

# Kommunikation als Erfolgsfaktor von Betriebsgemeinschaften

Iris Pulfer und Anke Möhring

**Betriebsgemeinschaften bieten die Möglichkeit, dem gestiegenen Kostendruck in der Landwirtschaft entgegen zu wirken. Gute Kommunikation zwischen den Kooperationspartnern kann als wichtigen Erfolgsfaktor für diese Zusammenarbeitsform angenommen werden. Mit dem „Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen (KomminO)“ (Sperka, 2000) wurde sie im Rahmen einer Vollerhebung bei allen Betriebsgemeinschaften in der Schweiz gemessen. Es zeigte sich, dass nur wenige Betriebsgemeinschaften in regelmässig festgelegten Zeitabständen Informationen austauschen. Trotzdem liegt die Kommunikationsqualität über dem Mittel einer Normstichprobe. Vor allem das Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern ist hoch. Der Erfolg von Betriebsgemeinschaften hängt signifikant vom Vertrauen und der Kommunikationsqualität ab.<sup>1</sup>**

## EINLEITUNG

In der Schweizer Landwirtschaft sind dem einzelbetrieblichen Wachstum oft enge Grenzen gesetzt. Einige Landwirte sehen in der Kooperation mit Berufskollegen einen Weg, dem steigenden Kostendruck etwas entgegen zu wirken. Es wird zwischen horizontaler und vertikaler Kooperation unterschieden. Zur horizontalen Kooperation mit höchster Bindungsintensität gehört die Betriebsgemeinschaft. Dies ist eine Vollfusion zwischen mindestens zwei Betrieben. In der Schweiz gab es im Jahr 2004 total 885 Betriebsgemeinschaften, was lediglich 1,3% aller Betriebe entsprach.

Um zu verstehen, weshalb nicht mehr Betriebsgemeinschaften gegründet werden und etwa ein Drittel der wieder aufgelösten sich aufgrund von Konflikten trennen, bedarf es einer breitgefächerten Situationsbeschreibung. Dabei soll eruiert werden, wie stark neben dem wirtschaftlichen Erfolg auch weiche Faktoren wie Kommunikationsqualität und Organisation des Informationsaustauschs zu den Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gehören. Dass eine gute Kommunikation eine wichtige Voraussetzung ist, um Konflikte zu verhindern oder zu lösen, ist allgemein anerkannt (siehe z.B. Hugo-Becker & Becker, 2004).

## METHODE

Als Methode zur Beantwortung der Fragestellung wurde eine schriftliche Vollerhebung gewählt. Jeweils einem der zufällig ausgewählten Partner wurde stell-

vertretend für die ganze Betriebsgemeinschaft Ende Januar 2006 ein achtseitiger Fragebogen zugeschickt. Dieser ist so konstruiert, dass durch vorwiegend geschlossene Fragen und vorgegebene Antwortkategorien (Likert-Skala) eine quantitative Auswertung möglich ist. Die Antwortskalen sind verbalisiert, ungerade und eindimensional.

Neben verschiedenen sozialen und ökonomischen Erfolgsfaktoren für eine Betriebsgemeinschaft wurde in der Vollerhebung die Organisation des Informationsaustauschs und die Kommunikationsqualität mittels „Fragebogen zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen (KomminO)“ der Fachhochschule Heidelberg (Sperka, 2000) gemessen. Kommunikationsqualität wird gebildet aus Zufriedenheit mit der Kommunikation sowie Informationsumfang, Genauigkeit und Zugang zu Informationen. Der KomminO beurteilt unter anderem auch die Informationsweitergabe (Umfang und Kanaloffenheit) und die Bedeutung der Kommunikation.

Insgesamt wurden 462 auswertbare Fragebogen zurückgesandt, was einer Rücklaufquote von 52,4% entspricht. Dabei war der Rücklauf aus dem deutschsprachigen Teil der Schweiz mit 53,1% (309 Antworten) etwas höher als aus dem französischsprachigen Teil mit 51,2% (153 Antworten).

