

Jenifer Wohlers

# **Konfliktbewältigung**

## **in**

# **Hofgemeinschaften**

## **Diplomarbeit**

im Fachgebiet Soziale Ökologie

1. Betreuer:  
Dr. Matthias Wesseler
2. Betreuer:  
Prof. Dr. Michael Fremerey

Witzenhausen, März 2002

# Inhaltsverzeichnis

1 EINLEITUNG .....	8
2 ZIELE UND PROBLEMSTELLUNG .....	9
<b>2.1 Ziele</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Problemstellung</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Definition „Hofgemeinschaft“ .....	9
2.2.2 Idee der biologisch-dynamischen Hofgemeinschaften .....	11
2.2.3 Entwicklung dieser Idee, Geschichte.....	12
2.2.4 Die sozialen und organisatorischen Strukturen einer Hofgemeinschaft und damit verbundene Probleme.....	13
<b>2.3 Eigene Erfahrungen und Fragestellung (Situationsbeschreibung)</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4 Einige Beispiele von an Konfliktpotential reichen Themen und Situationen –         geschildert nach eigenen Erfahrungen</b> .....	<b>15</b>
3 VORGEHEN UND METHODEN .....	17
<b>3.1 Entwicklung der Hypothesen</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 Hypothesen</b> .....	<b>18</b>
<b>3.3 Literaturrecherche</b> .....	<b>20</b>
3.3.1 Formen von sozialwissenschaftlichen Studien.....	20
3.3.2 Grundlegende Probleme bei der Konfliktforschung.....	21
<b>3.4 Methoden</b> .....	<b>22</b>
3.4.1 Mögliche Methoden .....	22
3.4.1.1 Inhaltsanalyse.....	22
3.4.1.2 Befragung.....	22
3.4.1.3 Beobachtung.....	23
3.4.1.4 Experiment.....	23
3.4.1.5 Fallstudie, Aktionsforschung.....	24
3.4.1.6 Panelstudie, Folgestudien.....	24
3.4.2 Verwendete Methoden.....	24
3.4.2.1 Fragebögen .....	25
3.4.2.1.1 Interview mit Verantwortlichen .....	25
3.4.2.1.2 Allgemeine Daten des Hofes .....	26
3.4.2.1.3 Fragebogen für alle.....	26
3.4.2.1.4 Narratives Interview mit Berater / Mediator / Supervisor .....	26
3.4.2.1.5 Besonderheiten bei der Fragenformulierung.....	26
3.4.2.2 Beobachtung.....	27
<b>3.5 Auswahl der Stichproben</b> .....	<b>27</b>
<b>3.6 Grenzen der gesamten Konzeption</b> .....	<b>28</b>
<b>3.7 Vorgehen</b> .....	<b>29</b>
4 HAUPTTEIL 1: LITERATURÄUßERUNGEN ZU KONFLIKTEN / ERGEBNISSE EINER LITERATURRECHERCHE .....	30
<b>4.1 Definition von Konflikt</b> .....	<b>30</b>
4.1.1 Einige Definitionsversuche.....	30

4.1.2	Dieser Arbeit zugrundeliegendes Konfliktverständnis (nach Glasl) .....	31
4.1.3	„Anatomie“ von Konflikten .....	33
4.1.4	Ebenen von Konflikten.....	33
4.1.5	Konflikte in Organisationen.....	34
<b>4.2</b>	<b>Kategorisierungsversuche von Konflikten (Konflikt-Systematik).....</b>	<b>37</b>
4.2.1	Gegenstände als Kategorisierungsansatz .....	38
4.2.1.1	Objektive, sachliche Konflikte.....	39
4.2.1.2	Subjektive, auf den Menschen bezogene Konflikte.....	39
4.2.1.3	Gesellschaftliche Konflikte.....	39
4.2.2	Kategorisierung nach Konfliktstilen, Erscheinungsformen.....	39
4.2.3	Kategorisierung nach Merkmalen der Konfliktparteien.....	40
<b>4.3</b>	<b>Verschiedene Formen des Umgangs mit Konflikten.....</b>	<b>40</b>
4.3.1	Betrachtungsweisen .....	40
4.3.2	Bewertung des Begriffes „Konflikt“ und daraus resultierende Haltung zu Konflikten .....	41
4.3.3	Konflikt„lösung“ – Problematik des Begriffes.....	42
4.3.4	Umgangsformen mit Konflikten.....	42
4.3.4.1	Form und Ergebnis der Konfliktbewältigung.....	43
4.3.4.2	Ressourcen zur Konfliktbewältigung.....	43
4.3.5	Maßnahmen zur Konfliktbewältigung.....	44
<b>4.4</b>	<b>Auswirkungen von Konflikten.....</b>	<b>45</b>
4.4.1	Konflikte als Chance.....	45
4.4.2	Weitere Auswirkungen.....	45
4.4.2.1	Kommunikation.....	45
4.4.2.2	Wahrnehmung.....	46
4.4.2.3	Einstellung.....	46
4.4.2.4	Aufgabenbezug.....	46
<b>5</b>	<b>HAUPTTEIL 2: EMPIRISCHER TEIL.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1</b>	<b>Einführung in den empirischen Teil .....</b>	<b>47</b>
<b>5.2</b>	<b>Hof 1 .....</b>	<b>48</b>
5.2.1	Organisation.....	48
5.2.1.1	Bereichsaufteilung.....	48
5.2.1.2	Besprechungen und Absprachen.....	49
5.2.1.3	Mahlzeiten.....	50
5.2.2	Soziale Strukturen.....	51
5.2.3	Konflikte und Konfliktpotentiale (Ursachen und Auswirkungen) .....	52
5.2.3.1	persönliche Konfliktursachen.....	52
5.2.3.2	Sachliche Konfliktursachen.....	53
5.2.3.3	Auswirkungen auf die Kommunikation.....	54
5.2.4	Umgang mit Konflikten.....	54
5.2.5	Erfahrungen daraus, was daraus gelernt?.....	55
<b>5.3</b>	<b>Hof 2.....</b>	<b>55</b>
5.3.1	Organisation.....	56
5.3.1.1	Bereichsaufteilung.....	56
5.3.1.2	Besprechungen und Absprachen.....	56
5.3.1.3	Mahlzeiten.....	57
5.3.2	Soziale Strukturen.....	57
5.3.3	Konflikte und Konfliktpotentiale (Ursachen und Auswirkungen) .....	58
5.3.3.1	Persönliche Konfliktursachen.....	58

5.3.3.2 Sachliche Konfliktursachen.....	59
5.3.3.3 Auswirkungen auf die Kommunikation.....	60
5.3.4 Umgang mit Konflikten.....	60
5.3.5 Erfahrungen daraus, was daraus gelernt?.....	62
<b>5.4 Hof 3.....</b>	<b>62</b>
5.4.1 Organisation.....	63
5.4.1.1 Bereichsaufteilung.....	63
5.4.1.2 Besprechungen und Absprachen.....	63
5.4.1.3 Mahlzeiten.....	64
5.4.2 Soziale Strukturen.....	64
5.4.3 Konflikte und Konfliktpotentiale (Ursachen und Auswirkungen) .....	66
5.4.3.1 persönliche Konfliktursachen.....	66
5.4.3.2 sachliche Konfliktursachen (strukturell, organisatorisch).....	66
5.4.3.3 Auswirkungen auf die Kommunikation.....	68
5.4.4 Umgang mit Konflikten.....	68
5.4.5 Erfahrungen daraus, was daraus gelernt?.....	69
<b>5.5 Hof 4.....</b>	<b>69</b>
5.5.1 Organisation.....	70
5.5.1.1 Bereichsaufteilung.....	70
5.5.1.2 Besprechungen und Absprachen.....	70
5.5.1.3 Mahlzeiten.....	71
5.5.2 Soziale Strukturen.....	71
5.5.3 Konflikte und Konfliktpotentiale (Ursachen und Auswirkungen) .....	73
5.5.3.1 Persönliche Konfliktursachen.....	73
5.5.3.2 Sachliche Konfliktursachen.....	73
5.5.3.3 Auswirkungen auf die Kommunikation.....	74
5.5.4 Umgang mit Konflikten.....	74
5.5.5 Erfahrungen daraus, was daraus gelernt?.....	75
<b>5.6 Hof 5.....</b>	<b>75</b>
5.6.1 Organisation.....	76
5.6.1.1 Bereichsaufteilung.....	76
5.6.1.2 Besprechungen und Absprachen.....	76
5.6.1.3 Mahlzeiten.....	77
5.6.2 Soziale Strukturen.....	78
5.6.3 Konflikte und Konfliktpotentiale (Ursachen und Auswirkungen) .....	78
5.6.3.1 Persönliche Konfliktursachen.....	78
5.6.3.2 Sachliche Konfliktursachen.....	79
5.6.3.3 Auswirkungen auf die Kommunikation.....	80
5.6.4 Umgang mit Konflikten.....	80
5.6.5 Erfahrungen daraus, was daraus gelernt?.....	82
<b>5.7 Berater (Supervisor, Mediator, Unternehmensberater) (Hermann Seiberth) .....</b>	<b>82</b>
5.7.1 Konflikte .....	82
5.7.2 Ursachen .....	83
5.7.3 Umgang.....	84
5.7.4 Auswirkungen auf die HG .....	84
5.7.5 „Professionelles“ Vorgehen bei Problemen .....	85
<b>6 HAUPTTEIL 3: AUSWERTUNG DES EMPIRISCHEN TEILS .....</b>	<b>87</b>
<b>6.1 Zusammenfassung aller fünf Höfe .....</b>	<b>87</b>
6.1.1 Die fünf Höfe im Überblick.....	87
6.1.2 Soziale Strukturen.....	87

6.1.3 Konflikte und Konfliktpotentiale - Ursachen.....	88
6.1.3.1 Im geistig-kulturellen Subsystem (persönliche Konfliktursachen) .....	88
6.1.3.1.1 Inwieweit wurden die Hypothesen bestätigt? .....	88
6.1.3.1.2 Über die Hypothesen hinausgehende Ergebnisse .....	89
6.1.3.2 Im politisch-sozialen Subsystem (sachliche Konfliktursachen) .....	89
6.1.3.2.1 Inwieweit wurden die Hypothesen bestätigt? .....	89
6.1.3.2.2 Über die Hypothesen hinausgehende Ergebnisse .....	91
6.1.3.3 Im technisch-instrumentellen Subsystem (sachliche Konfliktursachen).....	92
6.1.3.3.1 Inwieweit wurden die Hypothesen bestätigt? .....	92
6.1.3.3.2 Über die Hypothesen hinausgehende Ergebnisse .....	93
6.1.3.4 Beonders häufig auftretende Ursachen.....	94
6.1.4 Auswirkungen von Konflikten .....	94
6.1.4.1 Inwieweit wurden die Hypothesen bestätigt?.....	94
6.1.4.2 Über die Hypothesen hinausgehende Ergebnisse .....	95
6.1.5 Der Umgang mit Konflikten - Allgemein gültige/angewandte Lösungsstrategien.....	96
6.1.5.1 Inwieweit wurden die Hypothesen bestätigt?.....	96
6.1.5.2 Über die Hypothesen hinausgehende Ergebnisse .....	99
6.1.5.3 Der übliche Umgang mit Konflikten.....	99
6.1.5.4 Vorbeugende Maßnahmen.....	99
6.1.5.4.1 Gemeinschaftsbildende Tätigkeiten.....	99
6.1.5.4.2 "Frisches" Leitbild .....	100
6.1.6 Erfahrungen daraus. Was wurde daraus gelernt? Erfolge der Lösungsstrategien .....	100
<b>6.2 Die Aussagen des Beraters H. Seiberth im Vergleich zu den Ergebnissen dieser Arbeit - Inwieweit stimmen die Aussagen mit den Ergebnissen dieser Arbeit überein? .....</b>	<b>101</b>
<b>7 HAUPTTEIL 4: MÖGLICHE VORGEHENSWEISEN BEI DIFFERENZEN UND PROBLEMEN .....</b>	<b>103</b>
<b>7.1 Grundsätzliches Vorgehen bei Problemen und Differenzen .....</b>	<b>103</b>
7.1.1 Vorgehen nach Glasl .....	104
7.1.1.1 Stufe 1: Verhärtung.....	104
7.1.1.2 Stufe 2: Debatte, Polemik.....	106
7.1.1.3 Stufe 3: Taten statt Worte.....	107
7.1.1.4 Stufe 4: Images und Koalitionen.....	108
7.1.2 Vorgehen nach Matzat .....	109
<b>7.2 Was ich den Höfen empfehlen möchte: / Was sollte der Hof tun?.....</b>	<b>110</b>
7.2.1 Ansprechort einrichten .....	111
7.2.2 Regeln entwickeln.....	111
7.2.3 Dieses Vorgehen nutzen.....	112
7.2.4 Dieses Vorgehen bei Bedarf ändern .....	112
<b>8 DISKUSSION – INWIEWEIT WERDEN DIE ERGEBNISSE MEINER STUDIE VON DER MIR ZUGÄNGLICHEN LITERATUR BESTÄTIGT? .....</b>	<b>113</b>
<b>9 ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>117</b>
<b>10 AUSBLICK .....</b>	<b>119</b>
<b>11 DANKSAGUNG.....</b>	<b>120</b>

12 ANHANG .....	121
<b>12.1 Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>121</b>
<b>12.2 Literatur</b> .....	<b>122</b>
<b>12.3 Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>125</b>
<b>12.4 Fragebögen</b> .....	<b>126</b>
12.4.1 Leitfaden zur Einzelbefragung von Verantwortlichen .....	126
12.4.2 Betriebsaufnahme .....	129
12.4.3 Befragung aller, die auf dem Hof arbeiten.....	132
12.4.4 Befragung von „Beratern“ .....	135

# 1 Einleitung

Ich kann nicht sagen, ob Du, lieber Leser, Erfahrungen mit dem Leben in Hofgemeinschaften hast oder nicht. Wenn Du es hast, wirst Du wissen, daß dort nicht nur auf dem Acker gearbeitet wird, sondern auch viel an der Gemeinschaft und den Problemen, die sich aus dem ergeben, was die Menschen an Unterschieden in ihrem Denken, Wollen und Handeln mitbringen. Wenn Du keine Erfahrung damit hast, wirst Du aus irgendeinem anderen Zusammenhang die Probleme kennen, die sich allgemein in Gruppen breitmachen können, wenn es heißt, gemeinsam an einer Sache zu arbeiten. Nur was machen die Beteiligten, wenn es zu Konflikten kommt? Wie gehen sie vor? Was bewirken die Konflikte, und wo kommen sie her? Gibt es immer jemanden, der ‚schuld‘ ist, wenn etwas nicht ‚richtig‘ läuft? Oder werden die Probleme einfach möglichst vertuscht, um sich nicht so viel aufregen zu müssen? Gibt es vielleicht so etwas wie eine ‚optimale Lösung‘?

Die Antworten zu diesen Fragen und noch weiteren möchte ich im folgenden versuchen, einigermaßen verständlich und möglichst knapp darzustellen.

Ich habe die Arbeit dazu in Hauptteile gegliedert. Vor dem ersten Hauptteil ist beschrieben, was eine biologisch-dynamische Hofgemeinschaft für mich ausmacht, und wo dort die größten Probleme im sozialen Miteinander liegen. Daran anschließend sind die Hypothesen aufgeführt, die wiedergeben, welche Umstände ich vermutete. Es folgt im ersten Hauptteil die Zusammenfassung einer Literaturrecherche zum Thema „Konflikte in Organisationen oder Gruppen“. Der zweite Hauptteil beinhaltet die Ergebnisse, die meine empirische Untersuchung ergeben hat – hier werden 5 Hofgemeinschaften beschrieben mit ihren Strukturen, Problemen und dem Umgang untereinander. Auch einen Berater/Mediator lasse ich zu Wort kommen. Und was natürlich nicht fehlen darf: Die Zusammenführung der Ergebnisse und deren Deutung im Hauptteil 3. Erstaunlicherweise zeigt sich hier, daß die Ergebnisse teilweise weit über die Hypothesen hinausgehen, daß es tatsächlich so schwerwiegende Probleme wie unterschiedliche Vorstellungen zum Hof und seinen ‚Sinn und Zweck‘ gibt oder daß viele Konflikte aus ‚unausgesprochenen Erwartungen‘ entstehen - dabei sollte man doch meinen, in einer solchen Gemeinschaft kann man sich alles sagen – kann man vielleicht auch, wird aber wohl manches Mal nicht für nötig gehalten, wenn man von einem gemeinsamen Grundverständnis ausgeht, was nicht immer gegeben scheint. Damit die Leser nicht ganz allein gelassen sind mit ihren Problemen stelle ich im Hauptteil 4 zwei mögliche Vorgehensweisen zur Bearbeitung von Konflikten vor.

Ich wünsche viel Vergnügen beim Stöbern, Lesen, Forschen und Nachdenken!

Jenifer Wohlers



## **2 Ziele und Problemstellung**

### **2.1 Ziele**

Ziel dieser Arbeit soll es sein, einen Überblick über die vorhandenen Konflikte auf Hofgemeinschaften geben zu können, deren Ursachen und Auswirkungen sowie den Umgang mit ihnen darzustellen.

Außerdem soll anhand von Literatur das Ergebnis der Befragung auf Plausibilität überprüft werden, ob es der „offiziellen“ Meinung entsprechend ist.

Wichtig ist mir außerdem, daß Lösungsvorschläge für die Bewältigung der konfliktreichen Situationen gegeben sind.

### **2.2 Problemstellung**

#### **2.2.1 Definition „Hofgemeinschaft“**

Den Begriff „Hofgemeinschaft“ konnte ich in keinem Lexikon finden. Das erste Wortteil ‚Hof‘ wird im BERTELSMANN-Lexikon (1992) mit ‚landwirtschaftlicher Betrieb‘ definiert. Bei der ‚Gemeinschaft‘ gibt es drei Bereiche, in denen dieser Begriff verwendet wird. In der Philosophie wird der Zusammenhang von Substanzen (z.B. die Frage nach der Gemeinschaft von Leib und Seele) gestellt, im Rechtsbereich begründet er die gleichen Anteilsrechte für alle Mitberechtigten (wenn gesetzlich nichts anderes bestimmt ist), und in der Soziologie schließlich hat F. TÖNNIES (1887) den Begriff eingeführt, mit dem Familienleben, Dorfleben, Sitte, Brauch u.ä. dargestellt werden soll. In einer Hofgemeinschaft finden sich alle diese Aspekte wieder. In Diplomarbeiten (z.B. WICK 1998, S. 29) finden sich Merkmale wie „Zusammen leben und arbeiten“ als Definition für Hofgemeinschaft, was meiner Ansicht nach zu kurz gegriffen ist: Das tun auch Meister und Lehrling oder Geselle – nur mit sehr unterschiedlichen rechtlichen Stellungen!

In diesem Fall muß eine aus dem Leben gegriffene persönliche Definition gegeben werden, was ich unter Hofgemeinschaft verstehe. Vorweg aber eine Abgrenzung zur Betriebsgemeinschaft. Hierunter wird i.d.R. eine Personengesellschaft verstanden (GbR nach BGB (Bürgerliches Gesetz-Buch) oder eine KG...), die den Hof gemeinschaftlich führt, mit gleichen Rechten und Pflichten (vergl. a. KÖNIG 2002; KALKA 1998, S. 4). Historisch gesehen wurde der Begriff in den Jahren um 1920 geprägt, als die Arbeitnehmer sich im Rahmen der Gewerkschaften ein größeres Mitspracherecht und

Anerkennung ihrer Bedürfnisse vor den Arbeitgebern errungen hatten (Gleichberechtigung).

Eine Hofgemeinschaft (HG) umfaßt für mich alle Menschen, die auf dem Hof leben und/oder arbeiten. Dabei ist es gleichgültig, ob sie nun ein Mitglied der Betriebsgemeinschaft (BG) sind oder Familienangehöriger eines ‚Betriebsgemeinschaftsmitgliedes‘ (BG-Mitglied) bzw. Angestellter des ‚Hofes‘ (also der Betriebsgemeinschaft). In der Praxis besteht aber zwischen den Personen, die die Hofgemeinschaft bilden, kaum ein Unterschied, ob sie nun zur ‚Betriebsgemeinschaft‘ gehören, ob sie ein (erwachsenes) Familienmitglied mit Managementfunktion für einen Bereich darstellen oder ob sie ein Angestellter mit verantwortungsvollem Posten sind.

Häufig wird Betriebsgemeinschaft als Synonym für Hofgemeinschaft verwendet. Dies soll hier aber streng unterschieden werden. Aus dem Grund, weil die BG-Mitglieder verantwortungsvollere rechtliche Stellungen haben als diejenigen, die ‚nur‘ HG-Mitglied sind, und außerdem weil der ‚Betrieb‘ eher eine wirtschaftliche Seite anspricht, der ‚Hof‘ auch eine soziale Seite, zumindest im Verständnis der biologisch-dynamisch wirtschaftenden Höfe (siehe ‚Idee der Höfe/Entwicklung der Idee‘). Das GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON (1993) sagt zum „Betrieb:... in der Land- und Forstwirtschaft: Technisch-wirtschaftliche Einheit, die für Rechnung eines Inhabers (Betriebsinhaber) bewirtschaftet wird, einer einheitlichen Betriebsführung untersteht und land- und/oder forstwirtschaftliche Erzeugnisse hervorbringt“.

