

# Kooperationen als Beitrag zur Arbeitsentlastung!?

**Dr. Ulrich Klischat**  
**Landwirtschaftskammer Niedersachsen**  
**Ulrich.Klischat@LWK-Niedersachsen.de**  
**Tel. 0511 3665-4460**

## Merkmale von Einzelunternehmen

- Betriebsleiter sind meist Einzelkämpfer, sie sind zuständig für alle Bereiche ihres Unternehmens.
- Sie erfahren selten Entlastung. Durch zunehmende Automatisierung werden Arbeitsabläufe zwar erleichtert bzw. wird die Arbeitsbewältigung überhaupt erst möglich – bis durch Störungen, Defekte diese Zeiteinsparungen negativ überkompensiert werden.
- Familien: Partner\*innen haben zunehmend eigene Berufe und Tätigkeiten – da dort die Stundenentlohnung häufig besser ist, die Planbarkeit mit Familie und Freizeit zufriedenstellender. Freizeitansprüche verändern sich bei uns. Diese Ansprüche werden auch in die lw. Unternehmerfamilien getragen.
- Hofnachfolge: wie begehrenswert ist denn das Arbeiten und Leben meiner Eltern, will ich das für mich?
- Mitarbeiter sind i.d.R. Mitarbeiter und keine Unternehmer. (Erwartungshaltung von gestern: mein Mitarbeiter, der muss mich kontrollieren, dann ist er gut)
- Mitarbeiter in Voll-/Teilzeit nehmen zu. Begrenzend sind Belastbarkeit, zeitliche Verfügbarkeit. Verfügbarkeit insgesamt, bei Erntehelfern zunehmend ungewisse Planbarkeit, ob sie jährlich zur Ernte wiederkehren.

## Veränderungen durch Kooperationen:

### Die Ausgangssituation:

→ Einzelunternehmer\*in, immer für alle und alles verfügbar und verantwortlich

### Die Ziele:

- Gesellschafter die für ihre Bereiche verantwortlich sind, diese organisieren, dafür sorgen, dass diese reibungslos gut laufen.
- Müssen dazu eben nicht immer persönlich verfügbar sein (Vertretungsregelung).
- Haftung und Verantwortung wird auf mehrere Schultern verteilt.

---

# Welche Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit gibt es?



## Ordnungskriterien:

- Wer trägt das unternehmerische Risiko (Gewinnverteilung)?
- Haftung: Wer und womit?
- Wer trifft welche Entscheidungen und in welchem Umfang?
- Wie umfangreich ist die Zusammenarbeit?



**Formen der über-  
betrieblichen  
Zusammenarbeit**

## Voraussetzungen für Arbeitsentlastung in Kooperationen (i.S. einer überbetrieblichen Zusammenarbeit)

- Entwicklungsfähige Ausgangsbetriebe
- Gesellschafter die einander Vertrauen + Selbstvertrauen besitzen
- Gemeinsame Ziele die einander korrespondieren können
- Die zukünftige Betriebsorganisation kann geklärt werden (Standorte für Tiere, Maschinen, Sitz der Gesellschaft, Büro, Maschinenausstattung)

## Arbeitsentlastung durch gelungene Arbeitsorganisation

- Das gesamte Unternehmens wird in Verantwortungsbereiche ( $\neq$  Arbeitsbereiche) aufgeteilt.
- Ziele sind: Jeder Gesellschafter / Mitarbeiter erhält die Bereiche, die seinen Fähigkeiten und Neigungen entsprechen.
- Begehrte und weniger begehrte Arbeiten werden gleichmäßig aufgeteilt.
- Im Ergebnis ist dann jede/r Gesellschafter\*in Mitarbeiter\*in ist arbeitswirtschaftlich ausgelastet

