschiedlich ausgeprägt.» Bezüglich Erleben wurde gefragt, wie stark die befragte Person der Aussage zustimmt. Eine hohe Zustimmung bedeutet, dass es Konfliktpotenzial gibt. Eine allfällige Existenz muss aber nicht zwingend zu einem Konflikt führen. Der Ausbruch eines Konflikts wird mit der Wirkung gemessen. Die entsprechende Frage eruiert, wie oft es wegen unterschiedlichen Ausprägungen der Arbeitsmoral zu Spannungen, Unstimmigkeiten und Ärger kommt.

Rücklauf und strukturelle Merkmale

Insgesamt wurden 462 auswertbare Fragebogen zurückgesandt, was einer Rücklaufquote von 53 % entspricht. Dabei war der Rücklauf aus dem deutschsprachigen Teil der Schweiz mit 54 % (309 Antworten) etwas höher als aus dem französischsprachigen Teil mit 51 % (153 Antworten). Mindestens 52 Betriebsgemeinschaften (6 %) haben sich zwischen Ende 2004 und Januar 2006 aufgelöst, ein Teil davon hat deshalb nicht geantwortet oder den Fragebogen leer zurückgesandt.

Beziehungsstruktur der Kooperationspartner

424 Betriebsgemeinschaften (92 %) bestehen aus zwei Betrieben, 32 Betriebsgemeinschaften (7 %) setzen sich aus

drei Betrieben zusammen, und es gibt sechs Betriebsgemeinschaften mit vier Betrieben (1 %).

Der Kooperationspartner stammt bei 53 % aus der Verwandtschaft. In diesem Fall muss es sich, wie bei einer Betriebsgemeinschaft zwischen Nachbarn, um eine Verbindung von zwei selbständigen Betrieben handeln. Wo Generationen- oder Geschwistergemeinschaften zusammen einen Betrieb bewirtschaften, waren sie von der Umfrage ausgeschlossen.

Die verwandtschaftlichen Verbindungen spielen eine wichtige Rolle bei der Frage, ob die Beziehung zum Kooperationspartner «rein geschäftlich» sei. Nur 34 % beurteilen die Beziehung als «eher geschäftlich», während 48 % sie als «eher nicht nur geschäftlich» einstufen. 19 % antworteten mit «teils, teils».

Altersverteilung und Ausbildung

Die Altersverteilung entspricht etwa jener aller Betriebsleiter in der Schweiz, wobei die Betriebsleiter der Betriebsgemeinschaften im Durchschnitt leicht jünger sind. Der grösste Teil (35 %) ist zwischen 41- und 50-jährig. 29 % der Befragten sind zwischen 31 und 40 Jahre, 19 % zwischen 51 und 60 Jahre sowie 8 % zwischen 21 und 30 Jahre alt. Der Rest (9 %) ist 61-jährig oder älter. Der durchschnittliche Altersunterschied der Kooperationspartner in Betriebsgemeinschaften mit zwei Partnern liegt bei elf Jahren. Bei drei Kooperationspartnern ist der Unterschied zwischen dem ältesten und dem jüngsten Partner im Durchschnitt 17 Jahre, bei vier ist er 25 Jahre.

Ausbildungsmässig schlossen 40 % der Betriebsleiter eine landwirtschaftliche Lehre und weitere 40 % eine höhere landwirtschaftliche Ausbildung ab. 10 % absolvierten eine nicht-landwirtschaftliche Ausbildung. Bei knapp 10 % der Betriebsleitenden ist der Volksschulabschluss die höchste Ausbildung. Verglichen mit dem Ausbildungsstand in der gesamten Schweizer Landwirtschaft (BfS 2004) ist dies deutlich über dem Durchschnitt.

Gründungsphase

Die Betriebsleiter wurden nach den Faktoren gefragt, die ihren Entschluss bestärkt hatten, eine Betriebsgemeinschaft zu gründen. Dazu wurde ihnen eine Liste mit möglichen Gründen vorgelegt (Tab. 1). Für 76 % war die bessere Auslastung der Maschinen ein wichtiges Argument. Für ebenfalls mehr als die Hälfte waren entweder die Ausgangslage für Investitionen, die Möglichkeit, mehr Freizeit zu haben oder die Agrarpolitik wichtige Faktoren. Bei rund einem Drittel spielten der gegenseitige Austausch bzw. soziale Kontakte eine Rolle. Familiäre Veränderungen oder die Regelung der Hofnachfolge waren hingegen weniger relevant (Zustimmung von jeweils etwa 20 %).