Wenn der Hof nach den DEMETER-Richtlinien arbeitet, ist es ein biologisch-dynamisch wirtschaftender Betrieb. Diese Wirtschaftsweise beruht auf dem „Landwirtschaftlichen Kurs“ Rudolf Steiners, den er 1924 in Koberwitz gehalten hat. Er ist auf der Grundlage der Anthroposophie zu sehen und beinhaltet eine Darstellung, wie wir Menschen die Natur sehen und mit ihr umgehen sollten (R. STEINER, 1924).

Eine „durchschnittliche“ Hofgemeinschaft in Nordwestdeutschland, die biologisch-dynamisch wirtschaftet, ist sehr vielfältig (KÖNIG 2002). Es arbeiten dort 13 Arbeitskräfte (AK) - aus mehreren Familien, Angestellte, Lehrlinge und Praktikanten, Betreute - in Bereichen, die der direkten landwirtschaftlichen Urproduktion entsprechen (Ackerbau, Tierhaltung, Gemüsebau), aber auch in weiterverarbeitenden Bereichen (Käserei, Bäckerei), der Vermarktung, Hauswirtschaft oder im sozialen Bereich (Betreutenarbeit). Der durchschnittliche Hof bewirtschaftet seit den frühen 70er Jahren knapp 100 ha biologisch-dynamisch, seit Mitte der 80er Jahre in Form einer Hofgemeinschaft. Zusätzlich zur Arbeit nimmt die soziale Komponente einen zentralen Stellenwert ein, die durch gemeinsame kulturelle Veranstaltungen und gemeinschaftliches Alltagsleben gestaltet und zu leben versucht wird (vergleiche auch „Entwicklung der Idee, Geschichte“).

Ein Mitglied einer Hofgemeinschaft beschrieb ‚Hofgemeinschaft‘ einmal folgendermaßen: Die Menschen wollen zusammen arbeiten und zusammen leben mit der Stimmung, daß sie gerne da sind, es sollen vielfältige Begegnungen stattfinden können, ein offenes Haus für alle da sein, und außerdem wollen die Hofgemeinschafts-Mitglieder offen sein für Zeitaspekte.

Um eine allgemein gültige Definition oder Umschreibung des Begriffes ‚Hofgemeinschaft‘ zu erhalten, müßten Diplomarbeiten und sonstige Schriften, die sich mit diesem Thema befassen, einmal aufgearbeitet werden und evtl. umfangreiche Umfragen durchgeführt werden. Das meiste Wissen in diesem Bereich haben die Landwirte selbst, das steht aber nur mündlich zur Verfügung.

### **2.2.2 Idee der biologisch-dynamischen Hofgemeinschaften**

Der Ursprung der biologisch-dynamischen Hofgemeinschaften ist in zwei Umständen zu sehen: in der Wirtschaftsweise und in den Zeitereignissen der 60er und 70er Jahre.

Die Wirtschaftsweise, begründet im „Landwirtschaftlichen Kurs“ von R. STEINER, beinhaltet nicht nur den achtungsvollen Umgang mit Tier und Pflanze und Boden, sondern ebenfalls den Umgang mit Menschen. So sagte Dr. Erhard BARTSCH vor nunmehr fast 50 Jahren: „Die Landwirtschaft muß kulturschaffend sein, oder sie wird gar nicht sein“ (zit. In GROH, 1985, S. 16). Und unter dieser Kultur wird sowohl die Kultivierung von Pflanzen und Tieren gesehen, als auch die Entwicklung der menschlichen Kultur. HOPPE (1990, S. 102) beschreibt dies folgendermaßen: „Indem sich aber der Mensch, verantwortungsbewußt strebend und ühend, als Geisteswesen außerhalb von Raum und Zeit erkennt und ergreift, offenbart sich ihm die Natur von ihrer geistigen Innenseite: Er kommt zu einem neuen und wesensgemäßen Handeln an und mit der Natur, aber ebenso auch an und mit seinen Mitmenschen.“ Um dieses Handeln zu üben ist eine Gemeinschaft sinnvoll, deren Mitglieder auch diesen Anspruch an sich haben, „bewußt an der Erde und zugleich an sich selbst [zu] arbeiten....“ (HOPPE 1990, S. 102). SATTLER & WISTINGHAUSEN (1989) sagen, daß zu den Aufgaben der Landwirtschaft

1. „die Erzeugung qualitativ hochwertiger Nahrung aus den Kräften des Betriebes heraus,
2. die Erhaltung und Verbesserung der Landschaft und ihrer natürlichen und kulturellen Werte,
3. die Ausbildung junger Menschen und ihre Heranführung an eine sinngebende Arbeit zum Wohle aller,

4. die Mitwirkung bei Versuchs- und Forschungsarbeiten zur Entwicklung dieser naturgemäßen Landbaumethode [sowie]
5. die Pflege kulturellen Lebens innerhalb des Hofes in Gemeinsamkeit mit dem sozialen Umkreis“ gehören.

Es ist deutlich, daß die sozialen und menschlichen Belange wichtiger sind als die ökonomische (gewinnbringende) Seite.

In der Bewegung der 68er Revolution und der Ökologiebewegung Mitte der 70er Jahre zeigte sich, daß immer mehr Menschen für Demeter-Landwirtschaft und für Hofgemeinschaften offen waren. Daraus ergab sich ein reges Interesse, diese neue Form der Gemeinsamkeit auch selbst zu leben und mitzugestalten (KLEMMER 1993).

### **2.2.3 Entwicklung dieser Idee, Geschichte**

Seit dieser Zeit der ersten „Aussteigerbewegung“ haben immer mehr Menschen Interesse daran gezeigt, einen neuen Umgang mit Natur und Gemeinschaft zu erproben. Aus Kommunen und Wohngemeinschaften, aus dem Versuch „alle machen alles“ (Jobrotation, typisch für Kommunen), aus der Idee eines anderen Umganges miteinander als des üblichen und dem Wunsch, ökologische Produkte zum Essen zu haben, (die damals noch schwer zu bekommen waren), bildeten sich Gruppen, die sich dieses zum Ziel setzten, um im täglichen Miteinander und Füreinander verschiedenste Umgangsformen zu probieren, die sich mit der Zeit und der Erfahrung entwickelten. Ebenso entwickelten sich die Höfe, die zusätzlich zur Urproduktion auch einen Teil der Weiterverarbeitung (Milchprodukte, Getreideprodukte) übernahmen, auch um die häufig schwache finanzielle Situation zu überwinden. Doch gerade dieser Umstand der widrigen Umwelt ist als hilfreich für eine Festigung des Gruppenzusammenhaltes einzustufen (vergl. HOFSTÄTTER, Gruppendynamik, 1986).

Weil aber Individuen mit individuellen Zielen jeweils mit Gleichgesinnten nach ihren eigenen Vorstellungen die neuen Gemeinschaften gestalteten, sind die Betriebe bis heute sehr unterschiedlich, der „Gründergeist“ lebt in den Gemeinschaften in gewissem Maße fort. Genauso, wie einzelne individuelle Menschen diese Hofgemeinschaften bilden, stellen die Hofgemeinschaften als Individuen auch eine Gemeinschaft (der Hofgemeinschaften) dar. Genauso wenig wie ein einzelner Mensch die Gruppe darstellen kann, der er angehört, kann ein Hof ‚die‘ Hofgemeinschaft symbolisieren. Nur gemeinsam bilden alle Hofgemeinschaften ‚die‘ Hofgemeinschaft (siehe auch Definition).

## **2.2.4 Die sozialen und organisatorischen Strukturen einer Hofgemeinschaft und damit verbundene Probleme**

Im folgenden soll ein ‚typischer‘ Hof dargestellt werden, damit der Leser sich eine Vorstellung von den Umständen zu bilden vermag, auf die in der Arbeit immer wieder Bezug genommen wird.

Der durchschnittlich gut 100 ha große Hof in Norddeutschland (mittlere bis schlechte Böden, d.h. ca. 20 bis 60 Bodenpunkte) mit Gemüse (ca. 3 ha), (Samenbau), Acker (ca. 50 ha), Grünland (ca. 30 ha), (Wald) und mit einigen Kühen (ca. 30) und Nachwuchs, ein paar Sauen (ca. 4) und Mast (ca. 30 Tiere), manchmal mit Pferden, Ziegen, Hühnern, Gänsen, Bienen... wird von ca. 8 Verantwortlichen, vielen Kindern, Jugendlichen oder manchmal auch Menschen, die nicht alleine leben können, sowie von mehreren Lehrlingen, Schülern, Praktikanten, Kunden, Freunden, Helfern und offiziellen „Angestellten“, Mitarbeitern bewirtschaftet und belebt. Meistens bestehen „Arbeitsbereiche“, die sich normalerweise untergliedern in Acker, Stall, Gemüse, Verarbeitung (Bäckerei, Käserei), Vermarktung, Hauswirtschaft, Verwaltung, Reparaturen/Schlosserei und manchmal noch Pädagogisches, Touristisches... Die Gemeinschaft hat sich durchschnittlich 1984 gefunden. Ein gemeinnütziger Verein ist meistens Eigentümer des Hofes (Grund und Boden und Gebäude, entsprechend der Idee der „sozialen Dreigliederung“ von R. STEINER). Der Verein will die Landwirtschaft, die Forschung, die Ausbildung und Pädagogik fördern. Ein bedeutendes Augenmerk der Hofgemeinschaften dient der (selbstgestalteten) Kultur wie Singen, Theaterspielen, Lesen aber auch Landschaftsgestaltung usw. .

Um verschiedene „Stufen der Verantwortung“ zu bilden und somit ein langsames „Hineinwachsen“ in die Verantwortung zu gewährleisten, wird manchmal eine Form von Gemeinschaften ins Leben gerufen, bei der Menschen arbeiten, die die volle Verantwortung (auch finanziell) tragen, andere, die ihre Arbeitskraft einbringen und für einen begrenzten Betrag bürgen, und einige Menschen, die nur Bürgschaften übernehmen. Finanzielle Bedürfnisse können meistens aus einer gemeinschaftlichen Kasse (mit gewissen Begrenzungen) bestritten werden, die meisten Lebensmittel werden ohne Abrechnung direkt vom Hof bezogen. Stehen langfristige Entscheidungen an, so werden diese im Konsens meist wöchentlich mit allen Verantwortlichen getroffen und getragen. Fachliche kurzzeitige Entscheidungen werden von den Verantwortlichen für ihren Bereich eigenverantwortlich getroffen. Gibt es bereichsübergreifende organisatorische Dinge zu klären, dient dazu ein wöchentliches oder tägliches Treffen (Arbeitsbesprechung), bei dem alle Menschen des Hofes gemeinsam die Arbeiten der kommenden Woche (oder Tage) besprechen.

Die soziale Komponente ist der Hofgemeinschaft sehr wichtig. So kommen nicht nur viele Praktikanten und Lehrlinge auf den Hof, deren Weiterbildung der Hofgemeinschaft am Herzen liegt, sondern es leben häufig auch Menschen auf dort, die alleine nicht leben können (Betreute), und es ist von den meisten Höfen angestrebt, auch älter werdende Menschen vom Hof aufzunehmen und bei Bedarf zu pflegen.

Das soziale Zusammenleben sieht so aus, daß es i.d.R. drei oder vier Familien gibt, die jeweils einen Haushalt führen. Die Lehrlinge, Praktikanten, Schüler und Betreuten sind entsprechend ihrem Arbeitsgebiet in die Haushalte integriert und werden dort beköstigt, sie wohnen aber in Wohngemeinschaften, einzelnen Zimmern oder Bauwagen.

Diese Haushalte können als soziale aber auch als wirtschaftliche „Einheit“ bezeichnet werden. Dadurch ist eine Trennung zwischen Privatperson und arbeitender Person nicht mehr möglich (wie dies in der ‚normalen‘ Wirtschaft meist der Fall ist). In Bereiche der Arbeit (Arbeitsbesprechung o.ä.) wirken soziale Beziehungen hinein und umgekehrt. Die sozialen Interaktionen ‚passieren‘ im Alltag, ohne daß es eine spezielle Form für das Austragen von Uneinigkeiten und Konflikten geben würde. Eine Vielzahl der sozialen Kontakte und Interaktionen findet während der Mahlzeiten statt, wodurch diese Zeiten von einigen geliebt, von anderen eher kurz gehalten werden.

Zum allgemeinen Konfliktpotential läßt sich sagen, daß es relativ hoch ist im Vergleich zu ‚normalen‘ Wirtschaftsunternehmen, weil nicht nur auf der arbeitsrechtlichen Ebene Meinungsunterschiede auftreten können, sondern diese ebenfalls auf der freundschaftlichen oder gar familiären Ebene, und durch den ständigen Kontakt auch auf den anderen Ebenen zum Tragen kommen. Grundsätzlich versuchen sich die Mitglieder aber zu tolerieren, die Stärken - aber auch die Schwächen - der anderen zu achten und zu verstehen, was dazu führt, daß Konflikte kaum thematisiert werden. Es wird fast als persönlicher Übergriff gewertet, wenn öffentlich über Fehler der anderen gesprochen wird. Somit arbeitet jeder an sich selbst, seiner Toleranzgrenze, seiner Selbstbeherrschung und den eigenen Fehlern. Nur in wenigen Hofgemeinschaften bestehen Strukturen, nach denen Konflikte bearbeitet werden. Meistens werden sie unter Freunden in zwanglosen Gesprächen besprochen. Manchmal gibt es aber auch Supervision oder Mediation in Betrieben.

## **2.3 Eigene Erfahrungen und Fragestellung (Situationsbeschreibung)**

Häufig leidet die Arbeitseffektivität und die Atmosphäre auf Höfen stark unter Konflikten. Diese können menschlich bedingt sein, nämlich daß sich zwei Menschen nicht verstehen, aber auch sachlich, daß z.B. die Organisation des Hofes von jemandem nicht

akzeptiert wird, oder daß unterschiedliche Bewertungen der Produktqualität auftreten und sich deshalb einer nie richtig wohl fühlt, usw.

Offensichtlich treten in Hofgemeinschaften immer wieder ähnliche Themen auf, die sich zu Konfliktthemen entwickeln. Oft sind dies Ressourcenkonflikte (Arbeitszeit, Urlaub, Geld...), aber auch die Frage nach der ideellen Ausrichtung des Hofes kann zu heißen Konflikten führen. Manches Mal ist auch die personelle Struktur, im Sozialen sich bildende Hierarchien, Auslöser und Ursache. Relativ unbedeutend sind zwischenmenschliche Konflikte (Telefonat mit H. WOLPERT, MIRA 5.12.01).

Die Facetten der Konflikte sind so vielfältig wie die Menschen selber. Themen finden sich immer wieder neue, der Ablauf von Konflikten ist aber ähnlich, gleichgültig um welches Thema es sich handelt. Der Ablauf ist abhängig von der Person, ob sie eher konfliktscheu oder konfliktfreudig ist, oder ob sie schon den Mittelweg, die Konfliktfähigkeit, entwickelt hat (GLASL 1998). Leider mußte ich in meinem bisherigen Leben immer wieder entdecken, daß die Menschen auf Höfen eher konfliktscheu sind, die Fehler bei sich selber suchen, die eigene Toleranz zu vergrößern suchen und somit Konflikte auch leicht „unter den Teppich kehren“. Diese ‚kalten‘ Konflikte sind schwer aus der Versenkung zu holen, kaum zu ‚bearbeiten‘, so daß die einzige ‚Lösung‘ dieser Konflikte in einer Trennung der Menschen besteht – das heißt: Ein Ausstieg aus der HG.

Meines Erachtens nach könnten aber eine Vielzahl dieser Konflikte bearbeitet und als ‚Entwicklungschance‘ genutzt werden, wenn die Konfliktparteien bereit wären, frühzeitig über ihre Vorstellungen, Ideen, Wünsche, Gefühle zu sprechen und nicht nur die anderen, sondern auch sich selber wahrnehmen und für bedeutend halten würden.

## **2.4 Einige Beispiele von an Konfliktpotential reichen Themen und Situationen – geschildert nach eigenen Erfahrungen**

Hierzu gehören in erster Linie die Arbeitszeitfrage: Wer muß wie lange arbeiten, wann beginnen, ab wann muß ich mich ‚unwohl‘ fühlen, wenn ein anderer mehr arbeitet als ich? Wie ist das im Verhältnis zu anderen Arbeitsbereichen (Stall – Garten – Acker – Käserei – Bäckerei)? Wie sind Urlaubszeiten geregelt, wer hat bei Urlaubszeitwünschen den Vorrang? Aber auch die Frage um das Geld ist immer wieder ein Knackpunkt. Ist der Bedarf von Person XY wirklich so hoch? Kann ich nicht auch mehr beanspruchen? Haben wir dann insgesamt ausreichend für alle Bedürfnisse (auch die des Hofes)?

Ähnlich schwerwiegend, aber seltener gestellt, ist die Frage der strategischen Ausrichtung. Der Käser hat gekündigt – was nun? Können wir den Bereich irgendwie

weiterführen, kann dort vielleicht längerfristig eine angestellte Kraft tätig werden? oder müssen wir diesen Bereich mit allen finanziellen Konsequenzen stilllegen? Sollen wir vielleicht ein weiteres Gewächshaus bauen für mehr frühes Gemüse? Könnte die Einführung von Abokisten sinnvoll sein? Widerspricht eine solche wirtschaftliche Ausrichtung nicht unseren Idealen von einem ausgeglichenen Betriebsorganismus oder dem Anspruch an eine möglichst gemeinsam auf dem Hof lebende Hofgemeinschaft, wenn wegen mehr Arbeit zusätzlich Menschen von außerhalb angestellt werden müssen??

Im Bereich des sozialen Gefüges ist immer wieder festzustellen, daß erst nach Weggang der „anerkannt fachlichen und moralischen Autorität ... die Arbeit ...durch die [individuellen] Fähigkeiten und Eigenschaften der Mitarbeiter mitbestimmt“ wird. (HOPPE 1990, S. 101). Das weist darauf hin, daß selbst bei einer angestrebten ‚Gleichheit‘ der Mitarbeiter diese oft nicht gegeben ist (wobei zu bedenken ist, daß sich im Sozialen immer informelle Hierarchien bilden). Das führt leicht zu einem verletzten Rechtsgefühl (GLASL 1997, S. 36) und daher zu einem erhöhten Konfliktpotential. Insbesondere kurz nach einer Übergabe des Familienbetriebes an die Hofgemeinschaft ist der ehemalige Besitzer im Widerstreit zwischen Tradition und Gemeinschaft und hat meist aufgrund seiner langjährigen Erfahrung mit dem Hof eine zumindest fachliche Autorität gegenüber den anderen Hofgemeinschafts - Mitgliedern (JÄGER 2001, S. 102). Ähnliche Konstellationen können aber auch bei Wechseln in der Mitgliedschaft von Hofgemeinschaften auftreten, so daß Neueinsteiger sich leicht ‚bevormundet‘ fühlen.

Nicht zu vergessen sind persönliche Differenzen, die es natürlich auch immer wieder gibt. Person X kann die Art, wie Person Y sich an den Eßtisch setzt, nicht ausstehen, oder die ausschweifende Art von Person Z zu reden wird als unangenehm und zeitraubend empfunden, usw. Treten solche Ärgernisse wie ‚mit dreckigen Schuhen durchs Haus gelaufen‘ oder ‚Abwasch nicht gemacht‘ auf, sind hier Umgangsregeln nicht beachtet worden. Je nach sozialem Stand und Konfliktfähigkeit der Personen können diese Dinge leicht geklärt oder als permanenter Zwang empfunden werden. Dementsprechend variabel ist hier auch das Konfliktpotential.

Auf Familienbetrieben sind sogenannte ‚Generationskonflikte‘ häufig ein Thema im Zusammenhang mit der Hofübergabe. In Hofgemeinschaften, wo ein Ein- und Ausstieg in die Gemeinschaft nicht mit so gewaltigen finanziellen Werten zusammenhängt (Grund und Boden sind normalerweise Eigentum eines Vereins), sind nicht so tiefgehende Konflikte aufzufinden (JÄGER 2001, S. 102). Auch bei den Kindern ist das Gefühl zum ‚Zwang zur Hofnachfolge‘ dann nicht gegeben: Sie sind freier.



## **3 Vorgehen und Methoden**

### **3.1 Entwicklung der Hypothesen**

Auf der Grundlage eigener Erfahrungen im Rahmen von teilweise mehrmonatigen Praktika und zahlreichen Gesprächen und an mich herangetragenen Problemen (sowie aus der Literatur) sind einige Hypothesen von mir entwickelt worden (siehe 3.2, Hypothesen, Seite 18), die ich entsprechend meiner anfänglichen Zielsetzung in die drei Bereiche „Ursachen“, „Auswirkungen“ und „Umgang“ unterteilen möchte. Die Ursachen sind wiederum gegliedert, und zwar in Anlehnung an die drei „Subsysteme“ von Organisationen, die GLASL (1997) als jeder Organisation zugrundeliegend beschreibt, so daß Konflikte

1. im geistig-kulturellen Subsystem begründet liegen können, welche innerhalb der Person ihre Ursprünge haben, daß sie
2. im politisch-sozialen Gebiet ihren Ursprung haben, die Quelle der Konflikte hier sowohl innerhalb als auch außerhalb der Person liegen kann, oder daß sie
3. den Bereichen des technisch-instrumentellen Subsystems entspringen, hier meistens außerhalb der Person liegende Quellen den Konflikt hervorrufen.

Häufig werden Konflikte aber nicht in dem Gebiet ausgetragen, in dem sie ihren Ursprung haben. Hierzu siehe 4.1.4 ‚Ebenen von Konflikten‘ S. 33.

