

Betriebsgemeinschaft / Konfliktlösung

Kritische Situationen in Betriebsgemeinschaften und Massnahmen zur Vorbeugung

Wo Menschen zusammenarbeiten, kann vieles schief gehen: es passieren Unfälle, es werden Fehler gemacht oder Vereinbarungen nicht eingehalten, es kommt zu Meinungsverschiedenheiten und Missverständnissen, etc. Das ist normal und noch kein Grund zur Besorgnis – aber es ist wichtig, dass die betroffenen Partnerinnen und Partner in solchen Situationen richtig reagieren und verhindern, dass aus kleinen Missgeschicken kostspielige Fehlentwicklungen oder aus unterschiedlichen Lagebeurteilungen dauernde Streitereien entstehen.

Dazu braucht es eine gesunde Gesprächskultur: Die Fähigkeit, auch kritische Punkte fair und respektvoll vorzubringen und die Bereitschaft, sich gegenseitig ernsthaft zuzuhören. Das gilt schon für den einzelnen Familienbetrieb, aber noch viel mehr für alle Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit.

Es lohnt sich zudem, mögliche Konfliktherde bereits frühzeitig anzusprechen und schon im Voraus Massnahmen für eine allfällig notwendige Krisenbewältigung zu vereinbaren. **Typische Eskalationsrisiken** für Betriebsgemeinschaften gibt es bezüglich:

- **Offenheit:** Die Partner und Partnerinnen einer Betriebsgemeinschaft müssen ihre Wünsche und Meinungen ehrlich und verständlich austauschen können, in betrieblichen Angelegenheiten sowie auch in persönlicher Hinsicht. Auch geschäftliche Daten, Aufzeichnungen und Konti sollten allen Gesellschaftern und Gesellschafterinnen jederzeit zugänglich sein.

Konfliktpotential:

Verletzende Kritik, Vertuschungen, Missachtung der Privatsphäre, Ausplaudern von Interna, Lügen, Übertreibungen, Abblocken, Gesprächsverweigerung, verschleppte oder fehlerhafte Aufzeichnungen, unerklärte Transaktionen, zweifelhafte Inventare, etc.

Gegenmassnahmen:

Regelmässige Besprechungen mit ehrlichen und vollständigen Informationen zu Arbeitserledigung und Geschäftsverlauf, klare Zuteilung von Verantwortlichkeiten, Zugang (mindestens Leseberechtigung) für alle Gesellschafter/innen zu allen Geschäftsdaten (Papier und elektronisch), eigene Fehler melden und eingestehen, Abmachungen einhalten, interessiert Zuhören üben, Kritik respektvoll vorbringen – aber auch auf besondere Leistungen hinweisen und Lob nie vergessen! Ganz grundsätzlich: faire Gesprächsführung beachten (siehe unten)

- **Ordnung:** Im gemeinsamen Betrieb müssen sich alle Partnerinnen und Partner gut zurechtfinden. Ein Mindestmass an Ordnung ist dafür unabdingbar, damit ständige Suchereien, Verluste, verstellte Arbeitswege, etc. vermieden werden können.

Konfliktpotential:

Unordnung, Intoleranz, Sturheit, Missachtung von Regeln, Ordnungswahn, Sammelwut, Faulheit.

Gegenmassnahmen:

Verbindliche Abmachungen, passendes Ordnungsniveau erarbeiten, Pläne und Beschriftungen, Zeit nehmen für Einarbeitung und Lernprozesse, gemeinsame Aufräumaktionen, klar zugeteilte Verantwortlichkeiten, usw.

- **Pünktlichkeit:** Zusammenarbeit wird schnell ineffizient, wenn man ständig aufeinander warten muss. Pünktlichkeit ist deshalb ein Muss – hat man sich einmal verrechnet oder ist verhindert: Verspätung sofort melden. Andererseits kann es auch nicht immer auf jede Minute ankommen...

Konfliktpotential:

Gleichgültigkeit, Unzuverlässigkeit, Missachtung von Terminen, Vergesslichkeit, Intoleranz, Trägheit, etc.

