

GENERATIONEN: Wissenschaftlerin Anika Bolten über die Bedeutung der Kommunikation auf dem Familienbetrieb

«Selbstreflexion ist die halbe Miete»

Anika Bolten hat sich in ihrer Doktorarbeit mit der landwirtschaftlichen Betriebsführung auseinandergesetzt. Demnach benötigen Landwirte viel Fingerspitzengefühl, gerade im Umgang mit familieneigenen Arbeitskräften.

INTERVIEW:
RAPHAEL BÜHLMANN

«Schweizer Bauer»: Anika Bolten, wann haben Sie Ihren letzten Fehler begangen?

Anika Bolten (lacht): Ui. Das ist eine schwierige Frage. Lassen Sie mich nachdenken. Es war eine Situation, in welcher ich emotional reagiert habe, anstelle sachlich zu bleiben.

Wann haben Sie denn festgestellt, dass dies nicht korrekt war?

Fehler erkennt man selbst per Definition erst im Nachhinein. Wichtig ist, dass man sie erkennt und sie korrigiert. In meinem Fall habe ich mich entschuldigt. Offen dargelegt, dass ich nicht korrekt reagiert habe. Ich muss eine gute Fehlerkultur vorleben. Ein Fehler ist kein Scheitern, sondern einfach die Erkenntnis, beim nächsten Mal etwas anders machen zu müssen.

Eine emotionale Reaktion ist immer falsch?

Nein. Das ist situationsabhängig. Es gibt gut funktionierende zwischenmenschliche Beziehungen, die sehr emotional sind und in denen eine positive Dynamik daraus entsteht. Das sind aber Menschen, die man sich freiwillig aussucht wie Freunde oder Liebesbeziehungen. Im Beruf sind wir eingeschränkt darin zu wählen, mit wem wir es zu tun haben wollen. Wir sprechen von einem Fehler, wenn ich ein Ziel nicht auf dem effizientesten Weg erreichen kann. Emotionen sind da kein guter Ratgeber.

Was ist denn ein guter Ratgeber?

Wir setzen uns nicht gerne mit den eigenen Fehlern auseinander. Wir suchen die Gründe lieber bei den anderen. Das liegt u.a. am sogenannten «self-serving bias» – an einer verzerrten Selbstwahrnehmung. Dabei schreiben wir uns den Erfolg selber zu und den Misserfolg nicht.

Gilt dies auch für Landwirtschaftsbetriebe?

Landwirte sind hier besonders gefordert.



Ein väterlicher Rat ist wertvoll. Der Betriebsleiter sollte ihn auch als solchen annehmen können. (Bild: agrarfoto.com)

Wieso?

Weil sie oft in familiär geprägten Strukturen geführt werden. Das heisst, der Landwirt muss in seiner Rolle als Betriebsleiter die für den Betrieb optimalen Entscheidungen treffen. Mit den daraus resultierenden Konsequenzen müssen Nichtangestellte die Massnahmen daraus einfach umsetzen. Es betrifft vielleicht Ehepartner, Eltern, Grosseltern, Kinder, Nachbarn. Also Menschen, zu denen er auch eine persönliche, eine komplett andere Beziehung pflegt. Durch die enorme Identifikation mit dem Betrieb fühlen sich Landwirte schnell in ihrem Selbstbild, gar in ihrer Existenz angegriffen, wenn jemand sachliche Kritik an einer fragwürdigen Entscheidung des Betriebsleiters äussert.

Wie kann der Landwirt damit umgehen?

Das ist eine sehr schwierige Aufgabe. Funktioniert ein Landwirtschaftsbetrieb generationenübergreifend, sollten sich alle darüber bewusst sein,



Anika Bolten von der Universität Kassel/Witzenhausen. (Bild: Lichtfang.net)

dass sie verschiedene Rollen haben. Eine innerhalb der Familie und eine berufliche, und diese gilt es zu unterscheiden. Eine Kritik an der Arbeit darf nicht als persönlicher Angriff gewertet werden, sonst kommt der Betrieb nicht weiter.

Das dürfte in den wenigsten Fällen so funktionieren.