Als eine grundlegende Ursache von den oft nicht optimalen Konfliktverläufen habe ich die mangelnde Kommunikation gesehen und die zu gering verwendete Zeit, die für eine Bearbeitung notwendig wäre (vergl. KALKA 1998).

## 3.2 Hypothesen

### **URSACHEN**

- *im geistig-kulturellen Subsystem (längerfristige Pläne, Leitsätze, Grundwerte)*
  - 1) Konfliktpotential entsteht aus Interessengegensätzen.
  - 2) Jüngere Mitglieder können ihre Ziele schwerer in die Hofgemeinschaft einbringen.
- *im politisch-sozialen Subsystem (Struktur d. Organisation, Fähigkeiten, Einstellungen, Beziehungen der Mitarbeiter, Rollen, Arbeitsstile, Aufgaben, Funktionen der einzelnen, Koordination)*
  - 3) Bestehen klare Regelungen für Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten (Arbeitszeiten, Arbeitsbereiche, Rahmen der Kindererziehung...), so treten weniger Spannungen und Konflikte auf.
  - 4) Sind Regeln nicht klar und durchsichtig, so treten Konflikte auf.
  - 5) Werden bestehende Spielregeln und Normen ungleich, d.h. diskriminierend ausgelegt, so ruft dies Konflikte hervor.
  - 6) Scheint durch die gegenseitige Beurteilung und Bewertung der Gleichheitsgrundsatz verletzt zu sein, so besteht ein erhöhtes Konfliktpotential.
  - 7) Mangelnde Zusammenarbeit und Rücksichtnahme ruft Auseinandersetzungen und Konflikte hervor.
  - 8) In Hofgemeinschaften treten leicht Rollenkonflikte auf.
- *im technisch-instrumentellen Subsystem (primäre Arbeitsprozesse, Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, Maschinen, Geräte, finanzielle Mittel)*
  - 9) Liegen schwierige Produktionsbedingungen vor, so treten mehr Konflikte auf.
  - 10) Ungeeignete Mittel und Instrumente bei der Arbeit führen zu Frust und Konflikten.
  - 11) Informationsmonopole führen zu Sonderstellungen (was Konflikte initiieren kann).
  - 12) Bestehen festgelegte Strukturen, nach denen die Betriebsmitglieder zu gemeinsamen Zielen kommen, so besteht ein geringes Konfliktpotential.
  - 13) Einigten sich die HG-Mitglieder auch auf den Weg, auf dem die Ziele erreicht werden sollen, so treten weniger Konflikte diesbezüglich auf.

### **AUSWIRKUNGEN**

Bei zunehmender Wahrnehmung von Konflikten

- 14) sinkt die Arbeitszufriedenheit,
- 15) erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Streßgefühlen.
- 16) Bei hoher Arbeitsbelastung treten viele Konflikte auf, die sich unbearbeitet „festfressen“.
- 17) In Hofgemeinschaften mit vielen Konflikten ist die Mitarbeiterfluktuation höher als in anderen Betrieben.

## **UMGANG**

- 18) Der Umgang mit Konflikten hängt vom Alter der Hofgemeinschaft ab.
- 19) Je älter die Hofgemeinschaft, desto versteckter, untergründiger, aber auch tiefsitzender die Konflikte.

### In älteren Hofgemeinschaften

- 20) hat sich eine festere Struktur entwickelt.
- 21) sind Zuständigkeiten im Alltag weitestgehend festgelegt.
- 22) ist der Umgang „bürokratischer“.
- 23) werden Konflikte nur noch indirekt und auf einer zweiten Ebene geäußert.
- 24) besteht nach außen hin das Bild einer „Heilen Welt“.
- 25) ist die Kompromißbereitschaft herabgesetzt.

### In jüngeren Hofgemeinschaften

- 26) bestehen Gruppen, die gerne etwas miteinander zu tun haben.
- 27) gehen die Mitglieder allgemein lockerer miteinander um und Differenzen oder gar Konflikte werden direkt angesprochen und bearbeitet.
- 28) Wenn es eine Institution gibt (Mittagessen, Arbeitsbesprechung, Supervision), wo Meinungsdivergenzen und Probleme angesprochen werden können, wird einer Konfliktverhärtung entgegengewirkt.

Zur **Konfliktentschärfung und Bearbeitung** sind notwendig:

- 29) Bewußtsein der Situation,
  - 30) Offenheit,
  - 31) Ehrlichkeit,
  - 32) Vertrauen,
  - 33) Rücksichtnahme und
  - 34) Kommunikation über die Bedürfnisse und Nöte der Menschen.
- 35) Die Rechtsform hängt mit dem Konfliktlösungsmodell/der Entscheidungsfindung zusammen.

### **3.3 Literaturrecherche**

Um einen Einstieg in das Thema und gleichzeitig einen Überblick über vorhandene Literatur und Forschungen zu erhalten, ist eine Literaturrecherche angebracht. Dabei werden die verschiedenen Versuche deutlich, die im Laufe der Zeit unternommen wurden, Konflikte irgendwie zu beschreiben, zu definieren und zu systematisieren. Das Ergebnis ist vielgestaltig. Teilweise werden Konflikte nach Ursachen kategorisiert, teilweise nach Austragungsform oder nach beteiligten Parteien. Es können strukturalistische, personalistische oder integrative Erklärungsansätze verwendet werden (Näheres unter Teil 4 ‚Literaturäußerungen zu Konflikten‘ S. 30). Und es läßt sich feststellen, daß entsprechend der Umwelt und dem sozialen Gefüge, das gerade untersucht werden soll, unterschiedlichste Konflikte und Konfliktformen auftreten, z.B. finden sich in Organisationen allgemein eher laterale als vertikale Interessenkonflikte, speziell in Hofgemeinschaften oft kalte (also nicht offen ausgetragene) Kompetenzkonflikte. Und daß Lösungen sehr individuell ausfallen können und müssen (je nach Persönlichkeit), ist vielen bewußt, auch wenn es Grundregeln gibt, die bei einer Konfliktbearbeitung hilfreich sein können.

Auf der Grundlage dieses theoretischen Wissens baut die empirische Studie auf, deren Ergebnisse im empirischen Teil ab S. 47 geschildert werden.

#### **3.3.1 Formen von sozialwissenschaftlichen Studien**

Es gibt grundsätzlich zwei unterschiedliche Formen von empirischen Studien in der Sozialforschung. Die einen sind deskriptive Voruntersuchungen, die einen vorher unbekanntem oder nur wenig bekannten (sozialen) Sachverhalt schildern. Hier werden relativ offene Fragen gestellt, aus deren Antworten eine vorher unbekannte Struktur oder ein unbekannter Sachverhalt ersichtlich wird. Es werden nur wenige Befragungen dieser Art durchgeführt, bis eine ausreichende Information vorhanden ist, um präzise Hypothesen aufzustellen, die dann in einer ausführlicheren Studie (theoretetende Untersuchung) überprüft werden können (FRIEDRICHS 1980).

Die andere Form ist eine theoretetende Untersuchung. Hierbei ist schon ein gewisses Maß an Vorinformationen zu den Sachverhalten vorhanden, es bestehen Theorien über Zusammenhänge und es sollen nun einzelne Hypothesen, die aus der allgemeinen Theorie entwickelt wurden, geprüft werden. Das geschieht meist mit relativ präzisen Fragen, die kurz und deutlich beantwortet werden können, oft nur die Antwortkategorien ‚ja‘ oder ‚nein‘ zulassen. Diese Daten können auch im größeren Rahmen erfaßt und statistisch bearbeitet werden.

In der hier vorliegenden Arbeit sollen Konflikte auf biologisch-dynamischen Hofgemeinschaften untersucht werden. Aufgrund von Alltagserfahrungen und einigen vorhandenen schriftlichen Arbeiten besteht schon eine Vorkenntnis über die groben Sachumstände. Daraus habe ich Alltagshypothesen abgeleitet. Somit kann auf die explorative Voruntersuchung verzichtet werden, und es soll eine theorietestende Untersuchung durchgeführt werden.

### **3.3.2 Grundlegende Probleme bei der Konfliktforschung**

Wissenschaftliche Forschung ist bemüht, objektive Sachverhalte zu beschreiben, die eine möglichst allgemeine Bedeutung haben. Nun ist es aber eine Eigenart von Konflikten, daß sie subjektiver Natur sind (BECK, SCHWARZ 1995). Das ergibt sich schon aus der Definition. GLASL (1980) spricht von einem sozialen Konflikt, „wenn wenigstens ein „Aktor“ (eine Partei, d.h. je eine Person, Gruppe...) den Umgang mit einer Differenz so *erlebt*, daß er durch das Handeln eines anderen ‚Aktors‘ dabei beeinträchtigt wird, die eigenen Vorstellungen, Gefühle oder Absichten zu leben oder zu verwirklichen“. Da dieses Erleben von jeder Person, je nach Temperament, Erfahrung, ... (KELLNER 1999) unterschiedlich ist, kann eine Objektivität nur angestrebt, aber niemals ganz erreicht werden. Eher läßt sich von einer ‚Intersubjektivität‘ sprechen, die dadurch erzielt werden soll, daß mehrere Personen aus einem System (in diesem Fall von einem Hof) befragt werden und ihre Aussagen sich gegenseitig relativieren und ergänzen.

Ein anderes Dilemma ist der Zeitfaktor in der Konfliktforschung. Konflikte entwickeln sich in der Zeit, nehmen ganz unterschiedliche Stadien und Ausprägungen an (vergl. GLASL, 1980, Eskalationsstufen S. 31), und je nachdem, in welcher Phase des Konfliktes die Untersuchung stattfindet, fällt das Ergebnis sehr unterschiedlich aus. Somit ist jede Studie nur eine Momentaufnahme, die nur durch die Angaben eines Betroffenen zu einem durchgängigen Entwicklungsbild ausgedehnt werden kann. Der Forscher hat nur kurzzeitig Einblicke in die Situation.

Als drittes Problem ist die Befragung oder Untersuchung an sich zu sehen, weil es ein Eingriff in den natürlichen Konfliktverlauf ist (BERKEL 1984, S. 43). Durch den Aufbau der Studie oder allein schon durch den Fragenkomplex kann der Befragte Rückschlüsse ziehen, an welchen Punkten der Forscher konfliktbeeinflussende Faktoren sieht und daraufhin sein Handeln und Denken verändern, in Zukunft also nicht mehr unbeeinflußt mit dem Konflikt / den Konflikten umgehen (BERKEL 1984).

Wenn der Mensch als solcher in seinem Wesen einmal betrachtet wird, so können Befragungen allgemein in Frage gestellt werden, weil der Mensch einmal seine

Einstellung hat, andererseits eine verbale Reaktion zeigt, die aber nicht mit der Einstellung übereinstimmen muß, und beides, Einstellung und verbale Reaktion, können zu einem bestimmten Verhalten führen, müssen es aber nicht. Von daher sind verbale Reaktionen nur eingeschränkt handlungsrelevant.

Meine eigene Literaturrecherche hat das (schon ältere) Ergebnis von BERKEL (1984, S. 33) nochmals bestätigt, „daß es nur wenige empirische Untersuchungen von Konflikt und Konfliktbewältigung in Organisationen gibt“, vor allem nicht im Bereich der beruflich zusammenarbeitenden Gruppen, und schon gar nicht im Bereich der Landwirtschaft. Dahingegen ist die Anzahl an theoretischen Ausführungen zu diesem Themenkomplex um so größer. Und genauso groß sind die Unterschiede zwischen den einzelnen Ansätzen. Diese sollen im Teil 4 ‚Literaturäußerungen zu Konflikten‘ S. 30 dargestellt werden.

## **3.4 Methoden**

Den Sozialwissenschaftlern stehen außer dem Experiment und der Beobachtung, die auch die Naturwissenschaftler nutzen, noch weitere Methoden wie Befragung und empirische Inhaltsanalyse zur Verfügung (BUNGARD , SUB-Göttingen, blaues Buch). Doch haben alle ihre speziellen Vor- und Nachteile, so daß der Forscher bewußt wählen muß, welches Instrument seiner Fragestellung angemessen scheint.

### **3.4.1 Mögliche Methoden**

Im folgenden werden kurz einige Methoden mit ihren Vor- und Nachteilen betreffs Konfliktforschung vorgestellt.

#### **3.4.1.1 Inhaltsanalyse**

Eine Inhaltsanalyse von z.B. Tagebüchern oder Briefen ist denkbar, real aber nur sehr schwer möglich, denn kaum einer stellt sein persönliches Tagebuch einem fremden Forscher zur Verfügung. Aufgezeichnete Reden oder literarische Werke eignen sich eher für eine Inhaltsanalyse.

#### **3.4.1.2 Befragung**

Die Befragung findet durch Interviews statt, die je nach ihrer Frageform als ‚strukturiert‘ oder ‚unstrukturiert‘ bezeichnet werden. Zwischen diesen Extremen sind natürlich alle Abstufungen von ‚unstrukturiert‘, ‚halbstrukturiert‘ und ‚strukturiert‘ möglich (KÖNIG 1976).

„Strukturierte“ Interviews haben den Charakter vom „Abfragen“ (KÖNIG 1976) mit vielen klaren kurz zu beantwortenden Fragen und sind somit etwas Unnatürliches. Hierbei wird sichergestellt, daß alle gewünschten Informationen abgefragt werden, was bei der Überprüfung von Hypothesen mit klarem Sachverhalt sinnvoll ist (z.B. Arbeitszeidlänge im Verhältnis zur Arbeitszufriedenheit). Diese Daten lassen sich statistisch auswerten.

Das „unstrukturierte“ Interview ist einem freien Gespräch ähnlicher, der Interviewte kann bis zu einem gewissen Grad seinen eigenen Gedankengang gehen, es besteht aber die „Gefahr, daß Auskünfte unvollständig“ sind und „Informationen enthalten, die zwar im Augenblick ‚theoretisch‘ als handlungsrelevant erachtet, in realen Situationen aber nicht abgerufen werden“ (REGNET 1992, S. 137). HUBER&MANDEL (1979, S. 228) halten diese „‚naturalistisch‘ gewonnenen Daten“, diese unstrukturierten Daten gut geeignet für die Konflikt- und Meinungsforschung, um keine Urteile und Aussagen einzuschränken (REGNET 1992, S. 136). BERKEL hingegen hält eine Befragung „der Eigenart des Gegenstandes Konflikt wenig angemessen“ (BERKEL 1984, S. 43). Auch GALTUNG (1970, S. 148ff) bezweifelt, daß sich Konfliktgruppen mit Interviews untersuchen lassen.

Das zeigt, daß diese Methode nur eingeschränkt zu einem angemessenen Ergebnis führen würde.

Je nach Strukturiertheitsgrad und dementsprechender Antwortlänge bietet es sich an, unstrukturierte Interviews mit Tonband oder einer Filmkamera aufzuzeichnen, strukturierte dahingegen können gut direkt auf einem Fragebogen beantwortet werden, oft sogar direkt von dem Befragten selbst.

#### **3.4.1.3 Beobachtung**

Eine teilnehmende Beobachtung kann besonders im Fall von Konflikten hilfreich sein, weil auf diese Weise der Forscher seine eigenen Definitionen und Kriterien anlegen kann (BERKEL 1984 S. 43). Problematisch anzusehen ist dabei, daß den Beobachteten diese Situation bewußt ist und sie sich nicht mehr ‚natürlich‘ verhalten. Anders hingegen ist eine Beobachtung einzustufen, der sich die Beobachteten nicht bewußt sind. Ergänzend werden aber immer Gespräche notwendig sein, um Stimmungen und Meinungen zu erfahren, die sich aus dem direkten Handeln nicht sofort ablesen lassen.

#### **3.4.1.4 Experiment**

SHERIF hat im Bereich der Gruppenforschung viel mit Experimenten gearbeitet. Bei Entscheidungsfindungsforschung, also intrapersonalen Konflikten, ließe sich an diese Form der Untersuchung denken, doch muß erstens angemerkt werden, „daß experimentell erzeugte Konflikte grundsätzlich ethischer Erwägung bedürfen“ (BERKEL

1984, S. 44), und daß zweitens „experimentelle Laborbedingungen .. kurzfristig“ sind und gerade zwischenmenschliche Konflikte und der Umgang mit ihnen stark davon abhängt, ob die Beziehungen kurz- oder langfristigen Charakter haben (BERKEL 1984, S. 44).

#### **3.4.1.5 Fallstudie, Aktionsforschung**

Bei diesen umfassenden Forschungsmethoden werden die oben genannten Methoden je nach Bedarf und Möglichkeit kombiniert, um einen speziellen Fall oder eine eng umschriebene Fragestellung möglichst umfassend zu erfassen (BERKEL 1984, S. 45). Die Aktionsforschung ist nach BERKEL (1984, S. 372) „als eine Methode [zu] verstehen, um unter struktur-zentrierter Perspektive Konflikte in Organisationen zu erfassen.“

#### **3.4.1.6 Panelstudie, Folgestudien**

Wiederholte Untersuchungen zu ein und demselben Thema bei den gleichen Personen können zur Erforschung von Konfliktentwicklung, Eskalation usw. sinnvoll sein. Zu beachten ist, daß die einmal befragte Person nun mit anderem Bewußtsein an Konflikte herangeht oder ihre Meinung durch die Befragung selbst ändert und beim nächsten Mal dadurch ganz anders antwortet als beim ersten Mal. GALTUNG (1970, S. 148ff) sieht nur eine eingeschränkte Anwendbarkeit bei Konfliktgruppen

### **3.4.2 Verwendete Methoden**

Zur vorliegenden Untersuchung wurde hauptsächlich die Befragung zur Informationsbeschaffung gewählt, aber auch Beobachtungsergebnisse (von teilnehmender Beobachtung) liegen teilweise vor. Die Befragung erscheint mir als die geeignetste Form der Informationsbeschaffung zu sein, weil dabei ein persönlicher Kontakt möglich ist, also eine Atmosphäre aufgebaut werden kann, in der der Interviewte entscheiden kann, was er mitteilen und wie er diese Mitteilungen geben möchte. Außerdem bekomme ich als Forscher dabei die Umgebung und Stimmung der Person und des Hofes mit, evtl. den Umgang mit anderen HG-Mitgliedern, es können dabei nonverbale Informationen wahrgenommen werden, und natürlich Nachfragen gestellt werden. Die interviewte Person kann fragen, wenn sie eine Frage nicht verstanden hat oder diese näher erläutert haben möchte, der Interviewer kann nachfragen, wenn ihm ein interessanter Sachverhalt angedeutet wird, er den für interessant hält oder ihn noch nicht ganz verstanden hat. Dieses Interview wird mit Einzelpersonen durchgeführt, um die persönlichen, teilweise gezielt subjektiven Einstellungen festzustellen. Andererseits aber auch, damit sich die Person nicht durch andere in ihren Aussagen beeinflussen oder beeinträchtigen läßt, wie das in Gruppeninterviews der Fall sein kann (Gruppeninterviews sind außerdem nur bei vielen gleichen Gruppen ‚valide‘ und werden eher zur Voruntersuchung eingesetzt, um eine Übersicht über Meinungen, Werte, Konflikte zu erhalten oder um spontane Reaktionen auf Aussagen anderer zu provozieren (FRIEDRICHS 1980, S. 116ff, S. 246)).



Außerdem wurde von einem Gruppeninterview abgesehen, weil dies das Bewußtsein der gesamten Hofgemeinschaft für bestehende Konflikte schärfen würde und evtl. gar zum Ausbruch bringen könnte. Und gerade dies soll so weit wie möglich vermieden werden, um den Konfliktprozeß der Höfe nicht mehr als nötig zu beeinträchtigen oder zu beeinflussen.

#### **3.4.2.1 Fragebögen**

Es stellte sich im Laufe der Arbeit als sinnvoll heraus, vier unterschiedliche Fragebögen zu entwerfen und damit zusammenhängend unterschiedliche Befragungsformen anzuwenden, um vier verschiedene „Wissensgebiete“ zu umfassen und so eine möglichst objektive Sicht in die subjektiven Ergebnisse zu bekommen. Von den Verantwortlichen sollen einerseits die wirtschaftlichen Daten und andererseits ihre Erfahrung mit und Gedanken zu Konflikten, die sie aufgrund ihrer mehrjährigen „Hofgemeinschaftspraxis“ erworben haben, erhoben werden. Um festzustellen, ob es unter den HG-Mitgliedern „Gruppen“ gibt oder einzelne Menschen mit Sonderrollen, habe ich einen Fragebogen „an alle“ entwickelt, auch um mehr Gesichtspunkte als nur die der zwei Verantwortlichen mit einbeziehen zu können und trotzdem bei einem einigermaßen angemessenen Aufwand zu bleiben. Deshalb habe ich meist auf Interviews mit Angestellten oder Lehrlingen verzichtet. Der Vorteil bei Befragungen der Lehrlinge ist, daß sie an den Ereignissen unter Verantwortlichen meist nur peripher beteiligt sind, so nehmen sie eher beobachtende Rollen ein. Um das Bild abzurunden, wollte ich die Erfahrungen und das Wissen eines Beraters in Sachen Konflikt mit in die Untersuchung einfließen lassen, weil der sich beruflich viel mit dem Thema beschäftigt und ein objektives Bild eines Außenstehenden haben kann.

