

**KONFLIKTLÖSUNG:** Ursprung und Entwicklung von Konflikten müssen bekannt sein, um sie anzugehen

# Generationenkonflikte gemeinsam lösen

Konflikte sind lösbar. Dafür ist zwischen «Sache» und «Beziehung» zu trennen. Zudem ist das gegenseitige Vertrauen nötig.

KARIN NUSSBAUM

Jeder Konflikt hat seinen Ursprung. Um diesen zu kennen, muss man sich den Fragen stellen: Wie hat sich der Konflikt entwickelt? Wie beurteilen die verschiedenen Parteien die Situation? Es ist möglich, diese Fragen sachlich zu beantworten. Das ist wichtig, denn Konfliktlösung ist nichts anderes als die Aufteilung des Konflikts in «Sache» und «Beziehung», sagt Daniel Bürki, Coach, Organisationsberater und Ausbildungsexperte aus Bern.

Dafür muss aber genau geklärt sein, was Sache ist. Handelt es sich um ein Problem im Arbeitsalltag, dann ist dies für viele von uns einfach. Die Rollen sind zum Beispiel zwischen Chef und Angestellten verteilt. Der Chef gibt Anweisungen, und der Angestellte muss sie ausführen. Gibt es trotzdem Diskussionen, dann wissen wir meist auch, in welchem Ausmass wir am Arbeitsplatz unseren Standpunkt vertreten können.

## Wenn das Herz mitspielt

«Ganz anders ist es, wenn ein Konflikt in einem Zusammenhang entsteht, in dem auch das Herz mitspielt», sagt Daniel Bürki. Er leitete die Herbsttagung des Ehemaligenvereins Schwand zum Thema «Generationenkonflikte sind normal». Wenn es um eine Beziehung geht, ist die Lösungsfindung viel schwieriger, weil auch Liebe, Anerkennung und die Hoffnung, vom Gegenüber verstanden zu werden, enthalten sind. Generationenkonflikte sind speziell schwierig, weil es nicht nur um die Beziehung, sondern zusätzlich auch um Tradition und Werte geht. Es stellt sich die Frage, ob die Eltern- oder die jüngere Generation Neues zulassen oder ausgrenzen soll.

In dieser Situation hat das Vertrauen eine Schlüsselrolle. Zum Beispiel das Vertrauen in die jüngere Generation, dass sie nach ihrem besten Wissen und Gewissen wirtschaften wird,



«Es gibt Situationen, in denen man nicht sagt, was man denkt, aber man fühlt es», sagt der engagierte Daniel Bürki. (Bild: kan)

um den Hof zu erhalten. Zudem ist es eine Frage der Einstellung, ob man davon ausgeht, dass der Hof in gute Hände gegeben wurde oder ob man dem Hof ewig nachtrauern will.

Wer über Vertrauen spricht, kommt automatisch auch zum Thema Loslassen. Loslassen können von dem, was man sein Leben lang aufgebaut hat, ist nicht für alle Menschen gleich schwierig. Aus der Diskussion unter den Ehemaligen wird deutlich, dass es diesbezüglich auf die Art und den Charakter jedes Einzelnen ankommt. Ein älterer Kursteilnehmer ergänzt:

«Wir Älteren sollen noch schenken, schaffen und schweigen.»

## Zukunft gestalten

Für Daniel Bürki ist klar: «Einen Konflikt lösen bedeutet auch die Zukunft gestalten.» Doch wie findet sich in einem Konflikt am besten eine Lösung?

Gemäss einem von Daniel Bürki vorgestellten Modell sind Konflikte von oben nach unten zu lösen, damit für die Beteiligten möglichst wenig Schmerzen entstehen. Zuerst im Modell befindet sich die Organisation

und zuunterst die Person. Die Organisation steht oben, weil Abmachungen relativ einfach anzupassen sind. Das heisst sich gegenseitig absprechen, wer für was zuständig ist. Dazu ist es wichtig, dass man seine Vorstellungen klar formuliert und dann fragt: «Sind das auch deine Vorstellungen? Oder wie siehst du es?»

Darauf folgt auf der nächsten Stufe die Rollenverteilung. Darin geht es um die klare Zuteilung der Aufgaben, wo sich Fragen stellen wie: «Was erwartest du von mir?» Wie soll sich zum Beispiel die Schwiegertochter

gegenüber der Schwiegermutter und umgekehrt verhalten? Daniel Bürki sieht bei den Rollen am meisten Potenzial, etwas klar abzumachen oder zu besprechen.