Im Fragebogen wurde gezielt nach der Gründungsphase gefragt, um mögliche Hemmnisse einer Gründung zu eruiieren. Dabei gilt es zu beachten, dass für etliche der befragten Betriebsgemeinschaften diese Phase zeitlich schon weiter zurückliegt, da knapp die Hälfte (45 %) vor mehr als fünf Jahren gegründet wurden. 29 % wurden vor mehr als zehn Jahren ins Leben gerufen, während 21 % im Zeitraum von 2001 bis Ende 2003 gegründet wurden. 5 % begannen im Verlaufe des Jahres 2004. Betriebsgemeinschaften mit späterem Gründungsdatum konnten aufgrund der nicht vorliegenden Adressen nicht berücksichtigt werden.

Rund 58 % der Befragten ergriffen selber die Initiative und suchten einen oder mehrere Kooperationspartner. Bei 62 % dauerte dies weniger als ein halbes Jahr, bei 11 % ein halbes bis ein Jahr, bei 20 % ein bis zwei Jahre und bei 7 % mehr als zwei Jahre. Der Durchschnitt bewegt sich zwischen einem halben und einem ganzen Jahr. Bei 42 % der Befragten hat der Kooperationspartner die Idee zur Gründung geäussert.

Tab. 1: Bedeutung der Entschlussfaktoren für die Gründung einer Betriebsgemeinschaft (in abnehmender Reihenfolge)

	Prozent aller Befragten, die diesen Faktor als entscheidend ansahen
Bessere Auslastung der Maschinen	75,9
Bessere Ausgangslage für Investitionen	58,6
Möglichkeit, mehr Freizeit zu haben	58,2
Agrarpolitik	54,2
Arbeitswirtschaftliche Grenzen erreicht	50,7
Weniger Angebundenheit auf dem Betrieb	48,6
Einsparung von Fremdarbeitskräften	46,9
Zukunft zu unsicher/zu tiefe Effizienz	44,8
Chance, Milchkontingent aufzustocken	41,9
Krankheit, Unfall, Unglück	34,5
Gegenseitiger Austausch möglich/soziale Kontakte	31,3
Wachstumsgrenzen erreicht	29,7
Positives Beispiel aus der Praxis	23,7
Möglichkeit, einen Nebenerwerb aufzunehmen	23,1
Familiäre Veränderungen	22,7
Ungeregelte Hofnachfolge, Hofnachfolge sichern	18,2

Tab. 2: Erfahrungen in der Zusammenarbeit vor der Gründung der Betriebsgemeinschaft (n=462)

	Ja		Nein		Fehlende Angabe
	Anzahl	%	Anzahl	%	
Bewirtschaftungs- oder Anbauvertrag	71	16,5	360	83,5	31
Maschinengemeinschaft	261	59,3	179	40,7	22
Maschinenring/-genossenschaft/ Ausführen von Lohnarbeiten	188	43,6	243	56,4	31
Zusammenarbeit mit Lohnunternehmer	213	49,8	215	50,2	34
Gemeinschaftsalp/-weidebetrieb	89	20,9	336	79,1	37
Gemeinsame Nutzung Gebäude oder Anlagen	59	13,8	367	86,2	36
Betriebszweig-/Aussenwirtschaftsgemeinschaft	80	18,6	350	81,4	32
Erzeugergemeinschaft/Produzenten-/ Branchenorganisation	148	35,2	272	64,8	42
Zusammenarbeit mit nachgelagerten Branchen	77	17,5	362	82,5	23
Andere	35	11,3	274	88,7	153

Tab. 3: Einstellung des sozialen Umfelds gegenüber der Betriebsgemeinschaft in der Vorbereitungszeit (n=462)

	Umfeld von:	Nicht positiv		Teils, teils positiv		Sehr positiv		Fehlende Angabe/ Person nicht vorhanden
		Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	
Ehegatte/Partnerin	Befragter Person	26	7,3	53	14,8	278	77,9	105
	Partner	20	6,1	48	14,7	258	79,1	136
Eltern/ Schwiegereltern	Befragter Person	51	14,5	78	22,2	223	63,4	110
	Partner	47	14,6	61	18,9	215	66,6	139
Angestellte/r, Lehr- ling/e, Praktikant/en	Befragter Person	52	46,4	20	17,9	40	35,7	350
	Partner	45	47,9	17	18,1	32	34,0	368
Dörfliches Umfeld	Befragter Person	139	47,1	84	28,5	72	24,4	167
	Partner	128	46,4	78	28,3	70	25,4	186
Berater	Befragter Person	21	6,0	37	10,6	292	83,4	112
	Partner	23	6,9	36	10,9	272	82,2	131
Andere Personen	Befragter Person	36	44,4	18	22,2	27	33,3	381
	Partner	35	49,3	14	19,7	22	31,0	391