##### **3.4.2.1.1 Interview mit Verantwortlichen**

Mit möglichst 2 Verantwortlichen soll unabhängig voneinander ein halbstandardisiertes Interview durchgeführt werden, in dem die Personen sich zu ihrer eigenen Haltung zu Konflikten äußern, wie sie persönlich mit Konflikten umgehen, wo sie Konfliktpotential sehen, aber auch Aussagen über andere Personen und deren Umgang mit Konflikten machen können. Die Fragen sind entsprechend der Hypothesen eher offen, aber teilweise auch mit festen Antwortkategorien. Das Interview wird durch Tonbandaufnahmen dokumentiert, um die vielen Informationen präzise festzuhalten und damit ich mich als Interviewer in Gedanken ganz dem Thema widmen kann und nicht nur mit halbem Ohr zuhöre, wenn ich gleichzeitig mitschreiben würde (was zusätzlich in der kurzen Zeit leicht zu unvollständigen Aufzeichnungen führen kann). Anschließend sollen diese Daten qualitativ ausgewertet werden.

#### **3.4.2.1.2 Allgemeine Daten des Hofes**

In einem weiteren Fragebogen, der mit einer Person durchzusprechen ist, die sich mit dem Hof gut auskennt, werden allgemeine Daten des Hofes zur Wirtschaft (Flächen, Tiere, Bereiche), zur personellen Lage (Mitarbeiter...) und zur sozialen Struktur (Treffen, Besprechungen...) erhoben. Er dient zur Beschreibung des Hofes und seiner Strukturen und späteren Auswertung der Hypothesen, wo Vergleiche der Höfe notwendig werden.

#### **3.4.2.1.3 Fragebogen für alle**

Um einen möglichst umfassenden Überblick über die verschiedenen persönlichen Meinungen und Stellungen zu Konflikten auf dem Hof zu erhalten, wurde ein relativ standardisierter Fragebogen entwickelt, den alle erreichbaren Personen ausfüllen sollen, die auf dem Hof irgendwie arbeiten oder tätig sind. Diese Daten werden teilweise statistisch ausgewertet, teilweise aber auch qualitativ.

#### **3.4.2.1.4 Narratives Interview mit Berater / Mediator / Supervisor**

Damit die subjektiven Meinungen der Betriebsmitglieder etwas relativiert werden ist die Stellungnahme von einem unabhängigen Konfliktberater, Supervisor, Mediator, Unternehmensberater o.ä. sinnvoll, der mit Konflikten und Konfliktlösung auf biologisch-dynamischen Hofgemeinschaften Erfahrung hat und der deren philosophischen Hintergründe kennt oder gar teilt. Hier ist ein unstrukturiertes, narratives Interview angebracht, weil zu erwarten ist, daß vom Interviewten selber eine gewisse Ordnung in die Mitteilungen gebracht wird, da er sich beruflich viel mit diesem Thema beschäftigt, und weil ich ihm die Freiheit lassen will, die seiner Ansicht nach wichtigen Dinge auszuführen.

#### **3.4.2.1.5 Besonderheiten bei der Fragenformulierung**

Bei der Formulierung der Fragen bestand das Problem, daß Konflikte schon in der Literatur sehr unterschiedlich definiert werden. Einige sehen Konflikte als positiv an, andere als negativ, für manche liegt schon ein Konflikt vor, wo andere nur eine Meinungsverschiedenheit sehen. Vielfach werden Konflikte unter speziellen Situationen betrachtet, manchmal auch allgemein. Da liegt die Vermutung nahe, daß auch im Alltag jeder Mensch eine andere Vorstellung davon hat. Dem versuchte ich zu begegnen, indem ich den Begriff Konflikt weitestgehend vermied und statt dessen Begriffe wie z.B. ‚Problem‘, ‚Streit‘, ‚Meinungsverschiedenheit‘ oder andere Indikatoren wählte bzw. einfach die Situationen beschrieb, in denen Konflikte auftauchen könnten.

Die Fragen wurden großenteils speziell zu den aufgestellten Hypothesen formuliert, um diese zu überprüfen (die Zahl vor der Frage deutet auf die Hypothese hin,

aufgrund der diese Frage formuliert wurde). Ich habe mir Mühe gegeben, eine möglichst der Alltagssprache nahe Formulierung zu finden, damit die Fragen leicht verständlich sind. Immer, wo es möglich war, beziehen sich die Fragen direkt auf die befragte Person. Diese direkten Fragen sind zuverlässiger und können nicht so leicht falsch gedeutet werden wie indirekte Fragen, bei denen der Befragte über eine dritte Person aussagen soll.

Bei den Aussagesätzen, denen die befragte Person mehr oder weniger zustimmen kann, wurde auf quantifizierende Worte (wie ‚kaum‘, ‚häufig‘) verzichtet, weil diese Quantifizierung in der Antwort („Stimme ich zu“, „stimme ich bedingt zu“, „weder/noch“, „lehne ich bedingt ab“, „lehne ich ab“) enthalten ist.

#### **3.4.2.2 Beobachtung**

Auf drei der befragten Betriebe hatte ich die Möglichkeit, vorher für einige Monate als Praktikant mitzuarbeiten. Dadurch konnte ich die Persönlichkeiten kennenlernen und Einblicke in Beziehungen, Funktionen und Erwartungen der Personen bekommen. Mit diesem Hintergrundwissen können tiefergehende Interviews geführt werden als mit fremden Persönlichkeiten.

### **3.5 Auswahl der Stichproben**

Um Hypothesen über Konfliktformen im Zusammenhang mit Alter oder Größe der Betriebe zu überprüfen, müssen natürlich in diesen Kategorien sich unterscheidende Betriebe untersucht werden, andererseits müssen sie einigermaßen vergleichbar sein, also ähnliche Ziele und Formen haben. Um die Ähnlichkeit der Ziele zu gewährleisten, habe ich mich auf biologisch-dynamische Betriebe beschränkt, weil sie alle die gleiche Wirtschaftsweise praktizieren und die Mitglieder meistens anthroposophisch orientiert sind, also eine Lebenshaltung und Weltanschauung vertreten, die auf Rudolf Steiners Lehren aufbauen (siehe 2.2.1 Definition „Hofgemeinschaft“ S.9 und 2.2.4 „Die sozialen und organisatorischen Strukturen einer Hofgemeinschaft“ S. 13. Das muß noch nicht zwangsweise zu ähnlichen Zielen führen, aber alle biologisch-dynamischen Höfe (und Hofgemeinschaften) der BGN (Bäuerliche Gesellschaft Nordwestdeutschland) räumen dem sozialen Aspekt einen hohen Stellenwert ein (vergl. KÖNIG 2002), was auf anderen Höfen nicht unbedingt der Fall sein muß. Die Größe und das Alter der Betriebsgemeinschaften lassen sich relativ einfach erfahren, um gezielt Betriebe auszuwählen. Da ich meine Arbeit (um den Rahmen nicht zu sprengen) auf fünf Hofgemeinschaften beschränkte, bot es sich an, solche Betriebe zu wählen, die ich schon kannte, vor allem, da diese Betriebe tatsächlich ganz unterschiedlicher Größe und auch unterschiedlichen Alters sind. Es stellt einen großen Vorteil dar, daß ich auf den Betrieben

bekannt bin, denn so können die Mitglieder eher abschätzen, in wie weit sie mir vertrauen mögen, wie wir miteinander umgehen können, welche ‚Anspielungen‘ reichen, um sich zu verständigen oder um spezielle Charaktere in ihren Aussagen und Taten einschätzen zu können, ob ich nun direkt mit ihnen spreche oder nur über diese berichtet wird. Ergänzend (u.a. um den Altersaspekt mit in die Arbeit aufnehmen zu können) habe ich auch eine mir vorher nicht bekannte Hofgemeinschaft in die Befragung mit einbezogen. Insofern habe ich eine Stichprobenauswahl getroffen, die in etwa der Grundgesamtheit der Hofgemeinschaften der BGN entspricht, was das Alter, die flächenmäßige und personelle Größe betrifft.

### **3.6 Grenzen der gesamten Konzeption**

Es ist kritisch zu betrachten, ob eine scheinbar gezielte Auswahl von Höfen ein gutes repräsentatives Bild wiedergibt. Dies ist auch bei der Anzahl von Höfen und ich möchte sagen bei dem Thema kaum möglich, weil hier kaum von einem allgemein gültigen Prinzip gesprochen werden kann, nach dem Konflikte entstehen und gelöst werden. Es geht in dieser Arbeit darum, einige Fallbeispiele mit möglichst großer Vergleichbarkeit mit anderen Höfen darzustellen und miteinander zu vergleichen. Ich habe bei der Auswahl extreme Einzelfälle gemieden. Diese gibt es, wie eine annäherungsweise Totalerfassung (16 von 17 Hofgemeinschaften der BGN in Niedersachsen und Schleswig-Holstein) in einer Jahresarbeit eines Lehrlings der Freien Ausbildung gezeigt hat.

Mir ist klar, daß eine Befragung zum Thema Konflikte nicht optimal geeignet ist, um den Themenkomplex angemessen zu untersuchen. Aber es werden die Mitglieder der Hofgemeinschaften kaum einverstanden sein, daß mit ihnen ein paar ‚Experimental-Spielchen‘ veranstaltet werden, und auch eine Beobachtung (über längere Zeit) schließt sich im Rahmen einer Diplomarbeit aus. So blieb mir nur das Mittel ‚Befragung‘, und zwar von möglichst vielen Personen aus möglichst vielen Gesichtspunkten heraus. Und ich glaube, daß in diesem Falle ausreichende Genauigkeit in den Aussagen gegeben ist.

Auch eine statistische Bearbeitung der ‚Fragebögen für alle‘ ist nicht ohne Skepsis zu betrachten: erstens ist die Stichprobenanzahl gering, und zweitens sind Aussagen über Konflikte eher persönlich zu betrachten und nicht zu standardisieren. „Durchschnittsbildungen...[trüben] den Blick für die Besonderheiten des Einzelnen“ (REGNET 1992, S. 139). Trotzdem wurde eine statistische Auswertung vor allem um Verteilungen festzustellen durchgeführt, weil einige Fragen dazu geeignet sind und die Auswertung so vereinfacht werden kann.

### **3.7 Vorgehen**

Nachdem mir klar war, welche Höfe ich befragen wollte, bat ich einen der Verantwortlichen teilweise telefonisch, teilweise direkt, meine Anfrage in die Hofabendrunde einzubringen, wo die Verantwortlichen sich über alle wichtigen Dinge austauschen, die den Hof betreffen. Ich teilte den Personen teilweise schriftlich das geplante Vorgehen mit. Das sah so aus, daß die Mitglieder gefragt wurden, ob es zwei Verantwortliche gäbe, die bereit seien, jeder einzeln ein Interview mit mir zu führen über ca. 1,5 Stunden zu den Themen Zusammenleben, Zusammenkünfte, Arbeit, Regeln und Konflikte und Probleme sowie zum Umgang damit, daß ich außerdem ein paar Hofdaten haben wolle und daß ich jedem, der auf dem Hof arbeitet, einen Fragebogen geben möchte, der innerhalb von 15 Minuten auszufüllen sei (so vermutete ich). Bei einigen Höfen mußte ich mehrmals nachfragen, bis sie mir eine Antwort geben konnten, bei anderen ging das von einem Tag auf den anderen.

Vor Ort habe ich dann meist von der Kontaktperson erfahren, wie mein Vorhaben am besten in den Tagesablauf passen würde und ich wurde gefragt, ob das mit meinem Zeitplan vereinbar sei. Das paßte immer sehr gut. Die Interviews habe ich im Wohn- oder Arbeitszimmer der entsprechenden Person geführt. Bis auf einen Hof waren alle damit einverstanden, daß ich Aufnahmen von den Interviews machte. Bei diesem Hof fertigte ich dann Mitschriften an.

Bei einigen Interviews ergab es sich, daß immer wieder Störungen auftraten, daß Fragen an den Interviewten vom Hof oder seinen Kindern gestellt wurden oder gar wichtige Tätigkeiten „nebenbei“ eine kurzzeitige Unterbrechung hervorriefen. Aber das hat meines Erachtens nach der Qualität keinen Abbruch getan. Eher, daß in diesen Pausen den Menschen noch etwas Wichtiges, Mitteilenswertes eingefallen ist oder sie einfach eine „Pause“ hatten. Auch, wenn zwischendurch mal ein anderes HG-Mitglied in dem Raum anwesend war, hat das meines Empfindens nach die Aussagen der Person nicht oder nicht stark beeinflußt (hier schient man die gegenseitigen Meinungen einigermaßen zu kennen und sich nicht dahinter zu verstecken). Schön war, daß sich offensichtlich alle Interviewpartner gerne die Zeit genommen haben, mit mir zu sprechen und nicht sagten, sie hätten nur bis dann und dann Zeit, sondern ihre Tätigkeiten auch meinem Interview angepaßt haben.

## **4 Hauptteil 1: Literaturäußerungen zu Konflikten / Ergebnisse einer Literaturrecherche**

Ich habe meiner empirischen Arbeit eine Studie der vorhandenen erreichbaren, für mich relevanten Literatur vorangehen lassen, um einerseits mir selber, im weiteren aber auch dem Leser dieser Arbeit einen Überblick über die Vielfalt der Definitionen und Kategorisierungsansätze zu ermöglichen.

Im folgenden möchte ich eine kurze Zusammenfassung meiner Erkenntnisse wiedergeben. Dieser Teil ist stark von Zitaten geprägt, weil ich damit die Möglichkeiten und Ansätze darstellen möchte, ohne sie zu bewerten. Ich habe dann den mir am passendsten für dieses Thema erscheinenden Ansatz von GLASL (siehe S.31), der auch der modernste ist, der danach folgenden empirischen Forschung zugrunde gelegt.

### **4.1 Definition von Konflikt**

Hier soll dargestellt werden, was unter einem Konflikt verstanden werden kann.

#### **4.1.1 Einige Definitionsversuche**

Ich möchte im folgenden durch einige Zitate verdeutlichen, wie vielfältig der Begriff Konflikt verwendet werden kann. Alle diese Ansätze dienen dem Hintergrund, für den sie entwickelt wurden, geben aber m.E. nach nicht die ganze Breite der möglichen Konflikte wieder. Im BERTELSMANN (1990) (S. 247) wird dieses Dilemma der verschiedenen Definitionsansätze folgendermaßen dargestellt: „Während die Psychologie Konflikt als das Aufeinandertreffen einander entgegengesetzter Verhaltenstendenzen (Motivationen, Triebe, Bedürfnisse) definiert, konnte man sich in der Soziologie bisher auf keine allgemeingültige Definition verständigen.“ Das mag daran liegen, daß Konflikte mit den unterschiedlichsten Forschungshintergründen und von den unterschiedlichsten Wissenschaftsbereichen behandelt werden, wie z.B. von der Psychologie, Psychiatrie, der Familientherapie, Organisations- und Führungslehre, Soziologie und Politikwissenschaften (GLASL 1997).

RALF DAHRENDORF (1961) z.B. gibt eine recht weite Deutung, indem er sagt: „Der Begriff des Konflikts soll zunächst jede Beziehung von Elementen bezeichnen, die sich durch objektive („latente“) oder subjektive („manifeste“) Gegensätze bezeichnen lassen.“. Nach LEON FESTINGER entstehen Konflikte, „sobald ein Mensch einen Widerspruch empfindet zwischen Wissen und Tun“ (BERTELSMANN 1990, S. 247). Viele anglo-amerikanische Autoren betonen Gegensätze zwischen den Zielen oder Interessen, die Parteien verfolgen. L. BROWN (1983) fügt den Interessengegensätzen noch

ausdrücklich Verhaltensgegensätze hinzu. Für KEN THOMAS (1976) sind dazu noch gegensätzliche Absichten und seelische Tätigkeiten wie Wahrnehmung, Gefühle, Verhalten für das Auftreten von Konflikten ausschlaggebend. HUGO PREIN (1982) kommt der dieser Arbeit zugrundeliegenden Definition von GLASL am nächsten, indem er sagt: „Wir sprechen von einem sozialen Konflikt, wenn wenigstens zwischen zwei Parteien die Interessen, Ziele, Rollen und / oder Auffassungen miteinander unvereinbar sind oder scheinen. Ein Konflikt ist erst dann eine psychologische Wirklichkeit, wenn sich wenigstens eine Partei (gleichgültig ob zu Recht oder nicht) der Tatsache bewußt ist, daß die andere Partei sie bei der Verwirklichung der Interessen, Ziele, Rollen und / oder Auffassungen frustriert, darüber Gefühle der Feindseligkeit erlebt und auch ihrerseits die Gegenpartei hindert.“

HÖHER (2000, S. 47) spricht erst von Konflikt, „wenn Handlungen eine Seite beeinträchtigen, wenn z.B. Versuche gemacht werden, den anderen zu überzeugen, wenn Druck ausgeübt wird oder Drohungen ausgeführt werden.“

Nach URY (URY, BRETT, GOLDBERG 1991, S. 20) liegen Konflikte vor, „wenn eine Person (oder eine Organisation) einer anderen gegenüber einen Anspruch oder eine Forderung erhebt, die von der anderen Seite jedoch zurückgewiesen wird. Dieser Anspruch kann auch aus einer Pflichtverletzung, einer Notlage oder einem Wunsch heraus entstehen.“

Der Unterschied zwischen ‚Problem‘ und ‚Konflikt‘ soll in diesem Zusammenhang hervorgehoben werden, denn ‚Problem‘ ist allgemeiner, weitreichender als ‚Konflikt‘. Bei Problemen treten ‚Probierbewegungen‘ auf, während bei Konflikten noch nicht einmal klar ist, „ob er überhaupt ‚gelöst‘ werden soll oder kann.“ (BERKEL 1984, S. 75)

Auch GLASL (1998, S. 181) unterscheidet zwischen Differenzen und sozialen Konflikten. „Denn bei Konflikten ist nicht das Bestehen von Differenzen das eigentliche Problem, sondern die Art und Weise, wie mit ihnen umgegangen wird.“

#### **4.1.2 Dieser Arbeit zugrundeliegendes Konfliktverständnis (nach Glasl)**

Dieser Arbeit liegt das Konfliktverständnis von GLASL zugrunde, weil dieser Ansatz 1. ein moderner, für unser heutiges Gesellschaftssystem gültiger ist, 2. von der Wissenschaft allseits akzeptiert wird und 3. aus anthroposophischem Hintergrund heraus entwickelt wurde. Weil die Wirtschaftsweise der zu untersuchenden Hofgemeinschaften auch auf der Grundlage der Anthroposophie beruht, empfand ich diesen Ansatz als sehr geeignet.

Der Ansatz nach GLASL (1990) beinhaltet folgende Definition von Konflikt:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (anderen Aktoren) in der Art erlebt, daß im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.“

Das heißt in Textform: „Von einem **sozialen Konflikt** spricht [GLASL] dann, wenn wenigstens ein ‚Akteur‘ (eine Partei, d.h. je eine Person, Gruppe...) den Umgang mit einer Differenz so erlebt, daß er durch das Handeln eines anderen ‚Akteurs‘ dabei beeinträchtigt wird, die eigenen Vorstellungen, Gefühle oder Absichten zu leben oder zu verwirklichen“ (GLASL 1998, S. 24).

Damit überhaupt ein solcher Konflikt auftreten kann, muß einerseits eine Interaktion zwischen den Aktoren bestehen, andererseits muß eine Wahrnehmung der Beeinträchtigung von mindestens einem Akteur bestehen, und der muß das Verlangen haben, diese Beeinträchtigung unwirksam zu machen. Meistens genügt es, daß *einer* die Unvereinbarkeit erlebt und subjektiv dementsprechend handelt. Es liegt aber eine Unvereinbarkeit im kognitiven/perzeptiven Bereich vor und dementsprechend wird gehandelt (bzw. kommuniziert). Das kann sich auch darin ausdrücken, daß eine Partei Gründe für das Nicht-Verwirklichen der eigenen Gedanken, Gefühle und Intentionen sieht aufgrund der Interaktion der anderen Partei.

Zur Abgrenzung zum Konflikt sei noch erwähnt, daß **kein sozialer Konflikt** vorliegt, wenn folgende Situationen gegeben sind:

- Unvereinbarkeiten nur im kognitiven Bereich (Unterschiede können ohne Feindschaft voll bewußt sein!)
- Unvereinbarkeiten nur im Fühlen (emotionale Gegensätze, Ambivalenz (Sympathie und Antipathie gleichzeitig) )
- Unvereinbarkeit im Wollen (Antagonismen). Zusammen mit Gefühlsgegensätzen bedeutet dies Krise
- Unvereinbares Verhalten (beeinträchtigendes Verhalten, z.B. auf die Füße treten ohne Absichten, Gefühle, Vorstellungen: dies ist ein Inzident (das Erklären der wahren Absichten bringt Entspannung) )

Außerdem ist kein Konflikt statisch, sondern er ändert sich mit der Zeit, mit dem Bewußtsein, mit dem Konfliktaustrag (BERKEL 1984, S. 27). Tritt keine Beilegung oder Regelung des Konfliktes ein, so kommt es zur ‚Eskalation‘ des Konfliktes, die in 9 Stufen unterteilbar ist:

#### **Die neun Eskalationsstufen** (GLASL 1980, S. 238)

Hauptphase I:



1. „Kooperationsbemühungen bei gelegentlichem Abgleiten in Reibungen und Spannungen“ (Verstimmung oder Verärgerung)
  2. Polarisation und Debatte (oder Streit)
  3. Nicht Worte, sondern Taten (Kontaktabbruch)  
Hauptphase II (Schwelle I)
  4. Sorge um Reputation und Unterstützung (soziale Ausweitung)
  5. Kampf mit verlorenem Gesicht (Ideensammlung, Strategie und Planung)
  6. Drohungsstrategien beherrschen das Geschehen (Andeutungen, Wahrnehmungen, Drohungen)  
Hauptphase III (Schwelle II)
  7. Systematische Zerstörungsschläge gegen das Sanktionspotential (offene Angriffe und soziale Ausfälle)
  8. gezielte Angriffe auf das Nervensystem des Gegners (Rundumschläge)
  9. totale Vernichtung und Selbstvernichtung (Krieg)
- (BERKEL 1984, S. 26; vergl. a. KELLNER 1999, S. 62)

### **4.1.3 ‚Anatomie‘ von Konflikten**

In Anbetracht der Eskalationsstufen können wir von einer „Anatomie“ von Konflikten sprechen, die immer ähnlich ist. Wie auch immer der Anlaß aussehen mag, der Ablauf bis zur Eskalation ist immer gleich, es treten immer die typischen Gefühle (erlebte Beeinträchtigung, Angst) der Beteiligten und interessierten Zeugen ein, immer ist die typische Wahrnehmungsverzerrung zu beobachten und es macht sich der Konflikt in den typischen Wirkungsbereichen (Kommunikation, Wahrnehmung, Einstellung und Aufgabenbezug) bemerkbar (KELLNER 1999, S. 43ff, siehe auch 4.4.2 ‚Weitere Auswirkungen‘ S. 45).

