

# Klar sehen im Beratungsdschungel

Vor lauter Angeboten wissen landwirtschaftliche Betriebsleiterinnen und Betriebsleiter oft nicht mehr, welche Beratung sie bei fachlichen Schwierigkeiten oder für eine Prozessbegleitung in Anspruch nehmen sollen. Hier finden Sie eine Übersicht und Empfehlungen für konkrete Schritte.

**U**nternehmensführung ist heute ohne Beratung undenkbar. Das gilt auch für landwirtschaftliche Unternehmen. In landwirtschaftlichen Fachzeitschriften und im Internet wird für eine Vielzahl von Beratungen geworben, die Bauernfamilien bei ihren Herausforderungen Unterstützung bieten wollen. Neben den klassischen Beratungskräften der landwirtschaftlichen Bildungs- und Beratungszentren, der Bauernverbände oder der Treuhandbüros sind in den letzten Jahren neue Akteure auf der Bildfläche erschienen. Was motiviert all diese Beratungsstellen, Büros, Coachs und Mediationsfirmen, sich den Bauernfamilien zuzuwenden? Gibt es bald mehr Berater als Landwirte?

## Frühzeitig Unterstützung holen bei der richtigen Stelle

Der Landwirtschaftsbetrieb unterscheidet sich von Unternehmen anderer Branchen. Ein Beispiel ist, dass ein Landwirt nicht nur CEO – also Chef – ist, sondern zugleich auch Facharbeiter. Darüber hinaus sind Landwirt und Bäuerin beide Mitglied der Geschäftsleitung. Zwar wird das juristisch kaum so formuliert, aber es entspricht den tatsächlichen Verhältnissen.

Bei vielen Herausforderungen, denen Bäuerin und Landwirt gegenüberstehen, sind

sowohl Betrieb als auch Familie betroffen. Beim Bezug externer Hilfe lohnt sich deshalb die Überlegung, welche Erwartungen man an die Beratung hat und welche Kompetenzen vorhanden sein sollen.

Wird eine externe Beratung beigezogen, sollen in einem ersten Gespräch die gegenseitigen Erwartungen, die Rollen und Grenzen der Beteiligten, die Ziele der befristeten Zusammenarbeit definiert und die Kosten geregelt werden.

## I Expertenberatung – Unterstützung durch Fachpersonen

Die Expertenberatung ist die klassische und am häufigsten nachgefragte Beratungsform. Die beratende Fachperson hat sich auf einzelne Fachgebiete spezialisiert. Der Landwirt als «Generalist» zieht für punktuelle fachliche Entscheidung Beratung bei, um von spezialisiertem Fachwissen profitieren zu können. Die Expertenberatung dürfte wohl auch in Zukunft den grössten Teil der Beratungsnachfragen abdecken.

Die Herausforderungen eines Landwirtschaftsbetriebs sind heute derart vielfältig, dass ein Betriebsleiter oder eine Betriebsleiterin kaum mehr alle neuen Erkenntnisse der Wiesenbewirtschaftung und des Ackerbaus, der Tierhaltung und der Betriebsführung sowie der Marktentwick-

lung und des Managements selber wahrnehmen und umsetzen kann. Der gezielte Bezug von Fachpersonen ist deshalb sicher sinnvoll.

Fachfragen werden ausserdem zunehmend interdisziplinär. Deshalb müssen heute für oft scheinbar einfache Fragen mehrere Fachpersonen beigezogen werden. Dies zeigt sich zum Beispiel bei der Frage einer langfristig erfolgreichen Milch- und Fleischproduktion auf der Basis der betriebseigenen Ressourcen. «Bewirtschafte ich meine Wiesen standortgerecht? Welche Wiesentypen werden auf unserem Betrieb den Standortverhältnissen am meisten gerecht? Welches ist die Milchkühe, die zu meinen Wiesentypen passt? Mit welcher Genetik kann ich Milch und Fleisch mit den betriebseigenen Ressourcen längerfristig gewinnbringend produzieren?»

### Beispiel I: Telefonische Anfrage eines Landwirts

«Wir sind im Gespräch mit unserem Nachbarn. Er ist 63-jährig und keines seiner Kinder will den Hof weiterführen. Er möchte uns seinen Betrieb verpachten. Am liebsten möchte er uns auch gleich seine Kühe und die Maschinen übergeben. Können Sie uns bezüglich des Vorgehens beraten und uns bei der Ausarbeitung des Pachtvertrages unterstützen?»