Erfahrungen in der Zusammenarbeit

Ein grosser Teil der Betriebsleiter brachte vor der Gründung Erfahrungen aus der Zusammenarbeit in verschiedenen Kooperationsformen mit (Tab. 2). Bei jeder der verschiedenen Kooperationsformen konnte angegeben werden, ob damit schon Erfahrung gesammelt wurde oder nicht. Knapp 60 % waren Teil einer Maschinengemeinschaft. Über 40 % waren bereits in einem Maschinenring oder einer -genossenschaft involviert und/oder hatten Lohnunternehmer angestellt oder selber Lohnarbeiten ausgeführt. Über ein Drittel beteiligte sich an einer Erzeugergemeinschaft, einer Produzenten- oder Branchenorganisation. Eine Betriebszweig- oder Aussenwirtschaftsgemeinschaft hatten vor Gründung der Betriebsgemeinschaft 19 % der Befragten.

Einstellung des Umfelds

Die Einstellung des sozialen Umfelds gegenüber einer Betriebsgemeinschaft in der Gründungsphase war Gegenstand einer weiteren Frage (Tab. 3). Die Einstellung des dörflichen Umfelds war bei 76 % eher kritisch (entweder «nicht positiv» oder «teils, teils»). Ähnlich verhielt es sich bei den Angestellten/ Lehrlingen/ Praktikanten, die zu

64 % eher kritisch eingestellt waren. Unterstützung gab es hingegen seitens des (Ehe-) Partners (22 % eher kritisch eingestellt) und der Eltern/Schwiegereltern (37 % eher kritisch eingestellt).

Ist-Situation

Zufriedenheit

Die Befragten konnten anhand von fünf Aspekten ihre Zufriedenheit mit der Betriebsgemeinschaft angeben (Abb. 2 bzw. Tab. 8 im Anhang). Mit allen Aspekten sind mindestens 60 % der Befragten zufrieden, was die Betriebsgemeinschaft zu einer Erfolgsgeschichte macht. Den höchsten Grad der Zufriedenheit weist die Wirtschaftlichkeit mit knapp 90 % auf. Befragt nach der Zufriedenheit mit der zwischenmenschlichen und sozialen Situation in der Betriebsgemeinschaft, antworteten nur knapp 9 %, sie seien nicht zufrieden. Bei 76 % herrscht dagegen eine sehr positive Einschätzung vor.

Einsparung an Arbeitszeit

Gemäss Tab. 4 konnten 66 % der Befragten Arbeitszeit einsparen. Bei gut 9 % bewegt sich die Einsparung zwischen einer halben und einer ganzen Stunde pro Woche; für rund 30 % liegt sie im Bereich von einem halben Tag (3 bis 5 Stunden) pro Woche. Bei gut einem Viertel werden zehn oder mehr Stunden pro Woche eingespart. Wenn man die Einsparungen auf eine 60-Stunden-Woche umrechnet, resultieren im Durchschnitt mindestens 7 % der Arbeitszeit, die anders eingesetzt werden können. Der Einsparung steht ein Mehraufwand an Besprechungen gegenüber. Der Zeitaufwand, um Informationen aufzunehmen oder weiterzugeben, wird von den Befragten mit 7,5 % der täglichen Arbeitszeit beziffert. Da darin auch Anweisungen für Familienmitglieder oder Angestellte enthalten sind, entfällt nur ein Teil auf Absprachen im

Tab. 4: Arbeitszeiteinsparung durch den Zusammenschluss (Stunden pro Woche) (n=462)

	Anzahl Betriebe	%
Keine Arbeitszeiteinsparung	146	34,2
½ Stunde	8	1,9
1 Stunde	32	7,5
3 Stunden	51	11,9
5 Stunden	77	18,0
10 Stunden	68	15,9
Mehr als 10 Stunden	45	10,5
Total	427	100