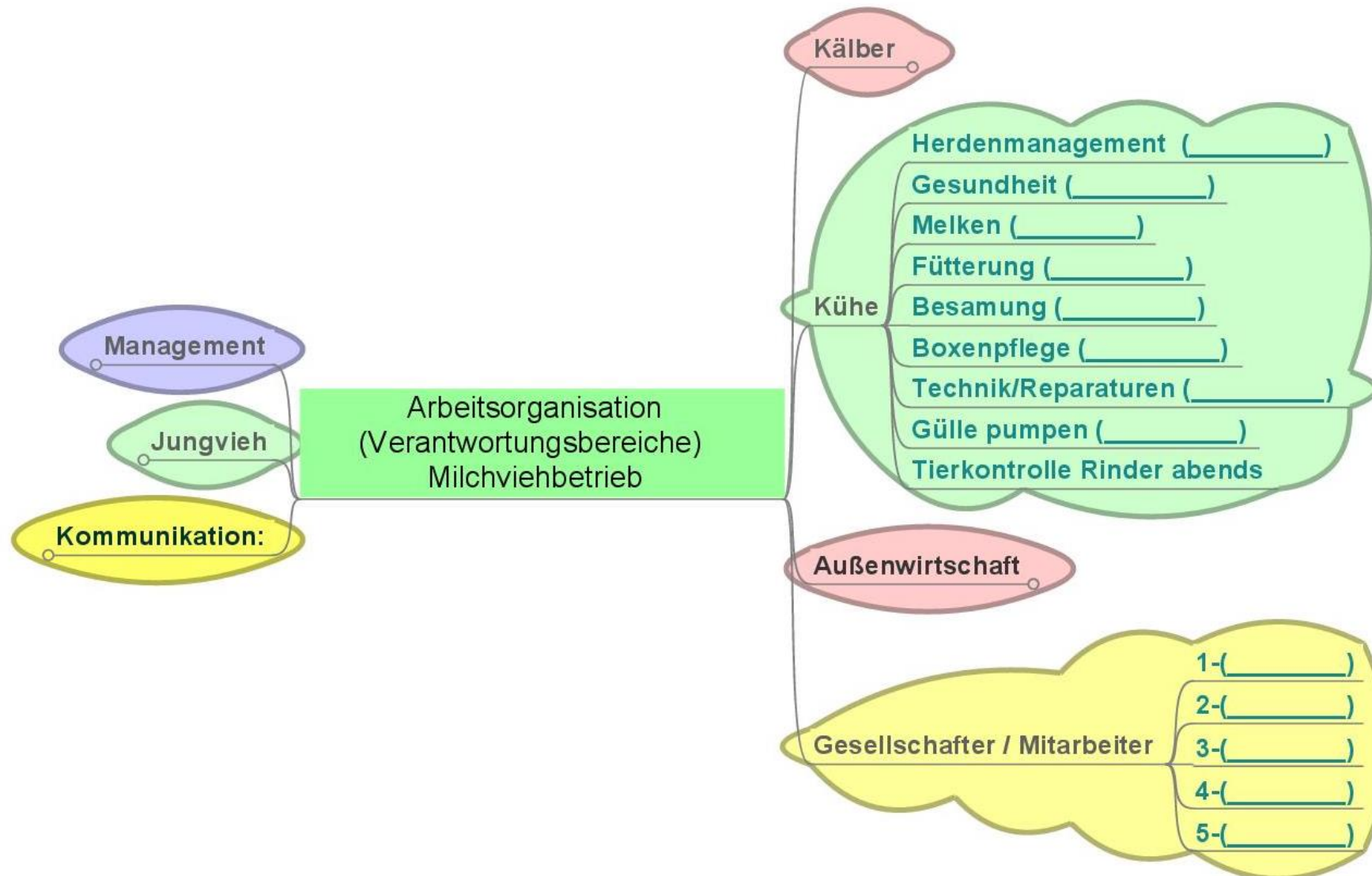
→ Bsp. Übersicht

# Arbeitsorganisation – Milchviehbetrieb

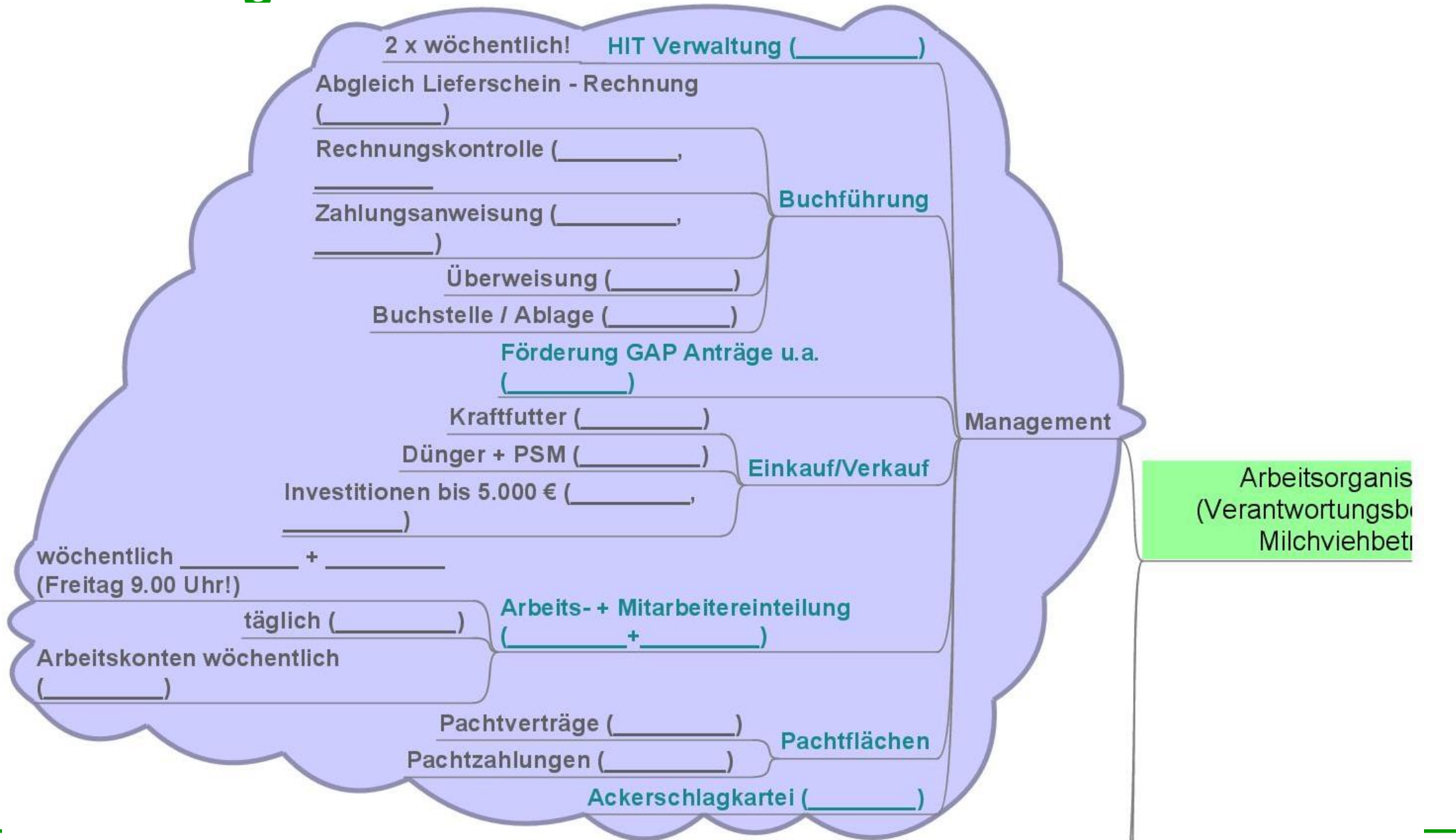




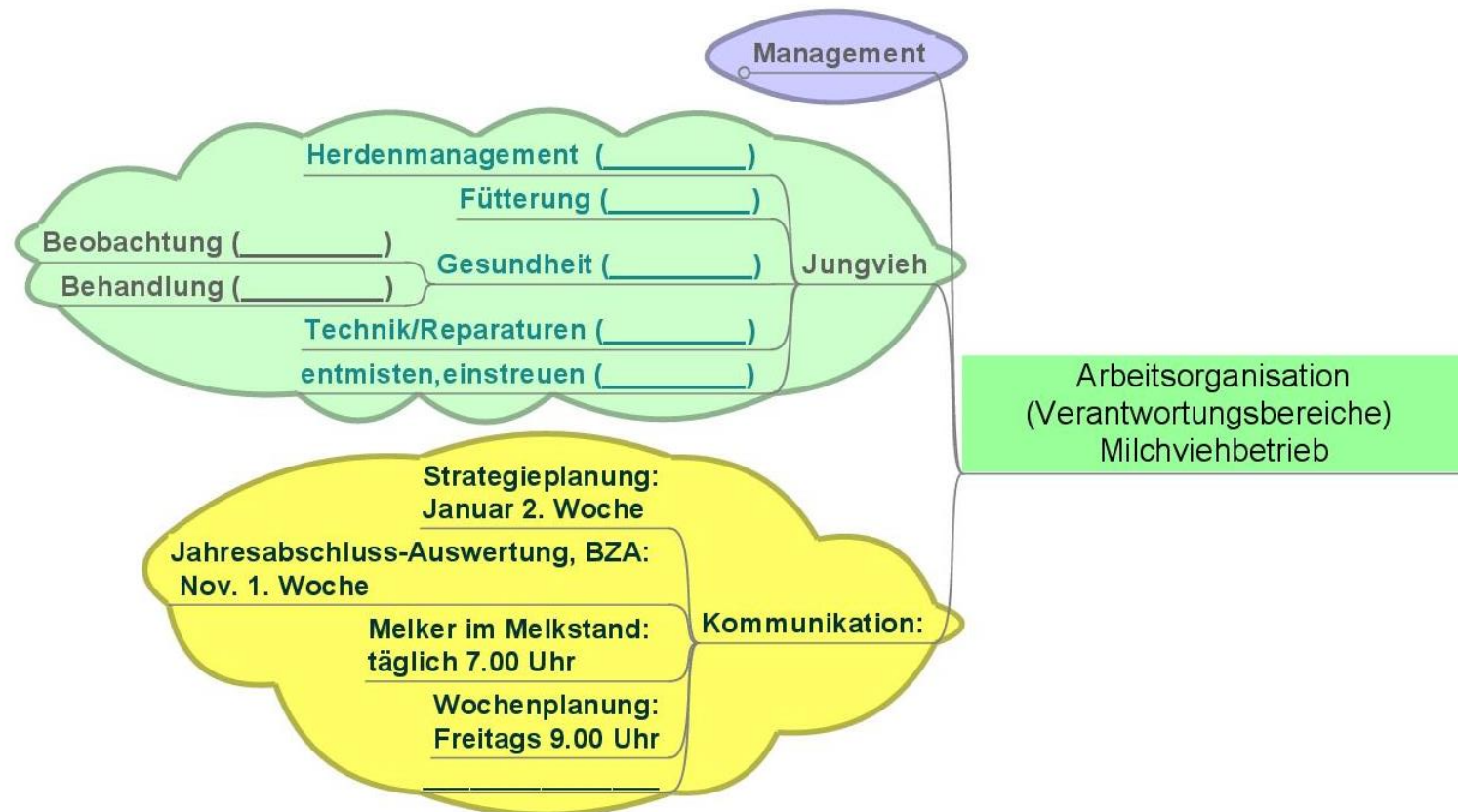
# Arbeitsorganisation Milchvieh 2



# Arbeitsorganisation – Milchviehbetrieb 3

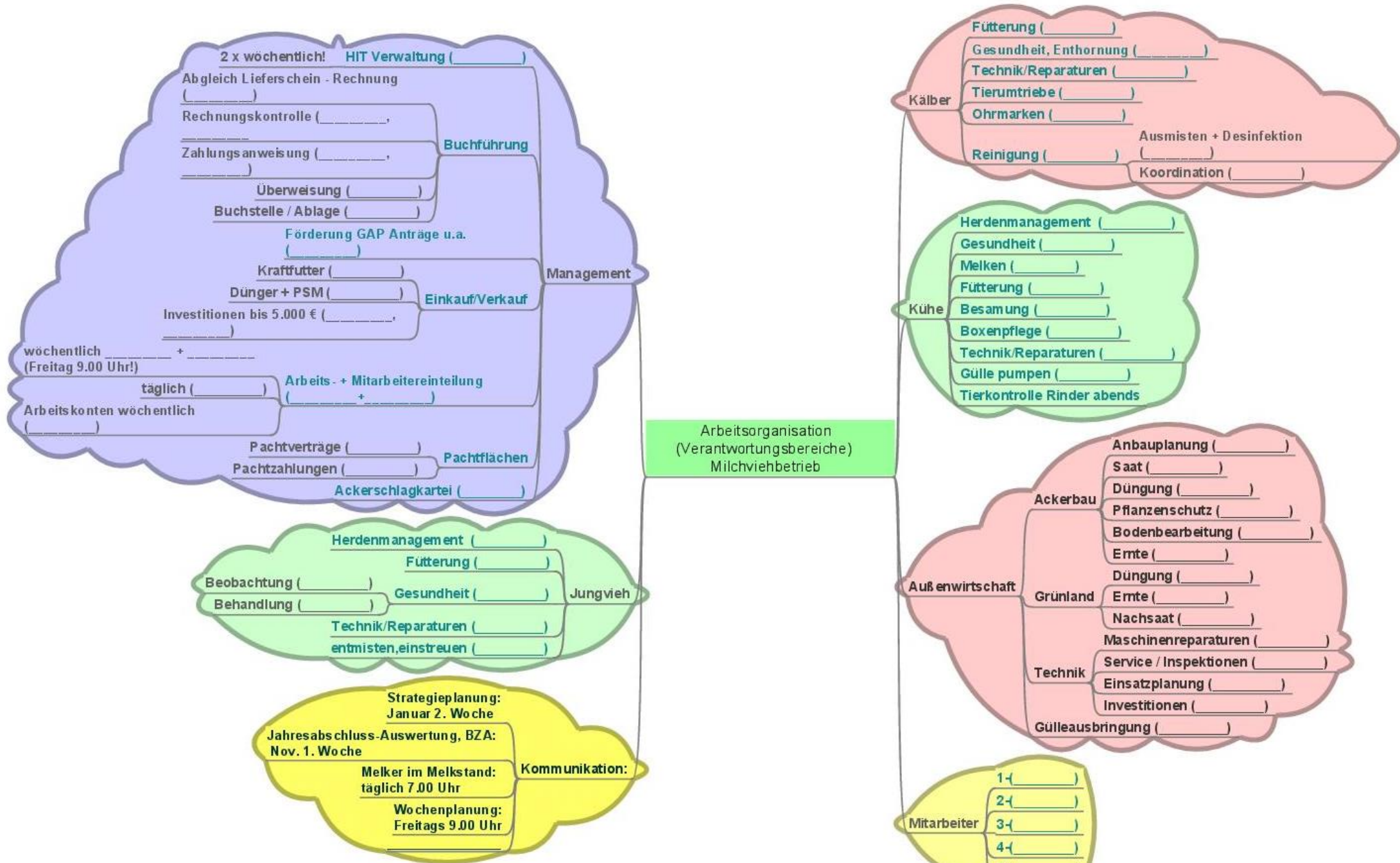


# Arbeitsorganisation Milchvieh 4





# Arbeitsorganisation Milchvieh 5



# Arbeitsorganisation: Abläufe bei der Bildung von Verantwortungsbereichen

- Aufteilung des gesamten Unternehmens in Verantwortungsbereiche ( $\neq$  Arbeitsbereiche)
- Ziele sind: Jeder erhält die Bereiche die seinen Fähigkeiten und Neigungen entsprechen.