## ERGEBNISSE

Nur ein kleiner Teil der Befragten tauscht in festgelegten Zeitabständen Informationen aus (18%). Alle anderen treffen sich je nach Bedarf. Der Informationsaustausch findet bei 68% täglich oder mehrmals täglich statt. Am häufigsten wird durch kurze persönliche Arbeitsbesprechungen kommuniziert (80%). Weniger häufig wird zum Telefon gegriffen (45%). 27% der Kooperationspartner treffen sich bei gemeinsamen Mahlzeiten. Fax, E-Mail oder SMS werden nur selten benützt. Durchschnittlich werden 7,5% der täglichen Arbeitszeit benötigt, um Informationen aufzunehmen und weiterzugeben. Diesem teilweisen Mehraufwand an Besprechungen aufgrund der Betriebsgemeinschaft steht eine starke Einsparung an Arbeitszeit (durchschnittlich fast fünf Stunden pro Woche) durch die Zusammenarbeit gegenüber.

Für einen Aussenvergleich der Kommunikation können die Rohwerte des KomminO mit einer Normstichprobe von über 2000 Personen aus unterschiedlichen Organisationen verglichen werden (siehe Abb. 1). Prozentränge geben Auskunft über die relative Stellung zur Normstichprobe, der Prozentrang 50 entspricht dem Median. Einerseits wurde die

1) Iris Pulfer und Anke Möhring sind beide an der Forschungsanstalt Agroscope Reckenholz-Tänikon ART in der Schweiz tätig (iris.pulfer@art.admin.ch und anke.moehring@art.admin.ch).

Kommunikation zwischen der befragten Person und dem Kooperationspartner erfasst und andererseits auch die Kommunikation mit weiteren Mitarbeitenden, beispielsweise Angestellten. Die Stichprobe der befragten Landwirte liegt stark über dem Median der Normstichprobe in der Kommunikationsqualität (Prozentrang 74,7). Auch die Kanaloffenheit (Möglichkeit Informationen weiterzugeben) und der Umfang der Informationsweitergabe sind über dem Median (Prozentrang 68,8 und 71,7). Nur die Bedeutung, die der Kommunikation zugeschrieben wird, liegt unter dem Median der Normstichprobe (Prozentrang 44). Das Vertrauen und die Verwertbarkeit der Informationsmenge sind sehr hoch. Dies vor allem bei der Kommunikation mit dem Kooperationspartner. Die Kommunikation mit weiteren Mitarbeitenden wird durchgehend etwas schlechter eingeschätzt als diejenige mit dem Kooperationspartner.

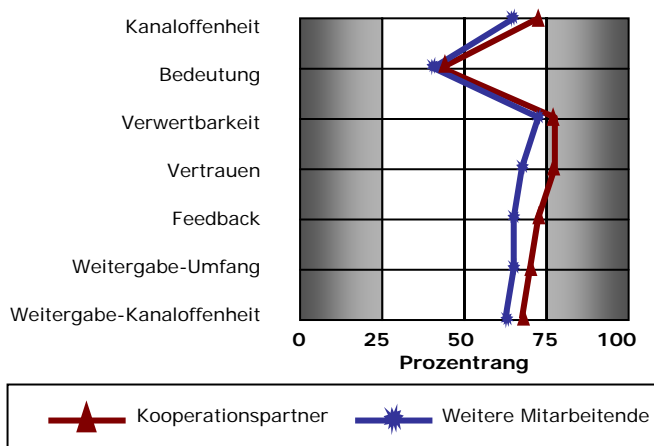


Abbildung 1. Kommunikationsprofil aller Betriebsgemeinschaften gemessen mit dem KomminO (Prozentrang 50 entspricht dem Median).

Die Kommunikationsqualität hängt stark mit dem erlebten Konfliktniveau zusammen ( $r_s = -.53$ ,  $P < 0.001$ ).