Weiter unten folgen die Normen, die Haltung (z. B. Glaube) und das Ich. Mit dem Ich ist die Persönlichkeit jedes Menschen gemeint. Zuvor muss man sich bewusst werden, dass jeder Mensch einen langen Lebensweg hinter sich hat, auf dem er ganz unterschiedlich geprägt wurde.

Zum Lösen eines Konfliktes können auch die vier folgenden

Schritte helfen. Zuerst ist der Sachverhalt neutral zu beschreiben. Zweitens sind die eigenen Gefühle richtig zu zeigen. Dabei sind Äusserungen wie «Das tut mir weh» oder «Das macht mir Angst» kein Tabu. Drittens sind die eigenen Bedürfnisse richtig anzumelden. Das heisst beispielsweise: «Ich möchte, dass wir gemeinsam anschauen, weshalb du nicht einverstanden bist, dass wir einen neuen Stall bauen.» Und viertens sind auch die eigenen Wünsche zu äussern.

## Rücksicht nehmen

Eine Kursteilnehmerin fragte sich ob all der persönlichen Äusserungen, die zum Teil das Gegenüber auch fordern, ob nicht auf die andere Partei Rücksicht zu nehmen sei. Daniel Bürki antwortete: «Das ist unsere Fehlannahme. Wir müssen dem Gegenüber etwas zumuten. Wir verpacken unsere Ansichten und Wünsche immer wieder, sodass das Gegenüber sie dann wieder auspacken beziehungsweise deuten muss.»

Eigentlich wäre es mit den Konflikten gar nicht so schwierig, denn das Wort Konflikt bedeutet nur «verschiedene Interessen». Und wir wissen, dass ein bestimmter Standpunkt von verschiedenen Seiten angeschaut werden kann.

## Konfliktverhaltensstile

Es gibt aber fünf verschiedene Konfliktverhaltensstile (siehe Kasten). «Kompromisse sind immer halbe Sachen», sagt Daniel Bürki, deshalb ist der Typ 3, «Konfrontation, gemeinsame Problemlösung», anzustreben. Dies ist die nachhaltigste Lösung. Sie geschieht durch Verhandlungen, wobei sich die beiden Parteien gleichermassen ernst nehmen und in erster Linie eine tragfähige Basis für eine längerfristige Zusammenarbeit aufbauen wollen.

Sämtliches Konfliktlösungsverhalten nützt nichts, wenn sich die am Konflikt beteiligten Parteien in den zentralen Werten nicht einig sind oder anders ausgedrückt das Fundament nicht das Gleiche ist.

Weitere Informationen zu Daniel Bürki und seiner Arbeit finden Sie im Internet unter [www.coaching-house.ch](http://www.coaching-house.ch)

## VIER TIPPS ZUM GENERATIONENKONFLIKT

- Jede Generation hat ein Recht und eine Aufgabe, ihr eigenes Profil zu entwickeln (abhängig von den verfügbaren Rahmenbedingungen).
- Es braucht ein unverkrampftes Selbstbewusstsein, um die eigenen Interessen klar zu formulieren.
- Ein lösungsorientiertes Vor-

gehen ist gefragt. Man soll von der Zukunft sprechen, die Zukunft gestalten und dafür Lösungen finden.

- Entscheidend ist auch die Art und Weise, wie man miteinander umgeht, wenn die Interessen unterschiedlich sind. Gegenseitiger Respekt und Wertschätzung sind wichtig. kan

## FÜNF KONFLIKTVERHALTENSSTILE

«Dass die Vögel der Sorge und des Kummers über deinem Haupte fliegen, kannst du nicht ändern. Aber dass sie Nester in deinem Haar bauen, das kannst du verhindern.»

Wie dieses chinesische Sprichwort sagt, gibt es Möglichkeiten, mit einem Konflikt umzugehen, dabei kommt es

auf den Stil jedes Einzelnen an.

- Stil 1: Konflikt nicht sehen, Rückzug, Vermeidung
- Stil 2: Harmonie und Anpassung
- Stil 3: Konfrontation, gemeinsame Problemlösung
- Stil 4: Machteinsatz, eigene Absichten durchsetzen
- Stil 5: Kompromiss suchen

## LANDWIRTSCHAFTLICHE ANGESTELLTE: Neuerungen im Lohnsystem

# Die Löhne in der Landwirtschaft sind konstant tief

Die im Betrieb ausgeübte Funktion und die Berufserfahrung sind massgebend für die verschiedenen Lohnstufen

PAUL SOMMER\*

Seit vier Jahren werden zwischen dem Schweizerischen Bauernverband (SBV) und der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft der Berufsverbände landwirtschaftlicher Angestellter (ABLA) Richtlöhne für landwirtschaftliche Angestellte ausgehandelt. Erstmals werden die Richtlöhne zusätzlich auch vom Schweizerischen Bäuerinnen- und Landfrauenbund SBLV mitgetragen.