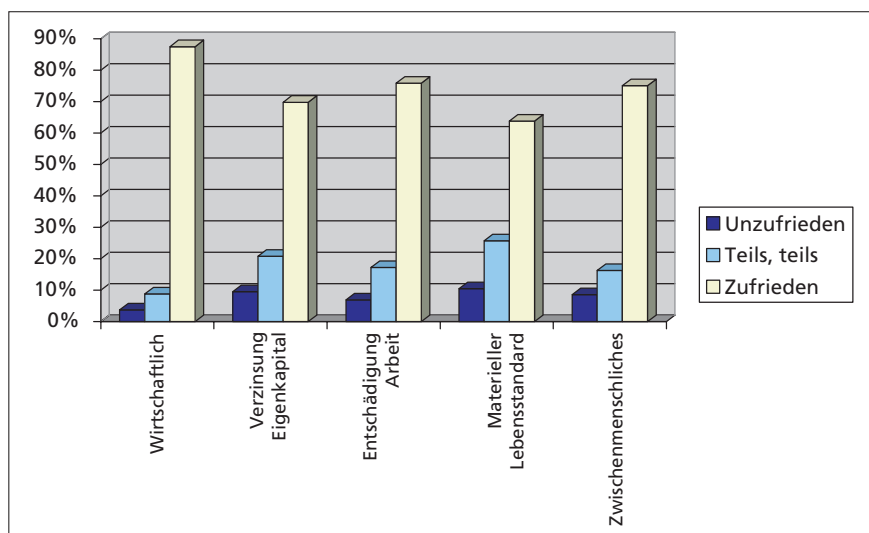


Abb. 2: Zufriedenheit mit wirtschaftlichen und sozialen Aspekten der Betriebsgemeinschaft.

Rahmen der Betriebsgemeinschaft. Zusammenfassend kann man davon ausgehen, dass die zeitliche Einsparung grösser als der Mehraufwand ist.

Bezüglich jenen 34 %, die keine Einsparung erzielten, muss genauer unterschieden werden, da es mehrere Ursachen gibt. Fast 40% davon haben z.B. den Betrieb in irgend einer Weise vergrössert.

Die Befragten konnten sich auch zu qualitativen Vorteilen bezüglich der Einsparung von Arbeitszeit äussern. Dazu wurde ihnen eine Reihe von Antwortmöglichkeiten vorgelegt, bei denen sie ihre Zustimmung angeben konnten (Tab. 5). Für 60% der Befragten ergab sich durch die Betriebsgemeinschaft eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität. Genau die Hälfte gibt die Reduktion der Arbeitsüberlastung und der Arbeitsspitzen als Vorteil an. Für knapp 46% resultiert mehr Freizeit. Ein Drittel kann die freigesetzte Arbeitszeit für eine ausserbetriebliche Tätigkeit bzw. einen Nebenerwerb einsetzen.

Investitionen

Mit der Gründung einer Betriebsgemeinschaft erfahren die beteiligten Betriebe eine namhafte strukturelle Veränderung, was Auswirkungen auf das Investitionsverhalten hat. Im Fragebogen wurden deshalb drei Fragen nach den getätigten, den geplanten und den sich durch den Zusammenschluss erübrigenden Erweiterungsinvestitionen gestellt (Tab. 6). Erweiterungsinvestitionen, wie z.B. der Bau eines neuen Stalls, können sich durch den Zusammenschluss erübrigt haben, weil die Kapazität beim Koopera-

tionspartner genutzt werden kann. Diese spielten aber nur zum Teil eine Rolle. In 20% der Fälle konnten Investitionen von durchschnittlich Fr. 100000.– eingespart werden. Bei 73% der Betriebsgemeinschaften wurde nach der Gründung investiert. Je ein Viertel investierte zwischen Fr. 100000.– und Fr. 500000.– bzw. Fr. 500000.– und Fr. 1 Mio. Investitionen über Fr. 1 Mio. tätigten knapp 10%. Ebenfalls ein signifikanter Zusammenhang existiert zwischen der Höhe der erübrigten Erweiterungsinvestitionen und der Anzahl der beteiligten Betriebe. Je mehr Kooperationspartner in der Betriebsgemeinschaft sind, desto eher erübrigt sich eine Erweiterungsinvestition. Als Folge der getätigten Erweiterungsinvestitionen scheint der Investitionsbedarf in der nahen

Tab. 5: Einschätzung der Vorteile bezüglich Einsparung von Arbeitszeit

	Prozent aller Befragten, die diesen Vorteil als zutreffend ansahen
Erhöhung der Arbeitsproduktivität	59,6
Reduzierung der Arbeitsüberlastung und -spitzen	50,3
Einsparen von Fremdarbeitskräften	47,2
Mehr Freizeit	45,5
Verringerung der Arbeitsbelastung dank Spezialisierung der Partner durch Arbeitsteilung	42,0
Arbeitsentlastung der Elterngeneration	40,8
Verringerung der Arbeitsbelastung (generell)	39,7
Freisetzung von Arbeitszeit für den Ausbau eines Betriebszweiges	33,9
Freisetzung von Arbeitszeit für ausserbetriebliche Tätigkeit/Nebenerwerb	33,4

Tab. 6: Erweiterungsinvestitionen bei der Gründung, in Zukunft geplant und durch die Betriebsgemeinschaft (BG) erübrigt (n=462)