Das stimmt wohl leider. Generationenkonflikte kommen recht oft vor. Diese können auch eskalieren.

Was sollte man tun?

Leider werden angehende Landwirte in der Ausbildung viel zu wenig auf das Thema sensibilisiert. Dabei benötigen sie sehr gute Sozialkompetenzen. Im Umgang mit familieneigenen Angestellten ist die regelmässige und offene Kommunikation das Wichtigste. Dabei stets vor Augen, in welcher Rolle man sich befindet.

Können Sie ein Beispiel geben?

Ein Landwirt kann in seiner Funktion als Betriebsleiter seinem angestellten Vater tagsüber klare Anweisungen geben und sich am Abend einen väterlichen Rat holen.

Das scheint gewöhnungsbedürftig?

Das ist es. Es ist etwas, das man sich antrainieren kann, wird aber mit der Zeit normal. Das Wichtigste dabei ist, dass man sich über seine Rolle und über seine Erwartungen bewusst ist. Diese Selbstreflexion ist die halbe Miete zu gesunden Be-

ziehungen auf familiär geführten Landwirtschaftsbetrieben.

Der regelmässige Austausch ist zentral?

Ja. Es gibt aber eine allgemeine negative Entwicklung. Junge Leute ziehen von den Dörfern in die Städte, Dorfkneipen schliessen, und der Bezug der Leute zur Landwirtschaft schwindet. Dies sind nur drei Beispiele dazu, was zur zunehmenden sozialen Isolation der Landwirte führen kann. Dabei wäre wie gesagt der Austausch mit den wenigen Möglichkeiten, die man als Landwirt hat, sehr wichtig. Anstelle mit den Nachbarn zu reden, verfallen viele Landwirte dem Konkurrenzdenken. Man identifiziert sich anstelle mit sozialen Werten mit wirtschaftlichen.

Geld ersetzt Feierabendbier?

Überspitzt kann man das so sagen. Ich habe in meiner Doktorarbeit festgestellt, dass Biobauern einen besseren Umgang miteinander haben als konventionell produzierende Landwirte. Sie sind eher ideologisch überzeugt und wollen sich weiterentwickeln. Sie tauschen sich offen und fachlich aus. Sobald aber auch hier der wirtschaftliche Druck zunehmen wird, gehen wir davon aus, dass sie dem Konkurrenzdenken verfallen werden.

Was empfehlen Sie?

Handlungsbedarf ist auf jeden Fall angezeigt. Eine Sensibilisierung aktueller Betriebsleiter als auch in der Ausbildung. Die nötigen Sozialkompetenzen für

die Führung eines Landwirtschaftsbetriebes werden krass unterschätzt. Der Umgang mit der Familie, mit den Nachbarn und die Reflexion des eigenen Handelns müssen dringend Eingang in die Schule und in die Landwirtschaftsbetriebe finden. Auch landwirtschaftliche Organisationen sollten sich des Themas viel stärker widmen. Leider sorgt der wirtschaftliche Druck dafür, dass man sich damit zu wenig auseinandersetzt. Auch ein soziales Umfeld ausserhalb der Landwirtschaft scheint wichtig zu sein.

Wie meinen Sie das?

Bewegt man sich ausschliesslich in bäuerlichen Kreisen, ist die Bezugsgruppe entsprechend. Wertschätzung erfährt man dann beispielsweise über die Erntemengen, über den neuen Traktor oder über eine leistungsstarke Milchkuh. Die Referenzpunkte für soziale Anerkennung ausserhalb der Landwirtschaft sind andere. Eine andere Sichtweise kann dabei helfen, die Dinge differenzierter zu betrachten, auch oder gerade, wenn sie nicht mit derselben fachlichen Kompetenz einhergehen. Der Austausch tut beiden Seiten gut und schafft Transparenz, sodass man voneinander lernen kann.

*Anika Bolten ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Kassel/Witzenhausen und beschäftigt sich mit psychologischen Fragen in der Landwirtschaft. In ihrer Doktorarbeit untersucht sie die Fehlerkultur und den Umgang mit Scheitern und Versagen.