## II Coaching – Eine partnerschaftliche Prozessbegleitung

Coaching ist eine Prozessbegleitung, bei der Coach und Kunde oder Kundin partnerschaftlich und auf Augenhöhe zusammenarbeiten. Der Coach übernimmt die Verantwortung für den Prozessablauf: Die Situation wird analysiert, ein Urteil gebildet und durch eine gezielte Fragestellung eine Entscheidung gefunden. Der Coach achtet darauf, dass die Situation gut ausgeleuchtet und umfassend betrachtet und beurteilt wird. Das Betriebsleiterpaar als Kunde und Kundin liefert die Inhalte. Sie kennen ihr Leben, die familiäre Situation und den Betrieb am besten. Ein Landwirtschaftsbetrieb wird meist gemeinsam von der Bäuerin und dem Landwirten geführt. Deshalb ist es sinnvoll, wenn beide am Coaching-Gespräch teilnehmen.

Coaching ergibt besonders bei Fragestellungen einen Sinn, bei denen Betrieb und Familie gleichermaßen involviert sind. Bei einer Standortbestimmung beispielsweise, bei der Betrieb, Familie und das eigene Leben betrachtet und eventuell neue Wege eingeschlagen werden sollen. Coaching ist auch der richtige Ansatz, wenn man den Eindruck hat, seit längerer Zeit am gleichen Ort zu treten, viel Energie und Geld in den Betrieb zu investieren und doch nicht weiterzukommen.

### Beispiel II: Anfrage eines Betriebsleiterpaares per E-Mail

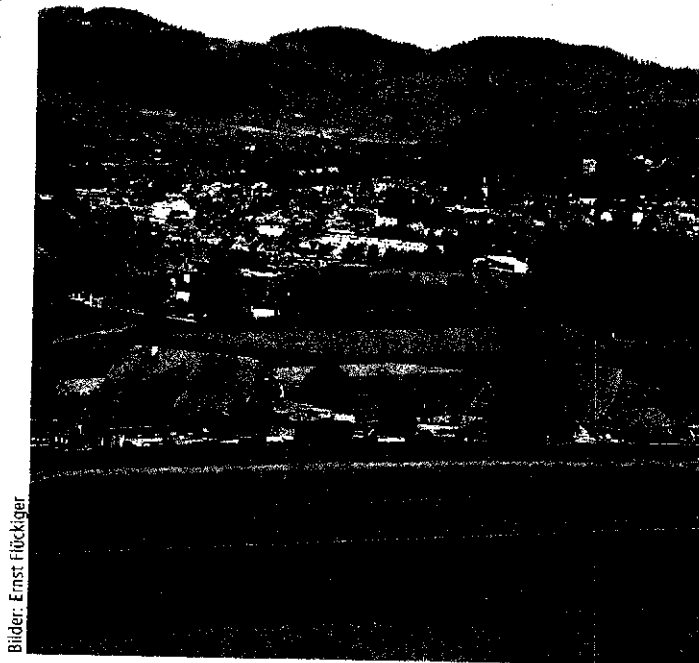
«Wir führen unseren Betrieb mit drei Betriebszweigen nun seit 16 Jahren. Eigentlich haben wir keine speziellen Probleme. Allerdings ist der Cashflow in den letzten zwei Jahren nur noch wenig gestiegen und die Arbeitsbelastung konstant hoch. Vielleicht sind wir in unseren «Geleisen» auch etwas festgefahren. Wir möchten unter der Leitung eines Coachs eine Standortbestimmung für unser Unternehmen durchführen. Wir sind durchaus offen, unseren Betrieb zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen auch neu auszurichten. Können Sie mit uns ein Coaching durchführen?»

### III Mediation – eine aussergerichtliche Konfliktlösung

Mediation ist ein freiwilliges, aussergerichtliches Verfahren, um Konflikte ohne Anwalt oder Anwältin zu lösen. Wo Menschen zusammen leben und arbeiten entstehen Konflikte. Normalerweise können Meinungsverschiedenheiten von den Betroffenen selber geregelt und der normale Umgang miteinander wieder gefunden werden. Wenn sich eine Situation jedoch verhärtet und sich keine der Konfliktparteien von ihrer Position bewegen will, wird es schwierig. Alle Betroffenen leiden unter der Situation. Man verliert den Blick für eine möglichst objektive Beurteilung, und es geht nicht mehr um die Sache, sondern nur noch darum, den eigenen Standpunkt durchzusetzen. In einer Mediation können die Fronten aufgebrochen, alle an einen Tisch gebracht und eine befriedigende Lösung für alle Beteiligten erarbeitet werden.