	Getätigte Erweiterungsinvestitionen bei Gründung		In Zukunft geplante Erweiterungsinvestitionen		Durch BG erübrigte Erweiterungsinvestitionen	
	Anzahl Betriebe	%	Anzahl Betriebe	%	Anzahl Betriebe	%
Keine	122	26,9	287	64,1	341	77,5
Fr. 50000 bis 100000	65	14,3	71	15,8	56	12,7
Fr. 100000 bis 500000	114	25,2	55	12,3	37	8,4
Fr. 500000 bis 1 Mio.	110	24,3	25	5,6	5	1,1
Fr. 1 bis 2 Mio.	36	7,9	8	1,8	1	0,2
Mehr als Fr. 2 Mio.	6	1,3	2	0,4	0	0,0
Total	453	100	448	100	440	100
Fehlende Angabe	9		14		22	

Tab. 7: Vergleich der Häufigkeit des Informationsaustausches

	Festgelegt (20,6%)		Bei Bedarf (79,4%)		Total (100%)	
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%
Mehrmals täglich	35	44,3	72	23,6	107	27,9
Täglich	25	31,6	151	49,5	176	45,8
Wöchentlich	12	15,2	47	15,4	59	15,4
Monatlich	6	7,6	20	6,6	26	6,8
Seltener als monatlich	1	1,3	15	4,9	16	4,2
Total	79	100	305	100	384	100

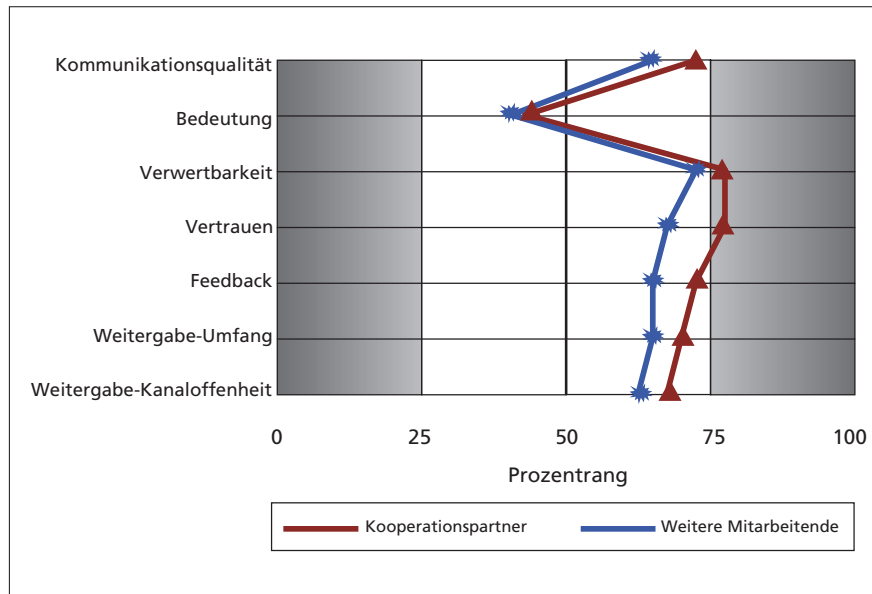


Abb. 3: Kommunikationsprofil aller Betriebsgemeinschaften KomminO. (Der Prozentrang 50 entspricht dem Durchschnitt).

Zukunft gering zu sein: 64 % der Befragten planen keine Investitionen.

Kommunikation

Ein wichtiges Kennzeichen für die Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern ist die Art des Informationsaustausches. Ein Fünftel der Betriebsgemeinschaften tauscht die Informationen wenigstens teilweise in festgelegten Zeitabständen aus, wie beispielsweise in einer Besprechung am Montagmorgen (Tab. 7). Bei 80 % der Betriebsgemeinschaften erfolgt der Informationsaustausch nur bei Bedarf. Anhand der statistischen Auswertung lässt sich zeigen, dass sich diese beiden Gruppen hinsichtlich der Häufigkeit des Informationsaustausches signifikant unterscheiden. Die Gruppe mit festgelegtem Rhythmus kommuniziert etwas öfter. In Tab. 7 ist für beide Gruppen die Häufigkeit angegeben. Bei den Betrieben mit festgelegtem Rhythmus kommunizieren 76 % mindestens einmal täglich, wobei natürlich nicht alle Kontaktaufnahmen festgelegt werden müssen. Weitere 15 % sind einmal wöchentlich in Kontakt miteinander. In der Gruppe, die nur bei Bedarf kommuniziert, tauschen sich 73 % mindestens einmal pro Tag aus. Gefragt nach den häufig verwendeten Kommunikationsmitteln, standen mehrere Antwortmöglichkeiten zur Verfügung. 80 % kommunizieren meistens mittels persönlichen Besprechungen, 45 % nutzen oft das Telefon, während sich 27 % viel-

fach bei gemeinsamen Mahlzeiten austauschen.

