

Betriebszweiggemeinschaft / Konfliktlösung

Kritische Situationen in Betriebszweiggemeinschaften und Massnahmen zur Vorbeugung

Wo Menschen zusammenarbeiten, kann vieles schief gehen: es passieren Unfälle oder unerwartete Markteinbrüche, es werden Fehler gemacht oder Erwartungen enttäuscht, es kommt zu Meinungsverschiedenheiten und Missverständnissen, etc. Das ist normal und kein Grund zur Besorgnis – aber es ist wichtig, dass die betroffenen Partnerinnen und Partner in solchen Momenten richtig reagieren und verhindern, dass aus kleinen Missgeschicken kostspielige Fehlentwicklungen, aus unterschiedlichen Lagebeurteilungen chronische 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 Konfliktrisiken gibt es für Betriebszweiggemeinschaft bezüglich:

- **Offenheit:** Die Partner und Partnerinnen einer Betriebszweiggemeinschaft müssen ihre Wünsche und Meinungen ehrlich und verständlich austauschen können, in betrieblichen Angelegenheiten sowieso, aber bis zu einem gewissen Grad auch in persönlicher Hinsicht. Auch geschäftliche Daten, Aufzeichnungen und Konti, die sich auf die gemeinsam in der BZG bewirtschafteten Betriebszweige beziehen, 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 Gesellschafterinnen und Gesellschafter zu allen Geschäftsdaten (Papier und elektronisch), eigene Fehler melden und eingestehen, Abmachungen einhalten, interessiertem Zuhören üben, Kritik respektvoll vorbringen – aber auch auf besondere Leistungen hinweisen und Lob nie vergessen! Ganz grundsätzlich: faire Gesprächsführung beachten (siehe unten).

- **Ordnung:** um Betriebszweige gemeinsam zu bewirtschaften müssen sich alle Partnerinnen und Partner gut zu rechtfinden. 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 herausfinden, 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.

Gegenmassnahmen:

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

- **Sorgfalt:** In einer Betriebszweiggemeinschaft ist man, was die gemeinsamen Betriebszweige anbetrifft, nicht alleiniger Besitzer oder alleinige Besitzerin und Nutzer/in von Gebäuden, Land, Einrichtungen, Vieh und Fahrhabe – das Eigentum der Gemeinschaft resp. das ihr zur Nutzung überlassenen Inventar sollte deshalb mit besonderer Sorgfalt genutzt und gepflegt werden. Der fachgerechte Umgang mit den Produktionsmitteln der Betriebszweiggemeinschaft ist eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Unter BZG-Partnerinnen und Partnern hat man die Chance, im gegenseitigen Austausch die Fachkenntnisse sogar noch zu vervollständigen. Im regelmässigen Gespräch über den optimalen Einsatz und die angemessene Pflege von Tieren und Maschinen kann eine gemeinsame gute Praxis entstehen.

Konfliktpotential:

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

Gegenmassnahmen:

Sich offen über Arbeitsqualität austauschen, 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 sollte eigentlich in Betriebszweiggemeinschaft weniger auftreten. Trotzdem kann sich der eine Partner/die eine Partnerin durch den fordernden Stil des oder 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, gehäufter Arbeitsausfall wegen Krankheit oder Verletzungen, usw.

Gegenmassnahmen:

Regelmässiger Bezug von Ferien und Freitagen ist Pflicht, Überlastungen ohne falschen Stolz 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 Betriebszweiggemeinschaft ist die Möglichkeit, durch Bündelung und Stärkung der fachlichen Kompetenzen der Partnerinnen und Partner die Unternehmensführung erfolgreicher zu gestalten. 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 hilfreich, wenn die Partner/innen unterschiedliche Spezialgebiete haben und nicht miteinander in Konkurrenz stehen, sondern sich optimal ergänzen. Kontraproduktiv kann es sein, wenn beide Partner/innen 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. zur Subordination, etc.

Gegenmassnahmen:

Fachliche Stärken und Schwächen voneinander 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 Expertinnen oder Experten beziehen usw.