Gegenmassnahmen:

Agenden regelmässig abgleichen, realistische Zeitpläne erstellen, bei Verspätung oder Unsicherheit immer sofort Kontakt aufnehmen, unterschiedliche Arbeitstempi der Partnerinnen und Partner kennen und respektieren, etc.

- **Sorgfalt:** In einer Gemeinschaft ist man nicht alleiniger Besitzer/in resp. Nutzer/in von Gebäuden, Land, Einrichtungen, Vieh und Fahrhabe – die Produktionsmittel der Gemeinschaft sollten deshalb mit besonderer Sorgfalt genutzt und gepflegt werden. Der fachgerechte Umgang mit den Produktionsmitteln der Betriebsgemeinschaft ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Unter BG-Partnern und Partnerinnen hat man zudem die Chance, im gegenseitigen Austausch die Fachkenntnisse zu vervollständigen. Im regelmässigen Gespräch über den optimalen Einsatz und die angemessene Pflege von Tieren, Bauten, Einrichtungen und Maschinen kann eine gute gemeinsame Praxis entstehen.

Konfliktpotential:

Pfuscherei, Konzentrationsmängel, Missachtung von Abmachungen und Ratschlägen, Intoleranz, Besserwisseri, Verpassen von Schadensmeldungen, Verschleppen von Pflegemassnahmen, mangelhafte Tierbeobachtung, übertriebene Genauigkeit, unterschiedliche Qualitätsstandards, usw.

Gegenmassnahmen:

Sich offen über Arbeitsqualität austauschen, die gemeinsame Verbesserung suchen, Verfahren und Pflegeroutinen vereinbaren und umsetzen, Checklisten und Rezepte notieren und an geeigneter Stelle fixieren, Arbeiten nach Kompetenzen aufteilen, Zustand von Bauten und Geräten periodisch gemeinsam begutachten, usw.

- **Arbeitsüberlastung:** Diese Problematik tritt in Gemeinschaften meist weniger auf, trotzdem kann sich der eine Partner/die eine Partnerin durch den fordernden Stil des/der anderen zu Überlastungen hinreissen lassen, oder ein unrealistisches gemeinsames oder individuelles Leistungsziel überfordert die ganze Gemeinschaft. Extrembelastungen oder chronische Müdigkeit müssen deshalb unbedingt angesprochen und in der Gemeinschaft aufgefangen werden

Konfliktpotential:

Übertriebener Ehrgeiz, schlechte Einteilung der Ressourcen, Perfektionismus, unrealistische Arbeitspläne oder Geschäftsziele, unterschiedliches Leistungspotential, Intoleranz, verletzter Stolz, gehäufte Arbeitsausfälle wegen Krankheit oder Verletzungen, etc.

Gegenmassnahmen:

Regelmässiger Bezug von Ferien und Freitagen ist Pflicht, Überlastungen ohne Scham melden und gemeinsam nach Lösungen suchen, in arbeitserleichternde Massnahmen (Technik, Logistik, zusätzliche Arbeitskräfte, Lohnarbeiten vergeben etc.) investieren, Betriebsstrategie immer wieder auf Ineffizienzen prüfen, usw.

- **Fachkenntnisse:** Eine der Chancen einer Betriebsgemeinschaft ist die Möglichkeit zur Bündelung und Stärkung der fachlichen Kompetenzen der Partnerinnen und Partner zu einer erfolgreicherer Unternehmensführung. Dies gelingt aber nur dann, wenn die Gesellschafter/innen ihr Wissen und ihre Fähigkeiten gegenseitig anerkennen und respektieren und bereit sind, dieses miteinander zu teilen. Es ist meist von Vorteil, wenn die Partner/innen unterschiedliche Spezialgebiete haben und nicht miteinander in Konkurrenz stehen, sondern sich optimal ergänzen. Kontraproduktiv kann es sein, wenn beide im selben Betriebszweig ihre Stärken sehen und sich mit unterschiedlichen Auffassungen und Entscheidungen gegenseitig behindern.

Konfliktpotential:

Selbstüberschätzung, Verachtung oder Unverständnis für die Kompetenzen des Partners/der Partnerin, destruktive Konkurrenz im selben Betriebszweig, Einzelgängertum, Lernfaulheit, unwirtschaftliche Leidenschaften, Intoleranz, unausgesprochene Tendenzen zur Dominanz resp. Subordination, etc.