In Abb. 3 bzw. der Tab. 9 im Anhang sind die Ergebnisse bzw. das Kommunikationsprofil der Betriebsgemeinschaften des Kommunikations-Fragebogens KomminO grafisch dargestellt (für weitere Erläuterung siehe Abschnitt «Erhebung der Kommunikation»). Als zusammenfassende Grösse liegt die Kommunikationsqualität zum Kooperationspartner bei einem Prozentrang von 71, genau 21 Prozentpunkte über dem Mittel. Sie wird somit als sehr zufriedenstellend eingeschätzt.

Etwas schlechter, aber immer noch überdurchschnittlich schneidet die Kommunikation mit den weiteren Mitarbeitenden ab.

Auffallend ist der tiefe Wert, der der Bedeutung der Kommunikation zugeschrieben wird. Dies kann daraus resultieren, dass im Rahmen der bäuerlichen Tätigkeit der Kommunikation tatsächlich eine untergeordnete Rolle zukommt. Eine weitere mögliche Interpretation ist ein schwach ausgeprägtes kommunikatives Problembewusstsein. Die Verwertbarkeit der Informationsmenge und das Vertrauen in den Kommunikationspartner liegen als einzige Kennwerte über dem 75. Prozentrang und somit über dem Normbereich. Dies bedeutet, dass die erhaltenen Informationen vom Umfang her gut verwertbar sind und der Betriebsleiter sich nicht mit Informationen überlastet fühlt. Das Vertrauen in den Kooperationspartner bezüglich dem Umgang mit Informationen ist überdurchschnittlich gut, was vom hohen Mass an verwandtschaftlichen Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern herrühren könnte. Aber auch bezüglich Rückmeldungen (Ausmass und Qualität) vom Kooperationspartner und weiteren Mitarbeitenden ist eine recht hohe Zufriedenheit festzustellen.

Zwischenmenschliche Konflikte

Das Frageinstrument FAKT misst das Erleben und die Wirkung von zwischenmensch-

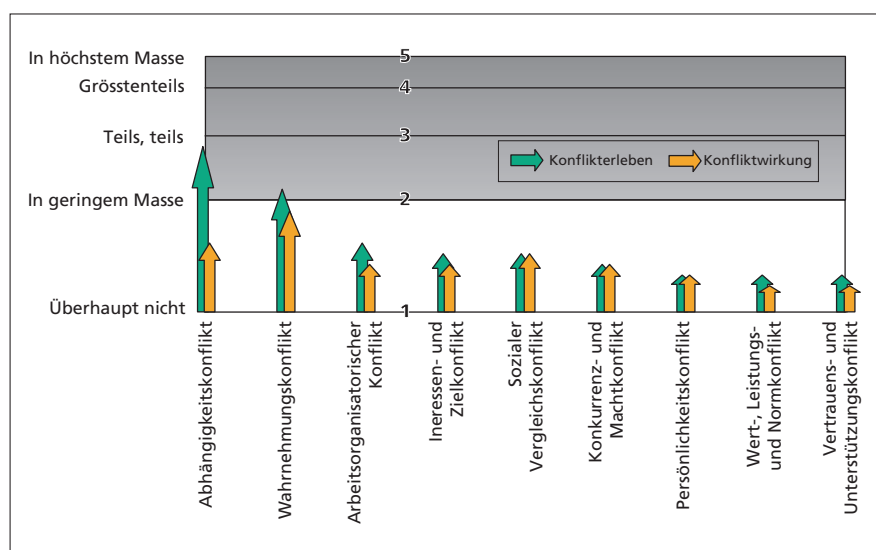


Abb. 4: Ausmass des Konflikterlebens und der Konfliktwirkung nach Konflikttypen (gemessen mit FAKT, Mittelwerte der Skala von 1 bis 5).

lichen Konflikten (für weitere Erläuterung siehe Abschnitt «Messung des Konflikt-niveaus»). In Abb. 4 sind die Ergebnisse in einer logarithmischen Grafik aufgezeigt (siehe auch Tab. 10 im Anhang). Werte mit einem Mittelwert über zwei werden als kritisch angesehen. Lediglich zwei Konflikttypen, der Abhängigkeits- und der Wahrnehmungskonflikt, überschreiten diesen Wert. Der Abhängigkeitskonflikt entsteht aufgrund einer sequentiellen Abhängigkeit (Aufgaben müssen in einer bestimmten Reihenfolge ablaufen) der verschiedenen Mitarbeitenden einer Betriebsgemeinschaft. Diese verlangt einen vielfältigen Abstimmungsprozess (z.B. Organisationsbesprechung für einen gemeinsam benutzten Traktor). Obwohl der Abhängigkeitskonflikt als stark erlebt wird, ist seine negative Wirkung recht bescheiden.