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

Konfliktpotential:

Kompetenzmängel, fehlende Motivation, zu hohe Ansprüche, Intoleranz, Trägheit, Sturheit, mangelnde Flexibilität, unvereinbare Leistungsziele, falsche Arbeitsaufteilung, chaotische Planung, komplizierte Arbeitsabläufe, ungenügende technische Ausrüstung, usw.

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 Betriebszweiggemeinschaft sind grundsätzlich alle Gesellschafterinnen und Gesellschafter miteinander verantwortlich. Aber sie tragen oft zu unterschiedlichen Teilen mit Kapital, Boden und Arbeit zum finanziellen Ergebnis bei. Die von den Partner/innen zur Verfügung gestellten Produktionsmittel müssen so gerecht wie möglich entschädigt werden. Entsprechende Regeln und Berechnungsgrundlagen werden von den Partnerinnen und Partnern 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, sture Besitzstandswahrung, Rappenspalterei, Missgunst, etc.

Gegenmassnahmen:

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

- **Kostenbewusstsein:** Wirtschaftlicher Erfolg hat zu einem grossen Teil auch mit Kostenkontrolle zu tun. Diese darf gerade auch in einem durch Kooperation vergrösserten Betriebszweig nicht vergessen gehen. Die neuen Dimensionen und mächtigeren Ressourcen einer Betriebszweiggemeinschaft 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, usw.

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 Betriebszweiggemeinschaft 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 für die auf den individuellen Betrieben verbleibenden Betriebszweige und für den Privatbereich. Bei den gemeinsam geführten Betriebszweigen hingegen muss man miteinander klar kommen – sonst verzichtet man besser auf die Zusammenarbeit in einer Betriebszweiggemeinschaft.

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 praktisch, aber auch konträre politische Ausrichtung oder unverträgliche religiöse Orientierung, etc.

Gegenmassnahmen:

Vor Gründung einer Betriebszweiggemeinschaft die Charaktere und Arbeitsstile der Partnerinnen und Partner gut kennenlernen, gegenseitig prüfen wo die Grenzen der beteiligten Menschen 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 Betriebszweiggemeinschaft 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!

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

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

Lösungswege für ernsthafte Konflikte in Betriebszweiggemeinschaft

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 wird. 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.
2. Wenn das Vertrauen oder die Gesprächskultur zwar gefährdet sind, aber noch einigermaßen funktionieren:
Eine Aussprache mit allen Gesellschafterinnen und Gesellschaftern vereinbaren, um den Streitpunkt wenn möglich intern auszuräumen. 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.
3. Wenn das Vertrauen gelitten hat und die offene Kommunikation nicht mehr selbstverständlich ist:
Professionelle Unterstützung (Mediation, Coaching, Schlichtung) zur Konfliktlösung beiziehen und dafür das explizite Einverständnis aller Gesellschafterinnen und Gesellschafter einholen. Mit den Fachleuten die Ziele der Beratung klären und einen Zeit- und Kostenrahmen vereinbaren. Konstruktiv am Programm der Fachpersonen teilnehmen und ernsthaft versuchen, 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 Betriebszweiggemeinschaft noch eine Rettungschance besteht. Falls ja bei Punkt 3 ansetzen. Andernfalls nicht zögern, den Austritt eines Gesellschafter/einer Gesellschafterin oder die Auflösung der Betriebszweiggemeinschaft anzupacken. Dazu unbedingt die Fachberatung beiziehen, denn gerade bei der vorzeitigen Auflösung ist Fairness und Klarheit unter den Gesellschafter/innen oberstes Gebot. Meistens braucht es dazu die Unterstützung sowohl einer Moderatorin/eines Coaches wie auch eines Treuhänders/einer Betriebswirtschaftsberaterin. 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 Betriebszweiggemeinschaft sauber und zügig abgeschlossen, können sich die ehemaligen Partner/innen viel schneller wieder auf die eigenen Beine stellen und ihre Zukunft unbelastet neu gestalten.

*Coaching: Eine Fachperson (Coachin/Coach) begleitet als neutraler, kritischer Gesprächspartner eine Gruppe bei der Entwicklung einer eigenen Lösung durch Anleitung eine strukturierte 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: [Betriebszweiggemeinschaften Anlaufstellen und Adressen \(→ Link\)](#)