Gegenmassnahmen:

Fachliche Stärken und Schwächen der Partner und Partnerinnen kennen und die Betriebsorganisation entsprechend ausrichten, wo nötig Weiterbildungen besuchen, je Betriebszweig klare Rollen zuteilen (Hauptverantwortung, Ko-Verantwortung, Mitarbeit, Aushilfe, etc.), sich über gemeinsame Interessensgebiete häufig austauschen, Wirtschaftlichkeit der Betriebszweige periodisch prüfen und vergleichen, bei fachlichen Meinungsverschiedenheiten externe Experten und Expertinnen beiziehen, usw.

- **Arbeitsleistung:** Niemand kann immer hohe Leistungen abrufen; Menge und Qualität des gelieferten Arbeitsergebnisses schwanken je nach Tageszeit, Saison, Arbeitsart, Person, Lebensphase, etc. Die Gesellschafterinnen und Gesellschafter einer Betriebsgemeinschaft wollen aber ihre Arbeitsleistungen möglichst optimal koordinieren. Dazu müssen im besten Fall Leistungen, Einsatzort und -zeit, Kompetenzen, Teamgeist und Entschädigung miteinander in Einklang sein. Stimmt dieses Gleichgewicht nicht, entstehen Spannungen.

Konfliktpotential:

Kompetenzmängel, fehlende Motivation, unrealistische Ansprüche, Intoleranz, Trägheit, Sturheit, mangelnde Flexibilität, unvereinbare Leistungsziele, falsche Arbeitsverteilung, chaotische Planung, komplizierte Arbeitsabläufe, ungenügende technische Ausrüstung, etc.

Gegenmassnahmen:

Sorgfältige gemeinsame Arbeitsplanung, bewusst eingebaute Motivationsspritzen, den Leistungszielen entsprechende technische Ausstattung verfügbar machen, periodische Gespräche zur Leistung aller Gesellschafter/innen, evtl. gemeinsam definierte Leistungsindikatoren einführen, Leistungsanteile in die Gewinnverteilung einbauen, usw.

- **Gewinnverteilung:** Für den wirtschaftlichen Erfolg einer Betriebsgemeinschaft sind grundsätzlich alle Gesellschafterinnen und Gesellschafter miteinander verantwortlich. Es wird hingegen meist zu unterschiedlichen Anteilen mit Kapital, Boden und Arbeit zum finanziellen Ergebnis beigetragen. Die von den Partnerinnen und Partnern zur Verfügung gestellten Produktionsmittel müssen daher so gerecht wie möglich entschädigt werden. Entsprechende Regeln und Berechnungsgrundlagen werden von den Partner/innen gemeinsam diskutiert und festgelegt. Wenn sich im Verlauf des Gemeinschaftslebens die Rahmenbedingungen verändern, sollen diese Regeln unbedingt angepasst werden.

Konfliktpotential:

Übertrieben Erfolgserwartungen, nicht dem Leistungsempfinden entsprechende Gewinnverteilung, unrealistische Finanzplanung, mangelhafte oder verspätete Buchführung, unzureichende Informationen über den Geschäftsgang, nicht an die veränderten Rahmenbedingungen angepasste Berechnungsgrundlagen (Zinsen, Mietwerte, Abschreibungsraten, Leistungsfaktoren, etc.), ungerechtfertigte Forderungen, strenge Besitzstandswahrung, Rappenspalterei, Missgunst, etc.

Gegenmassnahmen:

Sorgfältig ausdiskutierte und von allen Partner/innen vertraglich akzeptierte Verteilungsschlüssel, zeitgerechte und für alle einsehbare Buchführung, externe Fachbegleitung für Jahresabschlüsse und zugehörige Bilanzgespräche, periodische Überprüfung der Entschädigungsansätze, usw.