Um zu berechnen, wie stark der Erfolg einer Betriebsgemeinschaft durch die verschiedenen Aspekte der Kommunikation erklärt wird, wird der Erfolg folgendermassen definiert: Er setzt sich zusammen aus Konfliktniveau, zwischenmenschlicher und wirtschaftlicher Zufriedenheit, Ausmass der Vorteile bezüglich Einsparung an Arbeitszeit, effektiv eingesparter Arbeitszeit und Zukunftsaussichten. Die einzelnen Aspekte sind jeweils auf einer Likert-Skala von 1-5 skaliert. Das Erfolgskriterium ist ein Mittelwert aller sechs Aspekte. Je grösser der Wert, desto erfolgreicher die Betriebsgemeinschaft.

Wird das Erfolgskriterium in einer multiplen Regression mit allen Aspekten des KomminO (Kommunikation mit Kooperationspartner) untersucht, ergibt sich ein Bestimmtheitsmass ( $R^2$ ) von 0.22 ( $P = 0.001$ ,  $F = 8.55$ ,  $df = 7/218$ ,  $N = 226$ ). Das Vertrauen und die Kommunikationsqualität beeinflussen die Varianz des Erfolgs signifikant (siehe Tabelle 1). Alle anderen Aspekte der Kommunikation tragen nicht signifikant zur Erklärung des Erfolgs bei.

Tabelle 1. Multiple Regression des Erfolgskriteriums auf Aspekte des KomminO

	Beta	T-Wert	p
Konstante	3.24	21.23	<0.001
Kommunikationsqualität	.005	2.48	0.014
Bedeutung	.002	1.73	0.085
Verwertbarkeit	-.001	-.34	0.732
Vertrauen	.006	3.47	<0.001
Feedback	-.001	-.78	0.436
Weitergabe-Umfang	-.000	-.07	0.948
Weitergabe-Kanaloffenheit	-.002	-1.32	0.187

Anmerkungen:  $N=226$ ,  $R=0.46$ ,  $R^2=0.22$ ,  $F=8.55$ ,  $df=7/218$ ,  $P=0.001$

#### SCHLUSSFOLGERUNG

Angesichts der hohen Wichtigkeit der Kommunikation in Betriebsgemeinschaften (Klischat et al., 2001) ist es erstaunlich, dass die meisten Befragten keinen festgelegten Rhythmus für den Informationsaustausch haben und einige sich selten austauschen. Die tiefe Bedeutung, die der Kommunikation im KomminO beigemessen wird, untermauert dieses Bild. Die vorliegende Arbeit konnte jedoch bestätigen, dass fast ein Fünftel der Varianz des Erfolgs durch die Kommunikation bestimmt wird.

Dass das Vertrauen unter den Kooperationspartnern so gross ist, hängt mit der hohen Anzahl an Kooperationspartnern aus der Verwandtschaft zusammen und erstaunt daher nicht sonderlich. Der etwas überdurchschnittliche Wert in der Kommunikationsqualität zeigt, dass die Landwirte ihre Kommunikation als gut einschätzen. Auch im Ganzen gesehen sind die Betriebsgemeinschaften wirtschaftlich und menschlich als sehr gut bewertet worden, und die Zufriedenheit ist hoch.

In weitergehenden Analysen gilt es, diese Resultate genauer mit den ebenfalls gemessenen Konflikten zu vergleichen. Daraus sollen in kritischen Punkten Handlungsanweisungen für die Praxis abgeleitet werden. Zusätzlich können in einem nächsten Schritt neben der Kommunikation weitere Kennwerte für den Erfolg einer Betriebsgemeinschaft eingeschätzt werden.

#### LITERATUR

Hugo-Becker, A. & Becker, H. (2004). *Psychologisches Konfliktmanagement. Menschenkenntnis - Konfliktfähigkeit - Kooperation*. Beck-Wirtschaftsberater, 4. Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.

Klischat, U., Klischat, U. & Habermann, I. (2001). Erfolgsbestimmende Faktoren in landwirtschaftlichen Kooperationen aus Sicht von Betroffenen. In rentenbank (Hrsg.): *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft - Chancen und Grenzen im Strukturwandel*. Schriftenreihe. Band 15. S. 179-220.

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.