### **4.1.4 Ebenen von Konflikten**

Häufig werden Konflikte aufgrund interpersonaler Probleme o.ä. nicht direkt sichtbar, sondern äußern sich meistens in Sachkonflikten. Aufgrund dieser Verlagerung von Konflikthinhalten spricht HÖHER (2000, S. 52f) von ‚sichtbarem Konfliktvordergrund‘ (dem Sachkonflikt) und verstecktem ‚Hintergrund‘ ( ‚Beziehungskonflikt‘ aufgrund von Interessen, Bedürfnissen, Gefühlen, interpersonellen Problemen, Werten, Mißverständnissen, Strukturen).

Um diese beiden Inhalte (Sachkonflikte und Beziehungskonflikte) zu verbinden, müssen nach HÖHER drei Ebenen von Konflikten betrachtet werden: die rationale Ebene (die Sache), die emotionale Ebene (die Person selbst) und die soziale Ebene (die Beziehung) (HÖHER 2000, S. 53).

KELLNER (1999) betont die zwei Ebenen, auf denen sich Konflikte abspielen: die emotionale, intellektuelle (rationale) Ebene, welche die unteren 7/8 eines ‚Eisberges‘ ausmacht, die nur selten zum Vorschein kommen, und die Ebene des Verhaltens, die ‚Spitze des Eisberges‘, die sichtbar ist (vergleichbar mit dem ‚sichtbaren Konfliktvordergrund‘ von HÖHER).

Auch im Rahmen von GLASLs Konflikttheorie kann man von drei Ebenen sprechen, auf denen die „Ursachen“ der Konflikte zu finden sind: der geistig-kulturellen Ebene, auf der die Philosophie, das Leitbild, die Grundwerte der Organisation angesiedelt sind, der politisch-sozialen Ebene, der die Struktur, die Menschen mit ihren Fähigkeiten und ihren Verhältnissen untereinander als Konfliktpotentiale zugeordnet werden, und der technisch-instrumentellen Ebene, der die Arbeitsprozesse und Abläufe und die physischen Mittel zugerechnet werden.

Und entsprechend der „Wasserfalltheorie“ von Chris Schäfer aus Greenvalley (SEIBERTH 2002) wirken sich Uneinigheiten an Idealen bzw. eine nicht ausreichende Arbeit im geistig-kulturellen Bereich rasch auf das Soziale aus, so daß hier dann vermehrt die Bereitschaft zum Stören besteht, und von dort wirken sie weiter auf den wirtschaftlichen Bereich und führen dort zu Engpässen und Problemen.

#### **4.1.5 Konflikte in Organisationen**

In Organisationen sind mehrere Umstände ausschlaggebend, ob es und zu welchen Konflikten es kommt: die Entwicklungsphase der Organisation, aus der heraus sich stückweit auch die Organisationsstruktur entwickelt, ist der eine Faktor, aber auch die Prozeßabläufe und die personale Zusammensetzung können zu Konflikten führen.

GLASL (1997) und GLASL&LIEVEGOED (1996) beschreiben, wie entsprechend der Entwicklungsphase (und dem daraus ableitbaren Organisationstyp) eines Unternehmens unterschiedliche Konfliktpotentiale auftreten und zu Konflikten eskalieren können. Das bezieht sich besonders auf die Übergangszeiten von Pionier- zu Differenzierungsphase oder von Differenzierungs- zu Integrationsphase, denn „gerade diese Reste von vorhergehenden Phasen der Entwicklung bergen die Möglichkeit von sozialen Spannungen in sich“ (GLASL&LIEVEGOED 1996, S. 35ff).

Aber auch innerhalb der Phasen kann es zu Spannungen und Auseinandersetzungen kommen, wenn das „Prinzip“ der Phase nicht gelebt wird. So lebt in der Pionierphase die prägende (Gründer)Persönlichkeit eine Organisations-Ethik vor, die von den übrigen Menschen verinnerlicht wird. In der Differenzierungsphase müssen die Ziele, Zwecke, Prinzipien und Normen für alle vernünftig und verstandesmäßig nachvollziehbar veräußerlicht werden, um sie dann in der Integrationsphase in der gegenseitigen Auseinandersetzung zu finden, zu gestalten und sich um sie zu bemühen.

In der vierten, der Assoziationsphase, muß dann nicht mehr nur der eigene Betrieb, sondern der gesamte Wertschöpfungsstrom im Bewußtsein der Menschen sein.

Auf der Ebene der Organisationstypen heißt das, daß Produktionsorganisationen mit physischer Arbeit und Produktion sowie einem stark ausgeprägten technisch-instrumentellen Subsystem in diesen Bereichen Konflikte auszutragen haben, daß Dienstleistungsorganisationen in der Gestaltung der Beziehung zu den Kunden und somit vorwiegend im politisch-sozialen Subsystem Konflikte austragen, professionelle Organisationen dahingegen müssen sich schließlich eher mit den die Prozesse der Organisation bestimmenden Werten und Leitideen und dem kulturellen Subsystem auseinandersetzen (GLASL 1997, S. 132ff). Da wir es bei Hofgemeinschaften mit Organisationen zu tun haben, die alle diese drei Organisationstypen mehr oder weniger in sich vereinigen, können sich hier auf allen Gebieten Konfliktpotentiale entwickeln.

Ein anderer Umstand ist das Verhältnis zwischen den Konfliktparteien (begründet in der Organisationsstruktur), das sich auf den Konflikt(verlauf) auswirkt. REGNET (1992, S. 92f) führt eine Befragung von WUNDERER (1978) von 746 Führungskräften und Spezialisten eines Dienstleistungsunternehmens bzw. 440 Mitarbeitern eines Industrieunternehmens an, mit folgendem Ergebnis:

- 46% bzw. 63% bezeichnen die Kooperationsbeziehungen zu anderen Organisationseinheiten als die stärkste Konfliktquelle;
- dagegen erleben nur 31% bzw. 25% Führungsbeziehungen (zum eigenen Vorgesetzten oder den Mitarbeitern) als am stärksten gestört;
- 23% bzw. 12% sehen vor allem Konflikte in der abteilungsinternen Kooperation.

Daraus wird ersichtlich, daß laterale Kooperation ein besonders großes Konfliktpotential hervorruft.

Eine Befragung von leitenden Angestellten durch HARTMANN et al. (1973) ergibt ein etwas anderes Bild: 87% sagen, die Kooperation auf der lateralen Ebene sei gut, 65% sagen, gelegentlich gäbe es Konflikte, und 6% erleben niemals Konflikte mit den Kollegen (Prozentangaben von verschiedenen Antworten!). Als Ursachen der Konflikte werden u.a. Arbeitserledigung (zu 48%) und Kompetenzstreitigkeiten (zu 34%) angegeben. Dabei war auffällig, daß besonders junge Leute mehr Konflikte sehen. Die Ursache dieses ‚positiven‘ Ergebnisses wird darin gesehen, daß Konflikte bei vielen negativ besetzt sind, Probleme nicht gerne zugegeben, sondern tabuisiert werden (REGNET 1992, S. 93).

Als Ursachen für laterale Kooperationskonflikte können Strukturen genannt werden, aber auch personelle Faktoren. Konfliktauslöser sind individuelle Schwächen (wie übermäßige Wettbewerbsorientierung, Profilierungsbedürfnis, Mißtrauen), interpersonelles Konfliktpotential (wie Unvereinbarkeit der Charaktere) oder organisatorisch begründete Auslöser (wie begrenzte Ressourcen) oder unklare Strukturen.

GROCHOWIAK (2002) nennt Intrigen und Machtkämpfe als immer wiederkehrende Konflikte in Unternehmen. Das trifft meiner Erfahrung zufolge auch auf Hofgemeinschaften zu, nur lange nicht in dem Maße, wie das in Wettbewerb orientierten Unternehmen der Fall ist. Im Vergleich zur vertikalen Kooperation zeigt sich eine besonders hohe Belastung lateraler Kooperation in Bezug auf das Konfliktpotential (WUNDERER 1978; vergl. a. REGNET 1992, S. 94), wahrscheinlich, weil der ‚Rang‘ der Person schwer festzulegen ist. Keine offizielle ‚Hierarchie‘ weist einem hier einen Platz in der Gruppe zu. Der muß aufgrund von Tüchtigkeit, Angehörigen-Zeit, Kompetenz oder Alter oder allem zusammen ermittelt und errungen werden (GROCHOWIAK 2002).

KELLNER (1999, S. 3) gibt fünf Gründe von Konflikten im Arbeitsfeld an: 1. Entwicklung und Neuerung im Unternehmen (Gegensatz Neu/Abwechslung ↔ Altes/Gewohntes), 2. Widersprüchliche sachliche Anforderungen (es will jemand eine sehr gute aber billige Ausrüstung), 3. Rivalitäten zwischen erfolgreichen und nicht so erfolgreichen Personen, 4. Machtstrukturen, 5. den ‚Humanfactor‘, der Mißverständnisse, Pannen, Angst, bestimmte Wertvorstellungen beinhaltet. Das Gegensatzpaar Abgrenzung, Wunsch nach Autonomie, Selbständigkeit ↔ Geselligkeit, Harmonie, Hingabe gehört auch in diesen Bereich.

Aus anthroposophischer Sicht gibt GLASL (1999, S. 88f) fünf größere Konfliktpotentiale in Gemeinschaften an.

1. „Die Menschen beanspruchen für sich, daß ihre individuellen Intuitionen respektiert werden, sprechen aber gleichzeitig ihren Kollegen die Fähigkeit ab, gleichfalls nach bestem Bemühen Intuitionen fassen zu können.“

Dies ist besonders häufig in Schulen zu beobachten, wo sich ein „innerer Kreis“ für besser hält als die anderen. In diesem Fall sollte man sich vergegenwärtigen, daß der andere *andere* Intuitionen erhält als man selber, aber nicht minderwertige.

2. „Die Menschen missionieren gegenseitig, unterstellen aber dem anderen unlautere Motive und Triebfedern.“

Wenn die Haltung der anderen nur naserümpfend wahrgenommen wird, führt dies leicht zu einer Spaltung der Gesellschaft und äußert sich eher in ‚heißen‘ Konflikten.

3. „Die Menschen teilen miteinander nicht das Erkenntnisstreben.“

Ist dies der Fall, daß nicht an einer gemeinsamen Sache gearbeitet wird, z.B. in Form von einem periodischen Austausch bezüglich der eigenen Wahrnehmung der Gemeinschaft, der Kunden, und diese Unterschiede und Wahrnehmungsverzerrungen nicht untersucht werden, muß die Gemeinschaft zerfallen.

4. „Die Menschen beweisen bei Auseinandersetzungen über ihre Wahrnehmungen und deren begriffliche Deutung zu wenig Erkenntnismut.“

Besteht nicht der Mut, sich den unterschiedlichen Wahrnehmungen der erlebten Wirklichkeit zu stellen, verfällt die Gemeinschaft leicht in eine Scheinharmonie. Sie bringt keine Lust, Zeit oder Mut zur Auseinandersetzung auf, was einen ‚kalten‘ Konfliktaustrag nach sich zieht.

5. „Aus Idealismus werden soziale Einrichtungen geschaffen, die von ihren Mitgliedern höhere sittliche Reife voraussetzen, als von der Gemeinschaft jetzt gelebt werden kann.“

Diese Überforderungssituationen treten leicht auf, wenn eine große Abhängigkeit der Menschen gegeben ist, wenn also ein hoher Grad der „Geschwisterlichkeit“ notwendig ist und viel Bewußtsein und Toleranz. Können diese hohen Ideale nicht eingehalten werden, so führt das zu Enttäuschungen und Vertrauensverlust. Ein typischer Bereich ist hier die gemeinschaftliche (knappe) Kasse mit Entnahme nach Selbsteinschätzung. Wieviel ‚mehr Bedarf‘ kann man dem anderen zubilligen, wenn man selber schon spart, wo man kann? Wieviel Toleranz kann man für den anderen aufbringen?

Die empirische Untersuchung wird zeigen müssen, ob diese Konfliktpotentiale auch in Hofgemeinschaften existieren, denn dazu ist mir keine Literatur bekannt geworden.

## **4.2 Kategorisierungsversuche von Konflikten (Konflikt-Systematik)**

Die Kategorisierungsversuche von Konflikten sind sehr vielfältig, ebenso wie die Definitionen, u.a. aufgrund der Vielschichtigkeit von Konflikten und den unterschiedlichsten Bereichen, in denen Konflikte auftreten. Deshalb ist auch eine ‚einheitliche‘ Kategorisierung oder Systematisierung nicht möglich. LEWIN (1953) unterscheidet nach seiner ‚Feldtheoretischen Konflikttheorie‘ drei Konstellationen und daraus resultierende Reaktionen: 1. Annäherungs-Konflikte (zwischen zwei positiven Alternativen), 2. Vermeidungs-Vermeidungs-Konflikte (zwei Übeln aus dem Weg gehen) und 3. Annäherungs-Vermeidungs-Konflikte (ein Ziel hat sowohl Nachteile als auch Vorteile).

Nach BERKEL (1984, S. 12ff) unterscheiden LICHTMANN&HUNT drei Erklärungsansätze: 1. personalistische, 2. strukturalistische und 3. integrative (bei denen die ersten beiden Ansätze kombiniert werden).

Neben diese Ansätze möchte ich den von GLASL (1997) stellen, der vier Kategorien nennt, nach denen man Konflikte ordnen kann. Das ist erstens der

Konfliktrahmen, der bedeutet, ob sich der Konflikt im Mikro- Meso- oder Makrorahmen abspielt. Zweitens ist das die Reichweite oder ‚Issue‘. Hier kommen die drei möglichen Reichweiten von Reibungskonflikt mit Forderung nach Informationen, von Positionskampf mit Forderung nach Mitberatungsrecht und von Systemveränderungskonflikt, bei dem Gesetzte als hinderlich empfunden werden, in Frage. Drittens wird von der Äußerungs- und Erscheinungsform der Konflikte gesprochen, die sich formlos oder formgebunden, heiß oder kalt äußern können. Als vierte Kategorie werden die Konfliktquellen genannt, die sich innerhalb oder außerhalb der Person befinden können. Innerhalb der Person und auf die Subjektsphäre zurückführbar ist die angeborene Triebnatur des Menschen und die Auswirkungen von Arbeitsstilen oder Persönlichkeitsmerkmalen. Außerhalb der Person sind unzureichende Funktionsbeschreibungen (z.B. unklare Arbeitsbereiche) als Ursachen von Konflikten zu sehen, aber auch mehrdeutige generelle Vorschriften oder Konkurrenzkämpfe um knappe Güter wie z.B. Zeit oder Geld.

BECK & SCHWARZ 1995 bieten drei unterschiedliche Kategorisierungstypen an:

1. nach Streitgegenständen
2. nach Erscheinungsformen
3. nach Merkmalen der Konfliktparteien

#### **4.2.1 Gegenstände als Kategorisierungsansatz**

Ursachen von Konflikten müssen nicht unbedingt auch Gegenstand des Konfliktes sein (siehe 4.1.4 ‚Ebenen von Konflikten‘ S.33). Aber sie hängen eng miteinander zusammen. BECK&SCHWARZ (1995) untergliedern die Streitgegenstände in:

- a) materielle, substantielle „Issue-Konflikte“ um begrenzte Mittel wie Geld, Werkzeuge, Verantwortung
- b) immaterielle, affektive Konflikte, bei denen Eigenschaften und Verhaltensweisen der Konfliktparteien im Mittelpunkt stehen
- c) nach Sachgebieten geordnete Interessen- und Wertkonflikte, z.B. die Firmenphilosophie betreffend oder juristische Sachverhalte
- d) nach Sachkonflikten geordnete Ziel- und Mittelkonflikte um Leitsätze, Kompetenzen, Strategien der Unternehmensführung
- e) struktur-orientierte, strategisch-prinzipielle Konflikte um Organisationsstrukturen, systemische Vernetzungen und Kommunikationsstrukturen

Ein gröberes Untergliederungsmuster wäre die Einteilung in subjektive/persönliche und objektive/sachliche Konfliktgegenstände oder Ursachen, wie sie auch GLASL vornimmt.

#### **4.2.1.1 Objektive, sachliche Konflikte**

Zu der Kategorie ‚objektiver, sachlicher Konflikt‘ zählen alle diejenigen, deren Ursache und / oder Gegenstand außerhalb der Person bzw. biophysikalischer Art ist. Hierzu gehören Verteilungskonflikte, Zielkonflikte, Methodenkonflikte, jedoch Inhaltskonflikte und Konflikte im Rechtsbereich nur noch bedingt.

#### **4.2.1.2 Subjektive, auf den Menschen bezogene Konflikte**

Konflikte, die aus dem Menschen und seinem Wesen als drei-gliedrigem Wesen heraus entstehen, sollen zu den subjektiven, auf den Menschen bezogenen, persönlichen Konflikten zählen. Das Bewußtsein (SALMAN 1998) von Konflikten und Konfliktpotential, unterschiedliche Werte (HÖHER 2000), Wünsche, Bedürfnisse (BÜHLER 1962), Interessengegensätze (HÖHER 2000), aber auch menschliche Eigenschaften wie Ehrgeiz und Intoleranz, Habsucht, Herrschsucht, Unvollkommenheiten (SALMAN 1998) führen zu einem individuellen Konfliktpotential. Daraus können Rollen-Konflikte (zwischen Rolle und Individuum oder zwei Rollen, die eine Person innehat), aber auch Beziehungs-Konflikte werden, die sich im sozialen Verhalten (entsprechend der Kultur und Ideologie, in der der Mensch lebt,) äußern.

#### **4.2.1.3 Gesellschaftliche Konflikte**

Unterschiedliche, korrelierende Gesellschaftsbilder sind die Grundlage von gesellschaftlichen Konflikten (BERTELSMANN 1990 ), die eine Spezialform der subjektiven Konflikte darstellen. Insofern gehören auch interkulturelle und internationale Konflikte dahinz.

KAREN HORNEY geht so weit, daß sie die Gesellschaft für jegliche Konflikte verantwortlich macht, weil die Gesellschaft „den Menschen in Konflikte versetzt“, und nicht die Konflikte im Individuum angelegt seien, wie FREUD erklärt (BÜHLER 1962, S. 240). Meines Erachtens nach sind sowohl in der Gesellschaft als auch im Individuum Konfliktursachen zu finden.

### **4.2.2 Kategorisierung nach Konfliktstilen, Erscheinungsformen**

BLAKE&MOUTON (1964) u.a. geben fünf Konfliktstile an: 1. Vermeiden, 2. Durchsetzen, 3. Kompromisse eingehen, 4. Nachgeben, 5. Kooperativ lösen (siehe Abb. 1). Entsprechend seiner Eigenschaftsmerkmale und seinem Verlauf kann der Konflikt als latent oder manifest, als echt oder unecht, als heiß oder kalt, formlos oder formgebunden (HÖHER 2000; GLASL 1997) gelten. Die Herangehensweise kann logisch-sachlich, emotional oder beziehungsorientiert sein, und dementsprechend wird auch die Kommunikationshaltung sein (KELLNER 1999, S. 30ff).

Dahinzu ist für GLASL die Reichweite der Konflikte bedeutend, ob es sich ‚nur‘ um einen Reibungs-Konflikt, einen Positionskampf oder gar um Systemveränderungs-Konflikte handelt.

### **4.2.3 Kategorisierung nach Merkmalen der Konfliktparteien**

Bei diesem Ansatz wird unterschieden, ob der Konflikt sich innerhalb einer Einzelperson abspielt und zu ambivalenten Gefühlen, widersprüchlichen Entscheidungen usw. führt (intra-personeller Konflikt), oder zwischen zwei Einzelpersonen (Ehe, Arbeitspartner...) (inter-personeller Konflikt). Kommt es innerhalb von Gruppen zu Auseinandersetzungen, wird von einem intra-Gruppenkonflikt gesprochen, Konflikte zwischen zwei Gruppen (auf Mikro-, Meso- oder Makroebene) als inter-Gruppenkonflikte.