- Begehrte und weniger begehrte Arbeiten werden gleichmäßig aufgeteilt.
- Jede/r ist arbeitswirtschaftlich ausgelastet
  
- **Empfehlungen:**
- Die Zusammenarbeit erproben vor dem Kooperationsbeginn
- durch gemeinsames Arbeiten, beim Melken, gegenseitiger Maschinenverleih – wie fühlt sich das an?
- Zusammenarbeit mit den mitarbeitenden Familienangehörigen und angestellten Mitarbeitern.

## Kooperationen: Lernfelder für Gesellschafter

- Nicht nur Sachthemen kommunizieren können, auch auf Konflikte und auf Missstände hinweisen erlernen.
- Kritikfähigkeit (ertragen und geben)
- Teilen: Erfolge, Misserfolge, Gewinne, Verluste
- Kommunikationsfähigkeit
- Partielles fremdbestimmt werden ertragen lernen,
- Abgeben als Bereicherung und nicht als Verlust wahrnehmen können. Abgeben von Verantwortung, Entscheidungen lernen und können
- Informationen teilen

## Kooperationsgründungen – Ergebnisse

- Meist können nicht alle Gesellschafter mitarbeiten (Synergieeffekte sollen realisiert werden).
- Der Kommunikationsaufwand für Informationen und Entscheidungen steigt
- Die Entscheidungsqualität wird besser (Entscheidungen als Affekthandlungen entfallen)
- Wir-Gefühl entsteht / wird gestärkt
- Teamgefühl entsteht
- Motivation wird verbessert
- Freie Familienwochenenden sind möglich
- Urlaubs- und Krankheitsvertretung mit gut eingearbeiteten Kooperationspartnern
- Der Beruf als Landwirt als attraktives Vorbild für den Hofnachfolger
- Entlastung durch Verantwortungsteilung, Haftungsbegrenzungen (gesellschaftsrechtliche Gestaltungsmöglichkeiten, ....)

Arbeitsentlastung durch Kooperationen → ja + Verbesserung der Lebensqualität!

**Dr. Ulrich Klischat**  
**Landwirtschaftskammer Niedersachsen**  
**Ulrich.Klischat@LWK-Niedersachsen.de**  
**Tel. 0511 3665-4460**

**Danke für Ihre Aufmerksamkeit!!**