- **Kostenbewusstsein:** Wirtschaftlicher Erfolg hat zu einem grossen Teil auch mit Kostenkontrolle zu tun. Diese darf gerade auch in einem grösseren Unternehmen – und dazugehören die meisten Betriebsgemeinschaften – nicht vergessen gehen. Die neuen Dimensionen und mächtigeren Ressourcen einer Betriebsgemeinschaft mögen den einen oder anderen dazu verleiten, verschwenderisch einzukaufen und unnötige Aufträge zu erteilen. Umgekehrt kann die neue Grösse aber auch einschüchternd wirken und zu übervorsichtigem Einkaufsverhalten führen. Mit gegenseitiger Information und kritischen Rückfragen kann diesen Gefahren begegnet werden.

Konfliktpotential:

Übermut, Kleinlichkeit, mangelnder Informationsstand, schlechte Verhandlungstaktik, unkoordinierte Einkaufsaktivitäten, Planungsfehler, fehlende Bereitschaft zur Änderung überholter Gewohnheiten, bewährte Lieferanten und Lieferantinnen vergraulen, etc.

Gegenmassnahmen:

Verantwortlichkeiten im Einkaufsbereich klar zuteilen, Beschaffungsstrategie gemeinsam diskutieren und planen, Lieferantenbeziehung bewusst und gemeinsam pflegen, Kosten- und Liquiditätskontrollen einbauen, Kostenziele vereinbaren, bei Unsicherheit bei den Partnerinnen und Partnern nachfragen, usw.

- **Arbeits- und Lebensstil:** In einer Betriebsgemeinschaft treffen unterschiedliche Familiengeschichten, Arbeits- und Lebensstile aufeinander. Diese sind mal besser, mal weniger gut miteinander vereinbar. Ein Mindestmass an Übereinstimmung sollte aber gegeben sein. Dann kann man dort an Annäherungen arbeiten, wo Verbesserungen nötig und machbar sind, und dort, wo die Harmonisierung weniger wichtig scheint, auf gemeinsame Aktivitäten verzichten. Letzteres gilt natürlich v. a. für den Privatbereich. Im Geschäftlichen hingegen muss man miteinander klar kommen – sonst verzichtet man besser auf die Zusammenarbeit in einer Betriebsgemeinschaft.

Konfliktpotential:

Leistungs- oder Lustprinzip, Perfektion oder Improvisation, Ordnung oder kreatives Chaos, zupacken oder den richtigen Moment abwarten, Probleme ignorieren oder nur Schwierigkeiten sehen, Hightech oder Tradition, Vollgas oder Naturnähe, sportlich oder gemütlich, elegant oder légère, politische Ausrichtung, religiöse Orientierung, etc.

Gegenmassnahmen:

Vor Gründung einer Betriebsgemeinschaft die Charaktere und Arbeitsstile der Partnerinnen und Partner gut kennenlernen, gegenseitig prüfen wo die Grenzen der Beteiligten liegen, die unterschiedlichen Persönlichkeitsmuster in die Konstruktion der Gemeinschaft miteinbeziehen, bewusst über die Intensität der Zusammenarbeit entscheiden, allenfalls konfliktreiche Aktivitätsfelder ausklammern, bei unüberwindbaren Differenzen auf die Gründung der Betriebsgemeinschaft verzichten und allenfalls andere Kooperationsform prüfen.

- ... und viele weitere

Diese Streitpunkte können natürlich auch kombiniert auftreten – und wenn das Vertrauen einmal getrübt ist, kommen schnell weitere Krisenfelder dazu und die Sache eskaliert. Darum gilt: Konflikte immer ohne Aufschub so schnell und vollständig wie möglich ansprechen und klären! Regelmässig eine Fachperson an Sitzungen teilhaben lassen, die Rückmeldung zu den Umgangsformen geben und helfen kann, diese zu verbessern.

Weitere Informationen zum Konfliktmanagement: [Website Konflikttheorie \(→ Link\)](#)

Beratungsangebote für Konfliktmanagement: [Betriebsgemeinschaften Anlaufstellen und Adressen \(→ Link\)](#)

Lösungswege für ernsthafte Konflikte in Betriebsgemeinschaften

Tritt ein massiver oder chronischer Konflikt auf, kann je nach Eskalationsstufe wie folgt vorgegangen werden:

1. Wenn Vertrauen und Kommunikation innerhalb der Gemeinschaft grundsätzlich noch intakt sind:
Eine Aussprache zwischen den betroffenen Personen vereinbaren. Dazu genügend Zeit an einem Ort einplanen, an dem man nicht gestört werden kann. Während der Aussprache die Regeln für faire Gespräche ganz besonders beachten. Allenfalls beschlossene Massnahmen in einer Versuchsphase prüfen und danach deren Wirkung gemeinsam besprechen und wenn nötig anpassen. Allenfalls zu einer der Sitzungen eine Fachperson beziehen, die allgemein Rückmeldungen zum Umgang und Kommunikation untereinander gibt.
2. Wenn das Vertrauen oder die Gesprächskultur zwar gefährdet sind, aber noch funktionieren:
Eine Aussprache mit allen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern vereinbaren, um den Streitpunkt wenn möglich intern zu klären. Während der Aussprache die Regeln für faire Gespräche ganz besonders beachten. Sich vorgängig über die Ziele des Treffens einigen und dessen Ergebnisse protokollieren. Die beschlossenen Massnahmen in einer Versuchsphase prüfen und danach deren Wirkung gemeinsam besprechen und wenn nötig anpassen. Auch hier kann es hilfreich sein, an der Sitzung eine Fachperson als Unterstützung teilnehmen zu lassen.
3. Wenn das Vertrauen gelitten hat und die offene Kommunikation nicht mehr selbstverständlich ist:
Professionelle Unterstützung (Mediation, Coaching, Schlichtung) zur Konfliktlösung beziehen und dafür das explizite Einverständnis aller Gesellschafter/innen einholen. Mit den Fachleuten die Ziele der Konfliktlösung klären und einen Zeit- und Kostenrahmen vereinbaren. Konstruktiv am Programm der Fachpersonen teilnehmen und die beschlossenen Massnahmen umzusetzen.
4. Wenn das Vertrauen zerrüttet ist und die offene Kommunikation nicht mehr funktioniert:
Zuerst mit einem Coaching* oder einer Mediation** prüfen, ob für die Betriebsgemeinschaft noch eine Rettungschance besteht. Falls ja bei Punkt 3 ansetzen. Andernfalls nicht zögern, den Austritt eines Gesellschafter/einer Gesellschafterin oder die Auflösung der Betriebsgemeinschaft einzuleiten. Hierfür unbedingt die Fachberatung beziehen, denn gerade bei der vorzeitigen Auflösung ist Fairness und Klarheit unter den Gesellschaftern oberstes Gebot. Meistens braucht es dazu die Unterstützung sowohl einer Moderatorin/eines Coaches wie auch einer Treuhänderin/eines Betriebswirtschaftsberaters. Diese Investition lohnt sich aber auf jeden Fall. Denn ein chaotisches Ende, das sich unter Streitigkeiten hinzieht, wird nicht nur deutlich mehr kosten, sondern auch tiefe emotionale Wunden hinterlassen.
Auch bei der Auflösung dem Programm der Fachberatung konstruktiv folgen und die beschlossenen Massnahmen und Aufgaben ernsthaft und speditiv umsetzen. Wird die Auflösung einer Betriebsgemeinschaft sauber und zügig abgeschlossen, können sich die ehemaligen Partnerinnen und Partner schneller wieder auf die eigenen Beine stellen und ihre Zukunft unbelastet neu gestalten.

*Coaching: Eine Fachperson (Coach/Coachin) begleitet als neutraler, kritischer Gesprächspartner resp. Gesprächspartnerin eine Gruppe bei der Entwicklung einer eigenen Lösung durch Anleitung einer strukturierten Diskussion, ohne selber Lösungsvorschläge zu machen.

**Mediation: Eine unabhängige, allen Parteien zugewandte Fachperson (Mediatorin/Mediator) steuert ein freiwilliges Verfahren zur Beilegung eines Konflikts, wobei versucht wird, zu einer gemeinsamen Vereinbarung zu gelangen, die entweder die weitere Zusammenarbeit neu ordnet oder die Auflösung regelt.

Weitere Informationen zum Konfliktmanagement: [Website Konflikttheorie \(→ Link\)](#)

Beratungsangebote für Konfliktmanagement: [Betriebsgemeinschaften Anlaufstellen und Adressen \(→ Link\)](#)