BECK&SCHWARZ (1995, S. 34) bezeichnen eine schematische Systematisierung nach diesem Kriterium (Merkmale der Konfliktparteien) für „relativ unergiebig“, u.a. weil die Zuordnung zu anderen Wissenschaftsdisziplinen problematisch ist.

## **4.3 Verschiedene Formen des Umgangs mit Konflikten**

Der Umgang mit Konflikten kann sehr unterschiedlich ausfallen, je nachdem, welche Einstellung der Mensch zu Konflikten hat, welche Erfahrungen er damit gemacht hat und was für ihn der Begriff „Konflikt“ darstellt. Ausschlaggebend ist außerdem, wie er Konflikte wahrnimmt. Daraus resultiert die Umgangsform und die Methode und Maßnahme(n), mit denen der Konflikt bearbeitet wird.

### **4.3.1 Betrachtungsweisen**

Konflikte können auf zwei Weisen betrachtet werden: systemisch und wirklichkeitskonstruktivistisch (SCHMID 1993, S. 21). Aus systemischer Sicht werden die einzelnen Elemente und ihre Funktionen, ihre Beziehungen zueinander betrachtet. Die wirklichkeitskonstruktivistische Betrachtungsweise geht davon aus, „daß wir nie mit der Wirklichkeit an sich umgehen, sondern stets nur mit unserer eigenen ‚Erfahrungswirklichkeit‘ “ (BARDMANN/KERSTIN/VOGEL 1992, S. 11). Demzufolge ist alles, womit wir umgehen (und besonders auch Konflikte und Uneinigkeiten), eine subjektive Deutung der ‚Wirklichkeit‘, geprägt von unserer Erfahrung, unserem Denken und unserem Fühlen. Und diese Betrachtungsweise habe ich auch bei der Konstruktion des Forschungskonzeptes zugrunde gelegt.



### **4.3.2 Bewertung des Begriffes ‚Konflikt‘ und daraus resultierende Haltung zu Konflikten**

Immer noch empfindet ein Großteil der Menschen Konflikte als etwas Unangenehmes und verdrängt sie oder begegnet ihnen mit Macht und Richtspruch. Mit der 68er Bewegung jedoch wurde eine etwas „normalere“ Haltung zu Konflikten gewonnen. Dies drückt sich in zeitweiser Freude an Streit, Kritik, Auflehnung aus und in einem steigenden Selbstbewußtsein (BECK, SCHWARZ 1995, S. 11). BECK&SCHWARZ (1995, S. 13) sagen, daß zu einer modernen Gesellschaft „vielmehr Meinungsstreit, Auseinandersetzungen und Abstimmungsprozesse zwischen konkurrierenden und kooperierenden Gruppen sowie eine Vielfalt an Werten, Zielen, Interessen und Erwartungen zum Alltag demokratisch verfaßter Gesellschaften und Organisationen gehören.“ Diese Aussage ist m.E. richtig, wollen wir aber im weiteren Konflikte in Hofgemeinschaften betrachten, muß beachtet werden, daß hier keine demokratische Organisation vorliegt. Schon DAHRENDORF sagt 1965 (S. 171), daß in jeder Gesellschaft Konflikte auftreten. Die Gesellschaften unterscheiden sich lediglich darin, wie intensiv und gewaltsam mit den Konflikten umgegangen wird bzw. auf welche Art sie geregelt werden. Eine ungünstige Gewohnheit unserer Medien ist es, jede kleine Uneinigkeit (aus Politik und Gesellschaft) gleich als großen Konflikt oder Krise darzustellen. Diese Übertreibung führt zu Angst und zur möglichsten Vermeidung von öffentlichen Auseinandersetzungen (BECK, SCHWARZ 1995, S. 13f).

GLASL (1998, S. 12f) beschreibt diese unterschiedlichen Konflikthaltungen mit ‚Konfliktscheu‘ und ‚Streitlust‘, die ihren Ausgleich in der ‚Konfliktfähigkeit‘ finden. Bei der Konfliktfähigkeit werden Aggressionen als Energien angesehen und positiv umgeleitet, Konflikte werden als hilfreich gesehen, sich von Überkommenem zu lösen und Unterschiede werden als Lebensnotwendigkeit und Bereicherung des Lebens angesehen.

Entsprechend unserer Einstellung zu Konflikten und unserer persönlichen Konfliktfähigkeit werden wir über Nutzen und Schaden von Konflikten, ob sie positive oder negative Auswirkungen haben (siehe 4.4 „Auswirkungen“), urteilen.

BERKEL (1991) geht so weit, daß er sagt, daß „es nicht länger das Ziel [ist], betriebliche Abläufe so zu planen, daß immer ein harmonisches Ineinandergreifen garantiert ist, ... da heute zum einen die Universalität von Konflikten unumstritten ist und zum anderen positive Konsequenzen einer Auseinandersetzung gesehen, z.T. sogar gezielt angestrebt werden.“

### 4.3.3 Konflikt,lösung‘ – Problematik des Begriffes

Die ‚Auflösung‘ von Konflikten ist als kritisch anzusehen. In der Physik ist eine ‚Auflösung‘ erst dann gegeben, wenn ein Element durch die aktive Einwirkung eines anderen ‚aufgelöst‘ ist. Dann erst kann keine Spannung mehr zwischen diesen Elementen bestehen. „Der normale Umgang mit Konflikten besteht [aber] nicht in einer ‚Lösung‘, sondern in einer kognitiven und/oder sozialen Umgestaltung der gegebenen Situation in eine neue“, eine andersartige Gesamtbeziehung. Präziser ist es somit, von einer „Bewältigung“ von Konflikten zu sprechen (BERKEL 1984, S. 347).

### 4.3.4 Umgangsformen mit Konflikten

Aus dem einfachen Grund heraus, daß wir Menschen sind und „die Dinge um uns herum [niemals] nur sachlich wahrnehmen, sondern immer auch beurteilen, bewerten und umdeuten“ (KELLNER 1999, S. 44), wird es immer unterschiedliche Ansichten, Wertvorstellungen und Ziele usw. geben, die in Erziehung, Tageslaune, Erfahrungen, Vorlieben und Abneigungen uvm. begründet sein können. Dementsprechend werden wir eine der fünf Umgangsformen (Nachgeben, Kompromiß, gemeinsame Lösung, eigene Ansicht durchsetzen, nicht wahrhaben) (KELLNER 1999, S. 24) anwenden (siehe Abb. 1), um zu einer Bewältigung des Problems oder Konfliktes zu gelangen.

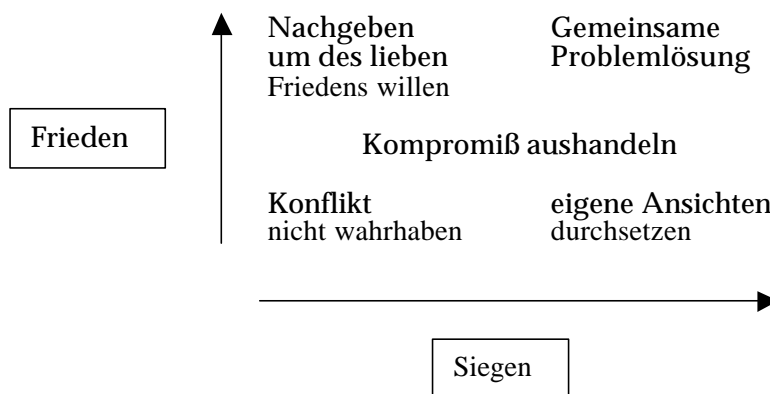


Abb. 1: Durch die zwei Ziele ‚Frieden‘ und ‚Sieg‘ ergeben sich unterschiedliche Umgangsformen. (KELLNER 1999, S. 24)

HALL (1969) bietet eine ähnliche Einteilung zu „Stile des Konfliktmanagements“ an, bei der die einzelnen Stile nicht wie bei KELLNER zwischen ‚Sieg‘ und ‚Frieden‘ stehen, sondern zwischen ‚persönlichen Zielen‘ und ‚Betonung der Beziehung‘.

Die Form der *Konfliktbewältigung* (nicht die Umgangsform mit Konflikten!!) und die verwendeten „Ressourcen“ bleiben aber immer noch offen. Hier sind folgende Möglichkeiten gegeben:

#### **4.3.4.1 Form und Ergebnis der Konfliktbewältigung**

Eine Konfliktbewältigung kann auf verschiedene Weisen stattfinden. Die ideale Form der Konfliktbewältigung wird von KELLNER (1999, S. 40) als die ‚aktive Problemlösung‘ bezeichnet. Hierbei steht das Problem im Vordergrund, welches „möglichst vernünftig aus der Welt geschaffen“ werden soll. Hier wird das Problem eher logisch-sachlich getrachtet.

Eine andere Form ist die ‚aktive Überkompensierung‘, bei der der eigene Sieg im Vordergrund steht. Diese Form wird leicht bei einer emotionalen Beteiligung angewendet.

Als dritte Form wird die ‚passive Konfliktvermeidung‘ genannt, bei dem „die aktive Auseinandersetzung mit dem Problem oder dem Gegner... verweigert“ wird oder die Probleme ignoriert werden. Besonders dann, wenn die Person ein beziehungsorientiertes Verhalten hat, wird diese Form der Konfliktbewältigung gewählt werden.

Das Ergebnis des Konfliktes kann wie der Umgang mit den Konflikten selber auf fünf verschiedene Weisen ausfallen (ADLER, ROSENFELD, PROCTOR II 2001). Häufig kommt es zu sogenannten ‚win-loose‘ oder ‚loose-win‘ – Situationen, in denen die eine Partei ihr Ziel durchsetzen konnte, die andere aber ‚verliert‘. Es kann aber auch zu ‚loose-loose‘ – Situationen kommen, in denen keine der beiden Parteien mit dem Ergebnis zufrieden ist. Eine übliche Situation liegt bei einem ‚Kompromiß‘ vor, wo jede Partei einen Teil ihrer Ziele erreicht hat, aber auch einen Teil aufgeben mußte. Als letzte Möglichkeit wird die ‚win-win‘ – Situation dargestellt, in der eine Lösung gefunden wird, mit der alle Beteiligten zufrieden sind.

#### **4.3.4.2 Ressourcen zur Konfliktbewältigung**

Konflikte können mit verschiedenen ‚Ressourcen‘ bewältigt werden. Einerseits stehen uns *persönliche Ressourcen* zur Verfügung, zu denen Selbstwertgefühl, soziale und kommunikative Kompetenzen, Fähigkeiten, Kenntnisse, Erfahrungen usw. gehören und zur Anwendung kommen. Zu den *materiellen Ressourcen* gehören begrenzte Mittel und knappe Güter (wie ökonomische Ressourcen, Ausrüstung mit Raum und/oder Werkzeugen...), die zur Konfliktbewältigung eingesetzt, neu zugeteilt, vermehrt usw. werden können. Auch aus sozialen Ressourcen können Unterstützung und Hilfestellung bezogen werden. Hier wären soziale Beziehungen, Beratung, Information, Feedback, emotionale Unterstützung usw. zu nennen. Aber auch sogenannte ideel-kulturelle

Ressourcen können genutzt werden wie z.B. verbindliche, von einem Konsens getragene Regeln, Normen und Werte sowie institutionalisierte Verfahrensweisen (BECK, SCHWARZ 1995, S. 48f).

### **4.3.5 Maßnahmen zur Konfliktbewältigung**

Grundvoraussetzung für eine Konfliktentschärfung und Bearbeitung sind: Bewußtsein der Situation, Offenheit, Ehrlichkeit, Vertrauen, Rücksichtnahme und Kommunikation über die Bedürfnisse und Nöte der Menschen (GLASL 1997, S. 36ff).

Was die Maßnahmen zur Konfliktbewältigung anbelangt, so werden sie von verschiedenen Autoren unterschiedlich dargestellt. Allen gemein ist, daß die einem Konflikt zugrundeliegende Differenz zweier oder mehrerer Positionen verringert oder beseitigt werden soll (BERTELSMANN 1990). BIDLINGMAIER (1968) ist eine organisationale Regelung und Kontrolle sowie materielle Kompensation wichtig, MÜLLER (1988) plädiert für einen offenen Meinungs austausch, ZIEHMANN (1982) für Konfliktlösungsgespräche. Insbesondere Wirtschaftspsychologen (wie z.B. GEBERT&v.ROSENSTIEL 1981) vertreten Vorgehensweisen der Teamentwicklung, der Konfrontationstreffen oder Problemlösungsklausuren, bei denen eine „Gewinner-Gewinner-Strategie“ zur Zufriedenheit aller Beteiligten angewendet wird (REGNET 1992, S. 55ff). Die Bewältigung kann durch Kooperation vereinfacht werden (REGNET 1992, S. 96), es muß aber immer dazu kommuniziert werden. Ein heute häufig angewendetes integratives Modell zur Bewältigung von Belastungen wird ‚Coping‘ genannt. Es kann drei verschiedene Schwerpunkte haben: bewertungsorientiert, problemorientiert oder emotionsorientiert. Beim bewertungsorientierten Coping ist die Wahrnehmung und Interpretation der Lage zur Konfliktbewältigung ausschlaggebend, beim problemorientierten Coping werden die Ursachen eines Konfliktes verändert oder beseitigt, und beim emotionsorientierten Coping wird geübt, wie die durch den Konflikt verursachten Emotionen beherrscht werden können (BERTELSMANN 1990, S. 247).

Bei Konflikten in Organisationen ist es üblich, einen ‚Mediator‘ oder ‚Supervisor‘ zu Hilfe zu holen, die als unparteiische Mittelspersonen die Kommunikation zwischen den Parteien beobachten (Supervisor) und Rückmeldungen zu ihrer Beobachtung geben, die bei Bedarf in der Rolle des Mediators die Konfliktparteien in die Lage versetzt, ihre Konflikte selber zu lösen. Diese Personen können bei Bedarf Veränderungsvorschläge machen und bei auftretenden Problemen frühzeitig ‚warnen‘, damit die Parteien zu einer für alle annehmbaren Regelung kommen (win-win-Situation). Bestehen offensichtlich Konflikte, so kann ein Konfliktmanager oder Schlichter für eine angemessene Kommunikation sorgen. Auch ein ‚Coaching‘ für das Unternehmen ist denkbar und wird neuerdings häufig in Form von Unternehmensaufstellungen im Sinne von Bert HELLINGERs Familienaufstellung durchgeführt. Sind die Parteien erst einmal geschult

und sensibel für die Wahrnehmung von Problemen, so können sie diese auch selbständig bewältigen (BECK&SCHWARZ 1995, S. 128, URY/BRETT/GOLDBERG 1991, S. 170).

## **4.4 Auswirkungen von Konflikten**

Konflikte können sowohl nutzen als auch schaden (GLASL 1998, S. 14). Ihre Auswirkungen hängen sehr davon ab, wie die betroffenen Parteien damit umzugehen vermögen.

### **4.4.1 Konflikte als Chance**

Sind ‚konfliktfähige‘ Parteien in einen Konflikt involviert, so werden die Auswirkungen des Konfliktes schwerlich negativ sein können (einmal abgesehen davon, daß konfliktfähige Personen selten in schwerwiegende eskalierende Konflikte geraten). In diesem Fall wird der Konflikt hauptsächlich positive Auswirkungen haben wie z.B. daß Innovationen dadurch gefördert werden, daß Selbsterkenntnisse gewonnen werden können, daß Unterschiede bearbeitet werden und zu festerem Gruppenzusammenhalt führen können, Kreativität wird stimuliert, evtl. wird Interesse angeregt uvm. (HÖHER 2000, S. 97).

### **4.4.2 Weitere Auswirkungen**

Es können aber auch negative Auswirkungen von Konflikten ausgehen, insbesondere wenn die Parteien im Umgang mit Konflikten noch ungeübt sind. Dann können Konflikte zu Instabilität, Verwirrung und Vertrauensverlust führen, zu Streß und Unzufriedenheit, Funktionsstörungen im Organisationsablauf, zu Kommunikations- und Kooperationsstörungen, Ressourcenvergeudung, Wahrnehmungsverzerrung und zu Rationalitätsabnahmen zugunsten von Emotionalität. Alle diese Auswirkungen sind in keiner Weise förderlich für eine Konfliktbewältigung (HÖHER 2000, S. 98).

Auf folgende vier Bereiche wirken sich betriebliche Konflikte besonders aus (KELLNER 1999, S. 47f):

#### **4.4.2.1 Kommunikation**

Wenn Konflikte auftreten, wird nicht mehr offen miteinander geredet, man beginnt vermutete geheime Botschaften in den Formulierungen der anderen zu entdecken, und man überlegt sich genauer, wer was erfahren darf oder nicht. Die Kommunikation ist dann gekennzeichnet von Unaufrichtigkeit, Mißdeutungen in möglichst negativer Richtung, Geheimniskrämerei bis zu Beleidigungen, Drohungen und Zynismen. Daheraus ergibt sich ein weiteres Konfliktpotential, das zu weiteren

Kommunikationseinschränkungen und/oder -veränderungen anreizt... der Konflikt eskaliert!

#### **4.4.2.2 Wahrnehmung**

„Jede Partei hat das Bestreben, selbst am Konflikt unschuldig zu sein oder zu erscheinen und deutet deshalb auch notfalls eigenes Verhalten um oder entwickelt schonende ‚Erinnerungslücken‘ “ (KELLNER 1999, S. 45). Man sieht somit den eigenen Standpunkt immer positiver, als er wahrscheinlich ist. Bei schlechtem Gewissen können sogar Versöhnungsversuche des Gegners als Tücke oder als Schwäche ausgelegt werden. Daran wird deutlich, daß Konflikte unsere Wahrnehmungsfähigkeit und unser Denk- und Vorstellungsleben beeinträchtigen (GLASL 1997, S. 34). Auch das kann zu einer Eskalation beitragen.

#### **4.4.2.3 Einstellung**

„Je länger ein Konflikt dauert, desto negativer wird die innere Einstellung zum anderen.“ Aber nicht nur die Einstellung zum Gegner entwickelt sich in negativer Richtung. Außerdem tritt die Frage auf, wer mit dem Gegner paktiert. Damit einhergehend nehmen Hilfsbereitschaft, Höflichkeit, Konzentration auf die Aufgabe, Spaß an der Arbeit und Solidarität mit dem Unternehmen schrittweise ab (KELLNER 1999), und es ergeben sich daraus weitere Konfliktpotentiale.

#### **4.4.2.4 Aufgabenbezug**

„Je mehr ... Konflikte [bestehen]..., desto mehr legt jeder einzelne Wert darauf, ‚seinen eigenen Kram‘ zu machen“ (KELLNER 1999). Klare Grenzen der Zuständigkeiten werden gesucht, und keiner will mehr irgendjemandem (in einem anderen Aufgabenbereich) helfen.

## **5 Hauptteil 2: Empirischer Teil**

### **5.1 Einführung in den empirischen Teil**

Im jetzt folgenden Teil werden die fünf untersuchten Höfe dargestellt, indem ich erst auf die grundsätzlichen Bedingungen des Hofes eingehe, seine organisatorischen Strukturen anschließend darstelle und im Weiteren dann auf die Ursachen und Auswirkungen von Konflikten sowie dem Umgang mit Konflikten auf dem entsprechenden Hof einen Blick werfe. Dem aufmerksamen Leser wird auffallen, daß ich bei den Hypothesen die Ursachen von Konflikten den Ebenen des geistig-kulturellen, des politisch-sozialen und des technisch-instrumentellen Subsystems zugeordnet habe. Bei der Darstellung der Ursachen von Konflikten auf den Höfen verwende ich die Einteilung ‚sachliche‘ und ‚persönliche‘ Konfliktursachen, weil diese Einteilung leichter nachzuvollziehen ist und so ein rascher Überblick über das Konfliktpotential möglich wird.

Ich verzichte bei der Darstellung der Höfe bewußt auf präzise Datenangaben, um die Anonymität der Höfe zu wahren. Daher sind Begriffe wie „groß“ und „klein“, „alt“ oder „jung“ im Verhältnis zum ‚Durchschnittshof‘ (beschrieben auf S. 13) zu sehen. Außerdem sind die geschilderten Beispiele nicht unbedingt als Sonderfälle zu betrachten. Es können grundsätzlich in jeder Hofgemeinschaft ähnliche Probleme vorliegen.

In den Darstellungen der Ergebnisse der einzelnen Höfe sind immer die Aussagen der Interviewten wiedergegeben, auch wenn das nicht immer explizit gesagt wird. Wenn ich selber einen eigenen Gedanken oder Eindruck hinzugefügt habe ist, dies immer ausdrücklich erwähnt! Außerdem bin ich davon ausgegangen, daß die ‚wichtigen‘ Dinge mir mitgeteilt wurden, auf dem Hof unbedeutendere Sachen nicht so sehr zur Aussprache kamen. Das heißt, ich habe die Themen in den Vordergrund gestellt, die von den Interviewpartnern genannt wurden, und anhand derer eine Darstellung des Charakteristischen des Hofes versucht.

Und noch vorweg:

Ich möchte mit meinen Deutungen oder Auslegungen von geschilderten Sachverhalten niemanden kränken oder beschuldigen. Es ist meine eigene Sichtweise der Dinge, die bei anderen Personen ganz anders ausfallen könnte. Auch ist nicht gesagt, daß, wenn ich von irgendwelchen „Mängeln“ spreche, diese tatsächlich vorliegen müssen – mir scheint es nur eine mögliche Ursache eines Konfliktes zu sein! Das ist eben das Schwierige an Konflikten, daß sie aufgrund von subjektiven Wahrnehmungen entstehen und deshalb auch nie rein objektiv abgehandelt werden können!