#### Beispiel III: Telefonische Anfrage einer Bäuerin

«Seit vier Jahren wohne ich bei meinem Partner auf dem Betrieb, und wir bewirtschaften den von seinen Eltern gepachteten Betrieb gemeinsam. Seine Mutter kann mich immer noch



Bilder: Ernst Flückiger

Vor grösseren Bauprojekten lohnt es sich, über eine möglich Zusammenarbeit nachzudenken. Beratung kann dabei Unterstützung bieten.

nicht akzeptieren. Sie schikaniert mich, wo sie nur kann. Direkt hat sie mich schon lange nicht mehr angesprochen. Im Dorf macht sie mich schlecht. Wenn ich auf sie zugehe und sie anspreche, weicht sie aus und geht in ihre Wohnung. Können Sie mit uns den Konflikt angehen und für alle eine neue Grundlage schaffen?»

### IV Mit Anwalt oder Anwältin – der letzte Schritt

Der Einbezug eines Anwalts oder einer Anwältin ist der letzte Schritt, um einen Konflikt anzugehen. Wenn beide Parteien von ihrem Recht überzeugt und nicht bereit sind, sich von ihrer Position zu bewegen und allenfalls dem Gegner auch einen kleinen Vorteil zuzugestehen, gibt es leider meist keine andere Möglichkeit, als die verworrene Situation einem Richter vorzulegen.

In der Regel ziehen in solchen Situationen beide Seiten eine juristische Unterstützung bei. Dies führt bekanntlich sehr rasch zu enormen Kosten. Juristische Unterstützung finden Sie leicht. Auf

Wunsch wird Ihr Geschäft auch vor ein Gericht gebracht. Ob Sie allerdings Recht erhalten, ist damit nicht garantiert. Mindestens eine Seite, manchmal auch beide, geht frustriert aus dem Prozess heraus. Neben den hohen Kosten bleiben den Beteiligten auch unbereinigte, belastende Beziehungen und Fragen mit einem faden Nachgeschmack.

#### Beispiel IV: Scheidungen

Diese werden heute immer häufiger ohne rechtlichen Kampf ausgetragen. Die beiden Parteien einigen sich auf juristische Unterstützung. Diese berücksichtigt ihre Interessen gleichermassen und hilft, die Scheidung rechtlich korrekt und ohne unnötigen Aufwand umzusetzen.

#### Und zuerst: Der Rat eines guten Freundes hilft oft weiter

Die Herausforderungen an landwirtschaftliche Betriebsleiter und Betriebsleiterinnen sind in den letzten Jahren stark gestiegen und komplexer geworden. Wie alle anderen Wirtschaftszweige steht auch die Landwirtschaft in ei-

### CAS-Coaching im ländlichen Raum

Die Hochschule für Agrar-, Forst- und Lebensmittelwissenschaften (HAFL) in Zollikofen bietet neu eine Weiterbildung im Bereich «Coaching im ländlichen Raum» an. Angesprochen sind Personen mit einer Tätigkeit im ländlichen Raum, die sich für die Begleitung und Unterstützung von Menschen in komplexen Situationen qualifizieren wollen. Voraussetzungen sind ein Hochschulabschluss (Universität, ETH, FH) oder eine vergleichbare Ausbildung sowie Fachleute mit relevanter Berufserfahrung. Der Zertifikatslehrgang dauert ein Jahr und findet berufsbegleitend statt.

Weitere Informationen:  
[www.hafl.bfh.ch](http://www.hafl.bfh.ch)

nem permanenten Veränderungsprozess.

Ein Landwirtschaftsbetrieb ist dann erfolgreich, wenn aktuelle, fachliche Kompetenzen in den vorhandenen Betriebszweigen verfügbar sind. Ebenso wichtig sind auch Management- und Führungskompetenzen. Das permanente Beobachten und Beurteilen der Marktentwicklung und weiteren Rahmenbedingungen sind für die Zukunft des

### IN KÜRZE

Weisheitsprüche, die mich in Veränderungsprozessen leiten und mir helfen können:

☛ Jede Veränderung muss bei mir selber beginnen.

☛ Letztlich wollen wir alle nur eines: glücklich sein! Glücklich bin ich, wenn ich machen kann, was ich gut kann!

☛ Die wichtigste Erkenntnis eines Unternehmers: Ich selber bin der entscheidende Erfolgsfaktor meines Betriebs!

☛ Die Verantwortung für mein Unternehmen kann mir kein Berater und keine Beraterin abnehmen!