## Teuerung als Basis

Den günstigen Zeitpunkt für Lohnverhandlungen gibt es eigentlich kaum. Die grossen Unsicherheiten, in denen sich die

gesamte Wirtschaft infolge der Bankenkrise und der steigenden Produktionskosten befindet, müssen bei Lohnverhandlungen mitberücksichtigt werden. Vorgängig zur Verhandlung der Richtlöhne hob die Arbeitsgruppe «Ausländische Arbeitskräfte», die vom SBV präsiert wird, die Minimallöhne für «Arbeitskräfte aus den EU + 8 Staaten» um 2% an: von Fr. 3050.- auf Fr. 3110.Fr. Diese Vorgabe bildete dann die Basis für die anschliessenden Verhandlungen zu den neuen Richtlöhnen.

Folgende Feststellungen flossen in die Verhandlungen ein:

- Anhebung der Minimallöhne für ausländische Arbeitskräfte um 2%.
- Anhebung der Minimallöhne für landwirtschaftliche Angestellte im Kanton Waadt von Fr. 3240.- auf Fr. 3300.-.
- Der Wirtverband beschloss

## VERGLEICH DES STUNDENLOHNS

	Detailhandel	Landwirtschaft
Monatslohn	3600 Franken	3110 Franken
Arbeitsstunden pro Monat	182,5	239
Stundenlohn	19 Franken	13 Franken

Quelle: ABLA

eine Lohnerhöhung um 2,5%.

- Die aktuelle Teuerung in der Schweiz liegt bei 2,96%.

Die Vertreter der kantonalen Bauernverbände und verschiedener Produzentenorganisationen sowie der ABLA und dem SBLV vertraten ihre Vorstellungen, welche von einer Erhöhung der Richtlöhne von 0% bis 4,5% reichten. Nach einer eingehenden Diskussion konnte man sich auf eine Erhöhung um 3% einigen.

## Wichtige Neuerungen

Die Neuerungen betreffen folgende Punkte:

- Die Richtlöhne werden nebst dem SBV und der ABLA auch vom SBLV ausgehandelt.
- Die bisherige Lohnklasse 7 wird ausgeweitet auf neu: Lohnklasse 7 mit Funktion «Betriebszweigleiter» und Lohnklasse 8 mit Funktion «Betriebsleiter»
- Angestellte mit «Attestausbildung» werden in die Lohnklasse 4 eingestuft.
- Der Bruttolohn der Lohnklasse 4 lag mit Fr. 2790.- deutlich tiefer als der Minimallohn für Angestellte aus den neuen EU-Staaten mit Fr. 3110.- und wurde auf dieses Niveau angehoben.

ben. Die Zusammenfassung der Löhne über alle Lohnklassen erscheint demnächst im «Schweizer Bauer».

## Vergleich mit anderen

Die Feststellung, dass Landwirte und landwirtschaftliche Angestellte im Vergleich mit anderen Branchen weniger verdienen, ist nicht neu. Der Detailhändler Coop hat seine Löhne um 3,5% angehoben, bei einem Mindestlohn von Fr. 3600.-. Im Jahr 2006 betrug der Durchschnittslohn in der Schweiz Fr. 5970.-.

Der «Mindestlohn» in der Landwirtschaft müsste, um den gleichen Stundenlohn wie bei Coop zu erreichen, Fr. 4714.- betragen (239 Arbeitsstunden pro Monat mal Fr. 19.73).

«Der Vergleich ist der Anfang der Unzufriedenheit» heisst ein Sprichwort. Aber manchmal ist es nötig, Vergleiche anzustel-

len. Zudem ist es wichtig, nicht nur das «Negative», sondern auch das Positive bei einem Vergleich miteinzubeziehen.

Man darf feststellen, dass die wenigen schweizerischen landwirtschaftlichen Angestellten, die es noch gibt, ihren Beruf lieben und sich mit den Schweizer Bauern in einem Boot fühlen. Damit aber auch junge Schweizer bereit sind, in der Landwirtschaft zu arbeiten, müssen sie auch eine Zukunft sehen, und dazu gehören gute Arbeitsbedingungen mit einem entsprechenden Lohn. Dafür setzt sich die ABLA ein.

Humor ist, wenn man trotzdem lacht: ABLA heisst nicht: «Auch Boni für landwirtschaftliche Angestellte» sondern «Arbeitsgemeinschaft landwirtschaftlicher Angestellter».

\* Der Autor ist Präsident der Arbeitsgemeinschaft Berufsverbände landwirtschaftlicher Angestellter ABLA