## **5.2 Hof 1**

Dieser Hof wird von einer frisch zusammengesetzten Betriebsgemeinschaft betrieben, ich möchte ihn als den wirklich „jungen“ Betrieb bezeichnen (obwohl er schon längere Zeit biologisch-dynamisch bewirtschaftet wird). Er hat eine durchschnittliche flächenmäßige Größe, im Verhältnis zu den anderen Betrieben relativ viele Milchkühe. Die Produktionsbedingungen habe ich als mittelmäßig eingestuft. Auf dem Hof arbeiten wenige Menschen, die Anzahl der Betriebsleiter (Verantwortliche, bzw. Mitglieder in der GbR) ist gering, im Verhältnis zu den Lehrlingen 1:1. Die Arbeitssituation scheint eher gespannt – es gibt keine festen Arbeitszeiten, und durchschnittlich wird mit 10,5 Std. Arbeit im Verhältnis zu anderen Höfen recht lange gearbeitet.

Der Hof im Verhältnis zum Dorf und seiner sozialen Einbindung ist eher für sich, hat nur einen geringen Kontakt zum Dorf, zu den Kunden bestehen eher Beziehungen, dafür ist eine enge Zusammenarbeit mit anderen Landwirten bzgl. des Austauschs von Maschinen gegeben.

### **5.2.1 Organisation**

#### **5.2.1.1 Bereichsaufteilung**

Der Hof ist nicht wie andere in die „typischen“ Bereiche Stall, Acker, Verarbeitung, Vermarktung, Haushalt... aufgeteilt (vergl. KÖNIG 2002), sondern in „Innenwirtschaft“ und „Außenwirtschaft“, das heißt: Ein Verantwortlicher ist draußen im Stall und auf dem Acker tätig, und ein anderer macht Buchführung, Laden, Haushalt. In der Verarbeitung und Vermarktung sind Angestellte tätig, teilweise in verantwortlichen Positionen. Die Lehrlinge sind in der „Außenwirtschaft“ tätig, wenn sie wollen für einige Monate auch in der Käserei.

Auffällig ist, daß der Verein bzw. der Bereich der Hofentwicklung in Form von „neuen Ideen“ den interviewten Verantwortlichen beiden im Bewußtsein ist – der eine entwickelt Ideen, der andere prüft, ob das möglich ist, und dann ist es meistens ersterer wieder, der die Idee dann auch verwirklichen muß, weil es (noch) nicht so viele andere gibt, die das könnten. Demnächst kommt aber eine weitere Familie hinzu, die nicht direkt einen Bereich übernehmen wird, sondern eher die Ideen und Vorschläge von dem einen BG-Mitglied aufnehmen und durchführen will. Das wird, so vermute ich, zumindest vorerst nicht zu dem Gefühl der „Ungleichheit“ kommen, weil die „Neuen“ noch nicht so viel Erfahrung in der Landwirtschaft haben. Diese „Aufgabenbereichszuordnung“ ist auf dem Hof offensichtlich sehr klar, dahingegen werden Arbeitsanweisungen manches Mal (besonders von den Lehrlingen und Angestellten) als unzureichend empfunden. Auch ist



deutlich, daß (bis auf einen Lehrling) sich diese nicht als Entscheidungsträger empfinden, teilweise aber auch gerne Entscheidungen treffen würden.

Diese Aufgabenbereiche wurden ganz bewußt übernommen, nach Fähigkeiten und Notwendigkeiten, denn irgendwie müssen die notwendigsten Tätigkeiten erledigt werden. Die Abgrenzung zwischen den Bereichen ist relativ klar, zumindest insofern, daß keine Konflikte aufgrund von undefinierten Zuständigkeiten auftreten.

Undefinierte Bereiche erleiden hier das gleiche Schicksal wie auf anderen Höfen auch – man schiebt sie vor sich her, bis es nicht mehr anders geht, und dann guckt man, ob man jemanden findet, der sich darum kümmert. Oder man hat gerade mal zwischendurch Zeit und kann es selber erledigen.

#### **5.2.1.2 Besprechungen und Absprachen**

Ganz selbstverständlich findet täglich eine Arbeitsbesprechung statt, die am Anschluß an das Frühstück durchgeführt wird. Hier kommen sowohl Fragen und Anweisungen für die tägliche Arbeit zur Sprache, aber auch Fragen zur Ausbildung können hier geklärt werden. Dies könnte als eine eher landwirtschaftlich geprägte Arbeitsbesprechung angesehen werden; es gibt dann noch eine weitere wöchentliche, an der alle HG-Mitglieder teilnehmen, in der dann auch Tätigkeiten im Haus und in den übrigen Bereichen des Hofes „verteilt“ werden. Eine weitere wöchentliche Besprechung über die längerfristige Hofentwicklung, Personalfragen usw. wird von den BG-Mitgliedern und weiteren verantwortlich tätigen Mitarbeitern durchgeführt. Um auch mit den Lehrlingen und mit allen anderen Personen alles Wichtige, was alle betrifft, zu besprechen, soll es einen „Hofabend“ einmal monatlich geben, der aber leider häufig nicht stattfindet. Einige „kleinere“ Dinge werden morgens zwischen den beiden „Hauptverantwortlichen“ im Bereich der Landwirtschaft abgeklärt. Bis zu einer gewissen Größe werden Entscheidungen nur zwischen den beiden abgesprochen, nur größere Dinge gelangen in die BG-Besprechung, wobei das „größer“ nicht nominal festgelegt ist, aber jeder ein Gefühl dafür hat, ab wann eine Entscheidung von allen im Konsens getroffen werden muß und ab wann in den Bereichen selbständig beschlossen werden darf. Ein Problem tritt bei verantwortlichen Angestellten auf. Hier besteht die Tendenz, daß von dieser Person weniger Ideen und Eigeninitiative in die Hofentwicklung gesteckt wird, worüber sich die BG-Mitglieder aber freuen würden. Ein anderer Fall ist die Situation, daß die beiden landwirtschaftlich verantwortlichen Personen häufiger in Kontakt miteinander stehen, sich öfters austauschen und insofern manche Information nicht alle Verantwortlichen erreicht, oder daß man schon öfters darüber geredet hat, nur die eine Person hat es immer noch nicht mitbekommen, weil sie nicht immer bei den Besprechungen war und einfach weniger Absprachen zwischen den Personen erforderlich

sind. Damit hier kein Gefühl der Ausgrenztheit entsteht, sind die wöchentlichen BG-Treffen dringend notwendig.

Früher wurde mal eine Leitbildarbeit durchgeführt, aber nicht mit allen momentan anwesenden BG-Mitgliedern. Trotzdem besteht eine unausgesprochene Übereinstimmung, was die Grundlagen zum biologisch-dynamischen Wirtschaften und eine Hofgemeinschaft betrifft. Jährliche Ziele werden am Jahresanfang gemeinsam besprochen und aufgeschrieben und dann im Laufe des Jahres verwirklicht. Hier bestehen vielleicht etwas unterschiedliche Vorstellungen betreffs der Umsetzung der Ziele – der eine sagte, es würde klar festgelegt, wer was macht, der andere sagt dies nicht. Insgesamt wird gewünscht, daß es mehr Menschen auf dem Hof geben solle, die Ziele formulieren und verfolgen, was mir ein wenig im Gegensatz dazu steht, was den jetzigen BG-Mitgliedern im Sinne ist, daß nämlich der Hof nicht weiter in Bereiche aufgliedert werde oder gar mehrere Leute in einem Bereich „das Sagen“ haben sollen.

Es ist noch nicht oft vorgekommen, daß Entscheidungen aufgrund von Uneinigkeiten verschoben wurden. Bei Fragen, bei denen die BG-Mitglieder meinen, sie könnten nicht alleine entscheiden, werden von außerhalb Menschen hinzugezogen. Auch potentielle Neueinsteiger werden sofort in alle Besprechungen und Entscheidungen mit einbezogen, und wenn die Neuen noch nicht so viel Fachwissen haben, hoffen die anderen, daß diese zumindest gute Nachfragen stellen. Entscheiden tut dann der, der sich entscheidungsfähig gemacht hat, also Kenntnis bzw.und Sachkompetenz erworben hat. Die meisten Entscheidungen sind auch nicht wirklich Meinungsabhängig, sondern entspringen einer gewissen Notwendigkeit den Betrieb betreffend.

Bedeutend ist, die anderen auch über die eigenständig getroffenen kleineren Entscheidungen zu informieren, sonst entsteht leicht das Gefühl, „übergangen“ worden zu sein, daß also eine Art von „Ungleichheit“ trotz der angestrebten „Gleichheit“ der BG-Mitglieder auftritt, was eine Menge Konfliktpotential in sich birgt.

### **5.2.1.3 Mahlzeiten**

Genauso wie auf anderen Hofgemeinschaften haben die Mahlzeiten hier eine bedeutende Funktion in Bezug auf den sozialen Austausch, das gegenseitige Wahrnehmen und somit für das Zusammengehörigkeitsgefühl. Zwischenmenschliche Probleme oder gar Konflikte gehören hier aber nicht hin.

Die Mahlzeiten sind so geregelt, daß es morgens in der einen Familie eine große Frühstücksrunde mit Lehrlingen usw. gibt, das Käserei-Team ißt meistens nochmal extra, mittags wird reihum in einer Familie gekocht und das Essen dann auf die Familien verteilt. Das wird als ganz angenehm empfunden. Die Lehrlinge und Mitarbeiter essen zu Mittag aber in der anderen Familie mit, so daß sie mit möglichst vielen Personen des

Hofes soziale Kontakte aufnehmen können. Abends ißt jede Familie und essen auch die Lehrlinge für sich.

### **5.2.2 Soziale Strukturen**

Im Sozialen und auch im arbeitswirtschaftlichen Bereich bestehen gar nicht so feste Strukturen, wie das manchmal angenommen werden könnte. Zumindest die eine interviewte Person meint, daß der gegenseitige Umgang recht locker sei, auf der einen Seite unstrukturiert, andererseits aber auch unkompliziert. Das ist wohl nur so, weil sich keiner auf die Füße getreten fühlt, wenn in seinem Bereich etwas angemerkt wird – hier liegt eine gute „Feedback-Kultur“ vor, man freut sich sogar eher, wenn jemand Veränderungsvorschläge einbringt oder Dinge in Frage stellt. Diesen lockeren Umgang mit ziemlich offener Kommunikation, mit nicht ernst gemeinten und auch nicht so aufgefaßten neckischen „Vorwürfen“ und „Aufforderungen/Befehlen“ kann ich aufgrund meiner eigenen Erfahrung bestätigen. Es gibt wenige festgelegte Abläufe, wie z.B. die morgendliche Besprechung, vieles läuft dann zwischen Tür und Angel, wenn gerade mal die Zeit dazu ist, die gesamte Einstellung ist eher „jugendlich“, möchte ich sagen, die unterschiedlichen Fähigkeiten werden von beiden Seiten gleich hoch geschätzt. Tabu-Themen waren dem einen Interviewpartner gar nicht präsent, der andere meinte lediglich, ein paar persönliche Dinge würde er nicht unbedingt ansprechen, und auch andere Leute auf dem Hof würden dies meiden. Es ist aber auch nicht für das gemeinsame Leben notwendig, über diese persönlichen Vorlieben und Abneigungen mit dem anderen zu sprechen. Häufig werden dahingegen Probleme in den Arbeitsbereichen, oft auch die personelle Besetzung betreffend, besprochen, das ist für den Hof lebensnotwendig.

Eine Menge dieser sozialen Kontakte hängt eng zusammen mit dem, was Arbeit betrifft. Denn diese Bereiche sind auf einem Hof kaum zu trennen und die HG-Mitglieder wollen das auch gar nicht. Lehrlinge sollen einen Einblick in dieses Zusammen-Leben und Arbeiten bekommen können, insofern werden sie auch über sehr vieles (auch Hofinternes) informiert und in Entscheidungsprozesse mit einbezogen, um daran teilnehmen zu können. So optimal, wie das angedacht ist, sieht aber die Praxis nicht aus. Es haben Lehrlinge und Praktikanten offensichtlich weniger Chancen, ihre möglichen Einflußnahmen an den Hof heranzutragen, außer sie würden sich selber sehr dafür einsetzen.

Notwendig ist aber auch ein privater Teil, in den sich jeder bei Bedarf zurückziehen kann. Es wird als angenehm empfunden, daß den Tag über viele Kontakte möglich sind, ohne, daß man sie organisieren muß. Die Verbindung zwischen den HG-Mitgliedern scheint insofern sehr eng und harmonisch, schwieriger ist es, solchen

Mitarbeitern das Zugehörigkeitsgefühl zu vermitteln, die nicht auf dem Hof leben und insofern nicht so leicht außerhalb der Arbeit angesprochen werden können und nicht so viele Kontakte haben zu den dort lebenden Mitgliedern. Ein Interviewpartner sagte, daß es ihm zu mühsam sei, täglich zu fragen, wie es dem anderen denn heute gehe. Diese Person wünscht sich, daß jeder von sich aus klar sagt, was los ist, was er braucht oder was ihm zu viel ist. Das scheint diese Person selber auch zu praktizieren, und innerhalb der BG scheint es deshalb keine Unstimmigkeiten zu geben. Alle HG-Mitglieder sind mit dem gegenseitigen Umgang untereinander zufrieden und fühlen sich von der Gemeinschaft getragen, obwohl keine Gleichberechtigung vorliegt (im rechtlichen Sinne).

So wie in jeder Gruppe gibt es auch hier „Rollen“, die eine, die Neues einbringt, eine andere, die diese Ideen kritisch hinterfragt und auf Durchführbarkeit prüft. Eine, die sich als „zentral“ empfindet, die bei vielen Problemen angesprochen wird, eine andere, die sich als sehr bedeutend empfindet, weil sie „der Ausbilder“ ist und einfach vieles kann, was andere (praktisch) nicht können oder machen mögen. Diese Personen vermeiden tunlichst, Aufgaben auf andere abzuschieben, oder zumindest drüber zu sprechen, warum sie das nicht selber machen, sind insofern auch bereit, unangenehme Tätigkeiten zu erledigen, die Lehrlinge werden davon offensichtlich eher verschont.

## **5.2.3 Konflikte und Konfliktpotentiale (Ursachen und Auswirkungen)**

### **5.2.3.1 persönliche Konfliktursachen**

Bei den BG-Mitgliedern, die ja längere Zeit miteinander auskommen müssen als mit ihren Lehrlingen, besteht die glückliche Konstellation, daß sie offensichtlich sehr ähnliche oder gar gleiche Vorstellungen von einer biologisch-dynamischen Landwirtschaft und einer Hofgemeinschaft sowie dem Leben dort haben. Somit kommt es so gut wie nie zu Meinungsunterschieden, die nicht sachlich begründet werden könnten. Als Konfliktursachen werden hier unausgesprochene Erwartungen und Arbeitsüberlastung genannt, die in den Bereich der persönlichen Ursachen fallen, letztere deshalb, weil man dann die eigenen Vorstellungen und Wünsche, wie man sich seine Tätigkeit vorstellt, nicht so ausführen kann wie gedacht.

Ein auch auf anderen Hofgemeinschaften auftretendes Konfliktpotential liegt in bereichsüberschneidenden Gebieten, z.B. dem Grünland, das häufig vom Ackerbauer bearbeitet wird, vom Kuhbauern aber das Futter verwendet wird. Wenn jetzt die beiden Menschen unterschiedliche Meinungen zum optimalen Schnittzeitpunkt des Grases haben, kann es zu Konflikten kommen (aufgrund ungenügend abgeteilter Bereiche, die in den sachlichen Bereich gehören, der Konflikt entzündet sich aber an den

unterschiedlichen Einstellungen der Menschen). Die Bereichszuordnung ist hier aber geklärt, so daß jetzt nur noch manchmal Unstimmigkeit darüber herrscht, wie man seine Verantwortung auszuüben habe, in wieweit man sich einsetzen solle für den Hof, wie streng Arbeitszeiten wahrgenommen werden (offiziell gibt es bei den Lehrlingen und BG-Mitgliedern keine festen Arbeitszeiten, nur bei den Angestellten; bis auf den einen befragten Angestellten und einen Lehrling sind die anderen aber mit den Arbeitszeiten zufrieden). In diesem Bereich der Erwartungen wird hier manches unbewußt gewünscht, wenn man es sich aber ins Bewußtsein holt, so hat man auch Verständnis für die andere Position.

Erwartungen waren auch in einem anderen Fall der Auslöser für das Ausbrechen eines Konfliktes: Es war die Situation, daß jemand dies und jenes und das auch noch auf seiner Tour in die Stadt erledigen sollte, ihm das aber zu viel wurde. Er gab ein Donnerwetter ab, und damit war die Grenze klar, wieviel von dem Menschen erwartet werden konnte, und das wurde gerne akzeptiert.

Ähnlich auch die Sache, daß es oft schwer ist, die Grenze zu ziehen, wieviel macht man für den Hof, und wieviel Zeit braucht man für sich selber, und wie stark darf man den anderen mit meinem „Abgrenzungsproblem“ belästigen, inwieweit muß ich selber mir Grenzen setzen. Das ist ein typischer Rollenkonflikt, dem wohl jede engagierte Person anheim fallen kann.

#### **5.2.3.2 Sachliche Konfliktursachen**

Mancher Konflikt muß gar nicht aufgrund individueller Einstellungen entspringen, sondern kann auch sachliche Ursachen haben. Auf diesem Hof wurde „Geld“ genannt, das schnell zum zentralen Thema wird, wenn es nicht ausreichend vorhanden ist, und woraufhin eine sehr angespannte Situation entstehen kann, die Toleranz gegenüber „Fehlern“ von anderen abnimmt und es leichter zu Streit und Vorwürfen kommt. Bei diesem Hof liegt der Fall vor, daß sich die BG in einer finanziell schwierigen Lage gebildet hat, diese Umstände aber wohl weniger zu schwerwiegenden Konflikten innerhalb der jetzigen BG führen.

Speziell aufgrund von arbeitstechnischen Abläufen kann es auch zu Konflikten kommen, wenn die Absprachen und Arbeitsanweisungen nicht ausreichend klar sind. Auf diesem Hof könnte es im Bereich der Arbeitsanweisung zu Konflikten kommen, weil einige Mitglieder der HG meinen, sie seien nicht klar und deutlich.

Eine Vermutung von mir war, daß es aufgrund der maschinellen Ausstattung der Höfe zu Unzufriedenheit und Konflikten kommen könnte. Hier verwundert das Ergebnis, daß alle befragten HG-Mitglieder die Maschinenausstattung als teilweise veraltet, teilweise neu, aber fast immer funktionstüchtig beschreiben, daß es aber immer wieder ‚Ärger mit der Technik gibt‘, obwohl die meisten Geräte wohl vorhanden sind. Doch muß

trotzdem immer wieder improvisiert werden, und es kann nicht effektiv gearbeitet werden, was aber nur ein paar Personen stört. (Dieses Ergebnis verwundert mich etwas).

### **5.2.3.3 Auswirkungen auf die Kommunikation**

Die Auswirkungen auf die Kommunikation sind nicht sehr gravierend. Tritt mal ein gereizter Unterton auf, so hat man das Gefühl, der sollte sich mal hinsetzen und über das Problem reden, aber in der jetzigen BG ist es noch zu keiner schwerwiegenden Auseinandersetzung gekommen, insofern liegen hier keine Erfahrungen vor, wie sich die doch ziemlich offene Kommunikation in diesem Falle ändern würde. Deutlich ist nur, daß es aufgrund von geringer Kommunikation zu Mißverständnissen und Konflikten kommen kann, daß dies aber als überflüssig und lästig angesehen wird, weil auch mehr Leute in die Sache hineingezogen werden, als eigentlich betroffen sind, und insofern wird solchen lähmenden Situationen tunlichst vorgebeugt, sie werden vermieden.

### **5.2.4 Umgang mit Konflikten**

Zwei der BG-Mitglieder „lösen“ Konflikte offensichtlich gerne passiv. Zuerst sollten die Emotionen nicht mehr zu stark sein, und zumindest der eine Interviewpartner möchte gerne erst einmal für sich Klarheit in der Sache haben, bis er sie offen anspricht. Daraus ergibt es sich, daß für Außenstehende vielleicht das Bild entsteht, Konflikte würden verschleppt. Das mag teilweise der Fall sein, dieses „Verschleppen“ wird aber aus dem Grund vorgenommen, daß man abspürt, wann man aufgrund seiner Position auf dem Hof gezwungen ist, einzugreifen, oder daß man einen passenden Moment abwarten will. Manche Dinge lösen sich auch von ganz alleine. Z.B. wurde die Änderung einer Aufwandsentschädigung nicht gleich mitgeteilt. Das löste Ärger und das Gefühl von Beleidigung aus, weil das aber in einer Situation angesprochen wurde, wo der andere nicht viel dazu sagen konnte, mußte er das zunächst einmal hinnehmen, und nach ein paar Tagen war der Ärger verflogen, und es entwickelte sich kein Konflikt daraus. Bei diesem Umgang ist verständlich, daß beide Interviewpartner sagten, daß es eher wenige Konflikte gäbe, daß es sie gibt wird aber von keinem der HG-Mitglieder abgestritten. Diese relative Konfliktarmut der jetzigen Besetzung mag auch daher rühren, daß gerade auf dem Hof vor der jetzigen Besetzung sehr viele Konflikte immer stärker eskalierten. Ein weiterer Grund der Konfliktarmut ist offensichtlich darin gegeben, daß alle auf dem Hof ein Gefühl für Konfliktpotentiale haben, und daß diese angegangen werden, bevor sie sich zu einem Konflikt mit offenen Konfrontationen entwickeln können.