Der Wahrnehmungskonflikt entsteht aus der Tatsache, dass verschiedene Personen einen Sachverhalt unterschiedlich wahrnehmen. Dies kann zu Meinungsverschiedenheiten oder verhaltenswirksamen Wahrnehmungs- oder Bewertungsdifferenzen, wie z.B. zu einer unterschiedlichen Arbeitsweise, führen. Der Wahrnehmungskonflikt ist der Konflikttyp, der sich am stärksten negativ auswirkt.

Eine spezielle Rolle kommt dem sozialen Vergleichskonflikt zu. Ein solcher Konflikt kann entstehen, wenn aufgrund von Vergleichsprozessen zwischen Personen Ungerechtigkeiten wahrgenommen werden. Obwohl dieser Konflikt sich bezüglich Erleben und Wirkung im Mittelfeld befindet, verfügt er über eine grössere Sprengkraft, wenn er auftritt. Häufig folgen Spannungen und Unstimmigkeiten. Die Werte von je 1,5 weisen aber darauf hin, dass diesbezüglich in den Betriebsgemeinschaften wenig Handlungsbedarf besteht.

Nicht überraschend ist die geringe Ausprägung des Wert-, Leistungs- und Normkonflikts. Hier widerspiegeln sich die ähnlichen Wertvorstellungen der involvierten Personen. Der Vertrauens- und Unterstützungskonflikt ist nicht zuletzt wegen des hohen Anteils an Betriebsgemeinschaften zwischen Verwandten sehr tief.

Da eher nicht gerne zugegeben wird, dass Konflikte vorherrschen (soziale Erwünschtheit), muss man von einer tendenziellen Unterschätzung der Werte ausgehen. Die relative Beziehung der Konflikte zueinander ist aber in jedem Fall aussagekräftig. Eine statistische Analyse ergab einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Qualität der Kommunikation und der Höhe

der Konflikte. Damit ist bewiesen: Je besser kommuniziert wird, desto weniger Konflikte gibt es.

Schlussfolgerungen

Die Ergebnisse einer Vollbefragung aller Betriebsgemeinschaften geben Aufschluss über die aktuelle Situation dieser Kooperationsform in der Schweiz.

Aufgrund der Resultate bezüglich Zufriedenheit, Kommunikation und Konflikte können die Betriebsgemeinschaften als eigentliches Erfolgsmodell gelten. Erstens wird eine sehr hohe Zufriedenheit in den Bereichen Wirtschaftlichkeit, Entschädigung der Arbeit und der zwischenmenschlichen Situation angegeben. Ausserdem liegt die Kommunikationsqualität in Betriebsgemeinschaften deutlich über jener einer vergleichenden Stichprobe aus anderen Berufen. Das Konfliktniveau liegt bei fast allen gemessenen Konflikttypen unter einem kritischen Wert.

Für eine Verbesserung der Kommunikation in einzelnen weniger guten Bereichen kann das Festlegen von regelmässigen Besprechungsterminen befürwortet werden. Bezüglich dem Vermeiden von Konflikten stehen zwei Empfehlungen im Vordergrund:

- Beim entdeckten Konfliktpotenzial im Bereich Abhängigkeit kann durch vermehrte und bewusst gestaltete Abstimmungsprozesse, wie organisatorische Absprachen, das Entstehen von Konflikten verhindert werden. Solche Prozesse brauchen etwas Zeit, sind aber eminent wichtig.
- Die Betriebsleiter sollten einander unterschiedliche Sichtweisen schildern, sodass Meinungsverschiedenheiten diskutiert werden können, bevor sie sich in verschiedenen Arbeitsweisen manifestieren und zu Spannungen führen (Wahrnehmungskonflikt).

Es bleibt die Frage, weshalb nur 3 % aller Schweizer Betriebsleiter an einer Betriebsgemeinschaft beteiligt sind. Die Erfahrungen der meisten bestehenden Betriebsgemeinschaften können aufgrund der Befragung als Hemmnis ausgeschlossen werden. Daher wäre es sinnvoll, in weitergehenden Untersuchungen mögliche Ursachen wie die räumliche Verfügbarkeit eines Kooperationspartners, Einstellung des sozialen Umfelds oder die persönlichen Vorlieben zu untersuchen. Wichtig wäre ausserdem die genaue Analyse von aufgelösten Betriebsgemeinschaften.

Es scheint, dass nur wenige, überdurchschnittlich kommunikative und gut ausgebildete Betriebsleiter den Schritt in eine Abhängigkeit, wie sie die Betriebsgemeinschaft mitbringt, wagen. Vor allem geschieht dies, wenn Vertrauen da ist, dass der Kooperationspartner zu einem passt und dies schon in vorgängiger Zusammenarbeit getestet werden konnte. Dies erklärt unter anderem auch den hohen Anteil Kooperationspartner aus der Verwandtschaft.

Literatur

BfS, 2004. Einblicke in die schweizerische Landwirtschaft, Ausgabe 2004. Neuenburg. Bundesamt für Statistik.

BLW, 2004. Agrarpolitisches Informationssystem des Bundes (AGIS).

KTBL, 2005. Kooperationen gründen und erfolgreich führen. Ratgeber zur Teamarbeit in landwirtschaftlichen Betriebszusammenschlüssen. KTBL-Schrift 433. Darmstadt: Kuratorium für Technik und Bauwesen in der Landwirtschaft.

SBV, 2005. Statistische Erhebungen und Schätzungen über Landwirtschaft und Ernährung. 81. Jahreshft. Brugg. Schweizerischer Bauernverband.

Sperka M., 2000. Communication diagnostic in research and counselling. In H.-B. Brosius (Ed.). Kommunikation über Grenzen und Kulturen. Schriftenreihe der Deutschen Gesellschaft für Publizistik und Kommunikationswissenschaft, Band 27. Konstanz: UKV Medien.

Windel A.; Kronz E.; Adolph L.J. & Zimolong B., 1999. Fragebogen zu arbeitsbezogenen Konflikten in Teams (FAKT). Bochum: Bochumer Berichte zur Angewandten Psychologie.

Anhang

Tab. 8: Zufriedenheit mit wirtschaftlichen und sozialen Aspekten der Betriebsgemeinschaft (n=462)

	Unzufrieden		Teils, teils		Zufrieden		Fehlende Angabe
	Anzahl	%	Anzahl	%	Anzahl	%	
Wirtschaftlich	17	3,7	40	8,8	398	87,5	7
Verzinsung des Eigenkapitals	43	9,5	94	20,8	316	69,8	9
Entschädigung der Arbeit	31	6,9	77	17,2	340	75,9	14
Materieller Lebensstandard	47	10,5	115	25,7	285	63,8	15
Zwischenmenschliche Situation	39	8,6	74	16,3	340	75,1	9

Tab. 9: Einschätzung der Kommunikation (gemessen mit KomminO, Prozentrang 50 entspricht dem Durchschnitt)

	Prozentrang der Kommunikation mit:			
	Kooperationspartner		weiteren Mitarbeitenden	
	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert	Standard-abweichung
Kommunikationsqualität	71	23	66	24
Bedeutung der Kommunikation	44	33	41	32
Verwertbarkeit der Informationsmenge	76	26	74	26
Vertrauen in den Kommunikationspartner	76	25	68	28
Feedback (Qualität und Umfang)	71	21	65	23
Weitergabe-Umfang	70	19	65	20
Weitergabe-Kanaloffenheit	66	23	63	24

Tab. 10: Ausmass des Konflikterlebens und der Konfliktwirkung nach Konflikttypen (gemessen mit FAKT, Skala von 1 bis 5; 1=überhaupt nicht, 5=in höchstem Masse)

	Konflikterleben		Konfliktwirkung	
	Mittelwert	Standard-abweichung	Mittelwert	Standard-abweichung
Abhängigkeitskonflikt	2,88	1,07	1,58	0,80
Wahrnehmungskonflikt	2,22	0,80	1,80	0,80
Arbeitsorganisatorischer Konflikt	1,57	0,77	1,45	0,69
Interessen- und Zielkonflikt	1,55	0,72	1,40	0,67
Sozialer Vergleichskonflikt	1,53	0,74	1,51	0,75
Konkurrenz- und Machtkonflikt	1,41	0,71	1,38	0,70
Persönlichkeitskonflikt	1,33	0,61	1,32	0,61
Wert-, Leistungs- und Normkonflikt	1,32	0,49	1,27	0,46
Vertrauens- und Unterstützungskonflikt	1,31	0,57	1,25	0,55

Impressum

Herausgeber: Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART, Tänikon, CH-8356 Ettenhausen

Die ART-Berichte erscheinen in rund 20 Nummern pro Jahr. – Jahresabonnement Fr. 60.–. Bestellung von Abonnements und Einzelnummern: ART, Bibliothek, CH-8356 Ettenhausen. Telefon +41 (0)52 368 31 31, Fax +41 (0)52 365 11 90, doku@art.admin.ch, <http://www.art.admin.ch>

Die ART-Berichte sind auch in französischer Sprache als «Rapports ART» erhältlich. ISSN 1661-7568.

Die ART-Berichte sind im Volltext im Internet (www.art.admin.ch)