Die wichtigste Form der Konfliktbewältigung, so sagte die eine interviewte Person, findet immer im einzelnen Gespräch statt. So ist auch verständlich, daß schwierige, Themen, bevor sie in der wöchentlichen BG-Besprechung angesprochen

werden, meist im Vorhinein abgeklärt werden, in kleiner Runde, evtl. mit Hilfe von außen, damit andere davon möglichst verschont bleiben. Sollte es einmal zu einer kritischen Situation kommen, so ist klar, daß es dann auch einmal zu einer Krisensitzung kommen muß.

### **5.2.5 Erfahrungen daraus, was daraus gelernt?**

In dieser Gemeinschaft wird über Weihnachten etwas gemeinsam unternommen, was alle miteinander sehr stark verbindet, wobei aber keine Konflikte angesprochen werden. Es wird z.B. gelesen, oder Jahresziele werden aufgestellt. Das bildet einen tragenden Untergrund, und weil dieser als eine gemeinsame, einander verbindende Ebene besteht, können Konflikte immer wieder beigelegt werden, auch ohne daß es eine bestimmte Konfliktlösungsstrategie gibt. Dabei hilfreich ist eine gewisse Selbstreflexion und Selbstkritik, also daß man den Eigenanteil am Konflikt erkennt, außerdem Toleranz, Langmut und eine gute Gesprächskultur, evtl., bei Bedarf, auch eine Gesprächsführung.

## **5.3 Hof 2**

Dieser Hof gehört noch zu der „jüngeren“ Fraktion, sowohl was die Gemeinschaft betrifft als auch die Bewirtschaftung des Fleckens Erde im Sinne der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise. Flächenmäßig ist der Hof mittelmäßig gut ausgestattet, hat einen sehr hohen Grünlandanteil, insofern auch relativ viele sonstige Rinder, aber nur wenige Milchkühe. Allgemein würde ich die Produktionsbedingungen als „schwierig“ bezeichnen. Es leben auf dem Hof auch nur wenige Menschen, relativ wenige Betriebsleiter sind da und auch nur wenige Lehrlinge.

Zum Dorf und auch in Bezug auf nachbarschaftliche Zusammenarbeit oder Maschinenaustausch bestehen keinerlei engere Beziehungen, das Verhältnis zu den Kunden ist eher mittelmäßig gut zu bezeichnen, u.a. da ein Teil der Produkte nicht direkt im Hofladen verkauft wird, zum anderen da die Kunden aus einem relativ großen Umkreis kommen. Daher ist der Hof und sind seine Menschen recht isoliert, alleine schon wegen seiner Lage außerhalb des Dorfes.

## **5.3.1 Organisation**

### **5.3.1.1 Bereichsaufteilung**

Dieser Hof ist so wie andere typische Hofgemeinschaften auch (vergl. KÖNIG 2002) in verschiedene Arbeitsbereiche unterteilt. Ein BG-Mitglied ist für Stall und Acker, Grünland sowie Reparaturen zuständig, ein anderes für Vermarktung, Verarbeitung, Gemüse und Verwaltung. Der Haushalt und Blumengarten, Hofpflege usw. wird von den Frauen erledigt. Hier liegt eine typische Rollenverteilung bzgl. Mann-Frau vor. Jeder verantwortet seinen Bereich selber und hat dort recht freie Gestaltungsmöglichkeiten. Lehrlinge, Gehilfe und langjährige Aushilfen helfen bei der Arbeit. Viel Arbeit (u.a. in der Vermarktung) wird insofern auch von auswärts wohnenden Angestellten (den Aushilfen) erledigt.

Zu Beginn haben die beiden interviewten BG-Mitglieder noch die Stallarbeiten gemeinsam gemacht. Es hat sich aber gezeigt, daß das nicht so ganz gut funktioniert hat, weil die Vorstellungen da doch etwas auseinander gingen, außerdem sich die Milchverarbeitung mit den Arbeitszeiten und Bedingungen im Stall nicht so ganz verträgt, deshalb hat sich der eine immer mehr aus dem Stall zurückgezogen, bis beide irgendwann einmal klar gesagt haben: Keine zwei Verantwortlichen in einem Bereich! Und damit sind sie bis jetzt sehr gut zurecht gekommen.

Ganz viel liegt natürlich zwischen allen aufteilbaren Bereichen. In diesen Fällen wird in den Arbeitsbesprechungen darüber gesprochen, oder man übernimmt die Arbeit (z.B. Hof fegen) nach Laune. Sind es kleinere Aufgabenbereiche, so wird versucht, diese einem Lehrling oder Mitarbeiter zu übergeben, der in dem Bereich dann relativ freie Hand hat.

### **5.3.1.2 Besprechungen und Absprachen**

Genauso wie bei dem jungen Hof 1 werden auch hier täglich Arbeitsbesprechungen durchgeführt. Hier wird ein Rückblick auf den Vortag gemacht und anschließend der Arbeitsanfall dargestellt und Arbeiten verteilt. Einkäufe und Erledigungen mit Autos werden hier „gebündelt“ und in Auftrag gegeben sowie Fahrzeuge „verteilt“.

Verantwortlich tätige Angestellte (und potentielle zukünftige BG-Mitglieder während der „Probezeit“) haben zusätzlich zu den BG-Mitgliedern in wöchentlich stattfindenden Hofbesprechungen auch ein Mitspracherecht, werden also in Fragen der Betriebsentwicklung mit einbezogen. Jedoch nicht immer, sondern nur etwa jedes zweite Mal. Hier werden Personalfragen behandelt, über größere finanzielle Anschaffungen oder Bauvorhaben bzw. Betriebsentwicklung gesprochen, wobei alle das gleiche Recht haben sich einzubringen, die Einflußnahme hängt von den persönlichen Fähigkeiten ab und der



Kompetenz des einzelnen. Offensichtlich haben aber alle HG-Mitglieder (bis auf einen, bedingt) das Gefühl, in gewissem Maße Entscheidungsträger zu sein, und sind das auch gerne. Manchmal ist auch ein Elternteil des einen BG-Mitgliedes dabei, der bes. im finanziellen Bereich Rat geben kann. Grundsätzlich werden alle Entscheidungen aber im Konsens gefällt. Es gab auch einmal eine Situation, wo sich einer den Vorstellungen der anderen fügen mußte, die Entscheidung wurde dann aber von allen getragen.

Es ist ganz wichtig, die anderen über die eigenen größeren Vorhaben zu informieren (wenn z.B. eine Kuh geschlachtet werden soll). Das ist eine Art ungeschriebenes Gesetz. Es gibt eher Schwierigkeiten, wenn man nicht darüber spricht, als wenn man die anderen über die anstehenden Entscheidungen informiert. Selbst wenn man sagt: So ist das jetzt, und die anderen daran vielleicht ein wenig dran auszusetzen haben.

#### **5.3.1.3 Mahlzeiten**

Während der Arbeit draußen bestehen schon einige Möglichkeiten zu sozialen Kontakten, aber häufig arbeitet man auch ganz alleine für sich. In diesem Fall sind die Mahlzeiten Gelegenheiten, wo die anderen Personen wahrgenommen werden können, wo man sich zu verschiedensten Dingen austauschen kann. Früher war das mit den Mahlzeiten so geregelt, daß die beiden Familien mit Lehrlingen usw. zusammen aßen, aber aufgrund von unterschiedlichen Vorstellungen betreffs Kindererziehung, wann man eingreifen müsse, wurde das gemeinsame Essen aufgegeben. Es wird noch immer nur in einer Familie gekocht und das Essen dann auf die Haushalte verteilt, aber die Familien essen immer für sich, die Lehrlinge usw. sind bei der einen Familie zu Frühstück, bei der anderen zum Mittag, und Kaffee und Abendbrot machen die Familien und die Lehrlinge jeweils für sich, getrennt. Somit bekommen die Lehrlinge einen guten Überblick, kommen überall mal rein, können an entsprechendem Orte ausbildungstechnische Fragen stellen, persönliche Dinge kommen in dieser großen Runde aber eher nicht zur Sprache.

#### **5.3.2 Soziale Strukturen**

Die BG-Mitglieder sind vom Temperament her sehr unterschiedliche Persönlichkeiten, was sich auch in den unterschiedlichen Herangehensweisen zeigt, wie sie an Aufgaben und Probleme herantreten. Der eine sagt klar, daß er „schon eine bedeutende Rolle“ auch im Sozialen inne habe. Er ist nach eigener Aussage stark prägend für den Hof und sich dessen wohl auch bewußt, weiß aber auch, daß er bei manchen Ideen stark Gegenwind bekommt, aber doch viele Ideen den Hof betreffend entwickelt. Ein anderer Mensch weiß sich als Partner mit den anderen BG-Mitgliedern, fühlt sich aber im Verhältnis zum anderen befragten BG-Mitglied manchmal wie dessen Hilfskraft, weil

ihm nicht die Beachtung und Anerkennung zukommt wie dem anderen, der mit den Kunden im Laden Kontakt und Austausch hat. Hier scheint etwas Neid zu leben, der aber „ausgeglichen“ wird durch das Bewußtsein, der andere wollte ursprünglich auch in der Landwirtschaft arbeiten, kann das aber aufgrund seiner anderen Verpflichtungen auf dem Hof nicht und muß auch auf etwas verzichten.

Der im Stall und auf dem Acker tätige Mensch entdeckt einen immer größer werdenden Abstand zu den Lehrlingen und Praktikanten, denen er sich früher näher fühlte. Außerdem sehen die Lehrlinge ihn auch eher als Chef, als er sich selbst oft sieht. Das ist für ihn aber in Ordnung, solange ein gutes persönliches Verhältnis zu den Lehrlingen besteht. Es muß Klarheit in den Verhältnissen herrschen, das ist wichtig. Deutlich ist, daß die Lehrlinge bei persönlichen Dingen oder wenn sie irgend etwas in der Natur beobachtet haben, eher zu diesem Menschen gehen, bei Fragen die Lohnbuchhaltung oder das Geld betreffend wird die andere Person gefragt, die in diesen Bereichen kompetent ist. Insgesamt schätze ich aber das Verhältnis innerhalb der BG und zwischen BG und sonstigen HG-Mitgliedern für recht gut und offen ein, obwohl beide Befragten sagen, daß Informationen nicht immer so hin und her fließen, wie es optimaler Weise sein sollte, und auch beide Interviewten meinen, daß es besonders im persönlichen Bereich Tabuthemen gebe, die die unterschiedlichen Herangehensweisen und privaten Beziehungen betreffen, oder daß die Tendenz besteht, daß sich der eine immer angegriffen fühlt, obwohl der andere nur gerne wissen möchte, was der andere denkt und er dessen Herangehensweise gar nicht kritisieren will. Das wird nur leicht persönlich aufgefaßt, ist aber gar nicht so gemeint. Insofern verwundert es nicht ganz, daß es Menschen in der HG gibt (Verantwortliche), die mit dem gegenseitigen Umgang nicht ganz zufrieden sind. Auffällig ist, daß die meisten Verantwortlichen sagen, ihre Arbeit werde nicht sonderlich honoriert (was vielleicht auch gar nicht erwartet wird).

### **5.3.3 Konflikte und Konfliktpotentiale (Ursachen und Auswirkungen)**

#### **5.3.3.1 Persönliche Konfliktursachen**

Die befragten BG-Mitglieder nannten als häufige Ursachen für Konflikte „unterschiedliche Persönlichkeiten und Herangehensweisen“ sowie „Mißverständnisse und Meinungsverschiedenheiten“. Dies sind deutlich persönliche Konfliktursachen, die sich dann in kleineren Reibereien Ausdruck verleihen. Diese Dinge sind besonders im privaten Bereich von Bedeutung. Weil aber das Private „Familiensache“ ist und den einzelnen Mitgliedern freigestellt bleibt, da niemand dem anderen 'reinreden will, kommt das nicht so stark zum Tragen. Der hauptsächliche Austausch ist auf betrieblicher Ebene,

hier werden aber eher Entscheidungen für den Hof getroffen, das Private ist dabei nicht so von Bedeutung. Außerdem sind die Bereiche ja recht selbständig, und man versucht, jeden seinen Bereich individuell gestalten zu lassen, nach vorheriger Rücksprache mit der BG. Allen Mitgliedern sind ihre Aufgaben im Betrieb klar, und bis auf eine (verantwortliche) Person sind alle mit ihren Funktionen und Rollen im Betrieb zufrieden. Um auszutesten, ob im Betrieblichen einigermaßen übereinstimmende Vorstellungen bestehen, haben sich die BG-Mitglieder vor Übernahme des Hofes zusammengesetzt (über mehrere Tage) und sich über ihre Vorstellungen ausgetauscht. In letzter Zeit fand auch eine Leitbildarbeit statt, die kurz vor der Vollendung steht. In diesem Fall hat die BG sich alleine hingesetzt und überlegt, was sie sich für den Hof vorstellt, wo Bereiche weiterentwickelt werden sollen, und insofern sind die gegenseitigen Vorstellungen den Hof betreffend abgeklärt (die sich ja auch teilweise aus Notwendigkeiten heraus ergeben).

Die Ansprüche an die Gemeinschaft sind bei den BG-Mitgliedern ganz offensichtlich übereinstimmend, da beide angeben, daß eine gemeinsame Grundrichtung, ein gemeinsames Bild vom Hof da sein müsse, daß gemeinsame Ideen und ein Bewußtsein vom Ganzen besteht (was hier offensichtlich der Fall ist), aber daß trotzdem jeder frei in seinem Bereich gestalten kann. An diesen gemeinsamen Idealen muß immer wieder gemeinsam gearbeitet werden, denn alleine das zusammen Arbeiten trägt so eine Gemeinschaft nicht. Das Privatleben ist aber eher getrennt. Wenn mal etwas zusammen gemacht wird, ist das schön, aber kein Muß.

Ein typischer persönlicher Konflikt sind Rollenkonflikte. Dadurch, daß häufig an vielen Orten Arbeit auf einen wartet, ist man leicht hin und her gerissen, wo man jetzt zuerst anfangen soll. So empfindet man Streß. Und wenn dann noch die Anforderungen der Familie hinzukommen, dann ist es oft nicht einfach, sich zu entscheiden. Aber weil Lehrlinge auf dem Hof sind und noch weitere Mitarbeiter, geht normalerweise die Arbeitszeit vor, und die familiären Angelegenheiten müssen so lange warten.

Eine Ursache von persönlichen Konflikten liegt noch in der Zeit, die man sich selber einteilen muß, dann aber mit sich selbst hadert, wenn man nicht alles schafft, was man gerne möchte. Das betrifft aber nicht so sehr die Gemeinschaft, sondern nur einen selber.

#### **5.3.3.2 Sachliche Konfliktursachen**

Mancher Konflikt muß gar nicht den individuelle Einstellungen entspringen, sondern kann auch sachliche Ursachen haben, z.B. daß Verabredungen oder Regeln nicht eingehalten werden. Dies ist - wie wohl auf jedem Hof - in der Ordnung der Werkstatt besonders deutlich wahrzunehmen. Immer wieder kann man sich über die Unordnung dort aufregen. Wie oft man das auch anspricht, es ändert sich nichts, und wenn es einem besonders stark ‚stinkt‘, räumt derjenige halt selbst auf. Andere Regelungen sind da

„einfacher“ einzuhalten. Schwierig wird's dort, wo Regelungen vielleicht nicht bekannt sind. Mit Lehrlingen oder anderen neuen HG-Mitgliedern wird halt versucht, einigermaßen abzusprechen, „wie das hier so läuft“, aber inwieweit man eindringt in die Gepflogenheiten und Hintergründe, hängt auch stark von einem selber ab. Man kann alles erfragen, aber daß man sich mit denen hinsetzt und möglichst alles erzählt, das ist nicht so. Die meisten kriegen die Regeln schon im Laufe der Zeit mit, ansonsten werden sie bei „Fehlern“ direkt dort gesagt. Allen ist klar, daß (bedingt) bei der Arbeit Fehler gemacht werden dürfen.

Speziell aufgrund von arbeitstechnischen Abläufen kann es auch zu Konflikten kommen, wenn die Absprachen und Arbeitsanweisungen nicht ausreichend klar sind oder Verabredungen nicht eingehalten werden. Auf diesem Hof ist der Hühnerstall ein nicht offiziell zugeordneter Teil, der manchmal vom Stall aus mitgemacht wird. Wenn sich die eine Person hin und wieder verantwortlich fühlt, dort dann erst einmal sich mit Ideen einbringt, aber dann doch nichts macht, so kann sich der andere (vom Stall) dabei unwohl fühlen – denn wäre die Aufgabe klar zugeteilt worden, hätte sie derjenige auch verantwortungsvoll bearbeiten können, dem sie zugeteilt wurde (Arbeitsanweisungen sind offenbar nicht immer klar). So war unklar, wer wieweit was geplant hatte. Hier zeigt sich deutlich, daß die eine Person aus dem Stall sich eigentlich schon sicher ist, ob sie nun in den Handlungsbereich eines anderen eingreift und das möglichst unterläßt, die andere Person dahingegen ist sich manches Mal sogar sicher, daß sie in den Handlungsbereich eines anderen eingreift und riskiert bewußt Streß, weil sie Erfahrungen gemacht hat, die sie zu diesen Handlungen veranlassen. Das wird aber eher nur dann getan, wenn der andere gerade nicht erreichbar ist und sofort gehandelt werden muß (z.B. beim Kalben einer Kuh).

#### **5.3.3.3 Auswirkungen auf die Kommunikation**

Bestehen Differenzen und Spannungen, so wirkt sich das auf die Kommunikation in sofern aus, daß erst einmal weniger miteinander kommuniziert wird. Allgemein werden weniger Informationen weitergegeben, bis der Schritt gemacht wird, wirklich offen miteinander zu reden. Die eine Person sieht den Zusammenhang genau andersherum, als erstmal offensichtlich scheint: daß nämlich dann kritische Situationen entstehen, wenn zu wenig kommuniziert wird. Wenn wieder mehr kommuniziert wird, entspannt sich meistens auch die kritische Situation wieder.

#### **5.3.4 Umgang mit Konflikten**

Offensichtlich sind sich die in der BG lebenden Menschen einig, daß es immer wieder zu Konflikten kommt, häufig zu kleineren Ärgernissen, daß das aber zum Leben

dazu gehört. Obwohl immer wieder offene Konfrontationen auftreten, sich der eine oder andere auch mal „auf die Füße getreten“ fühlt und es hin und wieder „richtig knallt“, ist es nie so weit gekommen, daß jemand ernsthaft den Hof verlassen wollte (obwohl das mal ausgesprochen wurde). Bei jedem Streit gab es bis jetzt immer eine Lösung, mit der alle zufrieden waren.

Viele Konflikte oder auch einfach Konfliktpotentiale sind latent, immer da, aber im Laufe der Zeit ist den Menschen klarer geworden, wo beim anderen Empfindlichkeiten liegen, die dann wohlweislich so gut wie möglich vermieden werden, um dem anderen nicht schon wieder zu nahe zu treten und um den eigenen Streß einer Auseinandersetzung zu umgehen. Beide Interviewten waren sich aber einig darin, daß die Konflikte angesprochen werden müssen und eigentlich auch werden (was die restlichen HG-Mitglieder bestätigten), weil das das einzige Mittel ist, langfristig miteinander umzugehen. Die Aussprache ist allerdings nicht immer ganz direkt und sofort, sondern manches Mal geht eine Zeit des Nachdenkens der Aussprache voraus. Manche Konflikte sind auch nach außen hin bekannt, erstaunlicher Weise wollen aber z.B. Kunden gar nichts über die Hofprobleme wissen, die wehren sogar eher ab, so daß nach außen hin ein recht rundes Bild der HG besteht, was aber nicht unbedingt an den Mitgliedern der HG liegt.

Treten offensichtlich Spannungen auf, so werden die unterschiedlichen Umgangsformen (assertive und nonassertive) mit Konflikten wieder deutlich. Je nachdem, wer mit wem einen Konflikt austrägt, werden unterschiedliche Verhaltensformen an den Tag gelegt. Bei dem einen mag man vielleicht eine ironische Bemerkung fallen lassen, beim anderen traut man sich das nicht ganz. Diese Phase der noch nicht offen ausgesprochenen, aber doch offensichtlichen Konflikte ist die eigentlich schlimme, in der man sich wie gelähmt fühlt. Der eine ärgert sich nur, und bespricht die Probleme erst einmal mit seinem Ehepartner, bis man es vielleicht schafft, sie auf dem wöchentlichen Hofabend anzusprechen (was eigentlich Ziel sein sollte). Der andere frißt sie eine Zeitlang in sich hinein, bis der Punkt da ist, wo man versucht sie anzusprechen. Weil das mit dem Hofabend nicht immer so klappt, werden Probleme auch oft „bei Gelegenheit“, wenn man sich gerade trifft, angesprochen, oder es kommt zum offenen Ausbruch.

Es gibt kein wirklich festgelegtes Verfahren, wie Konflikte gelöst werden, oder gar eine Vermittlungsperson. Als ein Ort, an dem sie angesprochen werden können, ist die wöchentliche Betriebsbesprechung (Hofabend) gedacht. Im Anschluß an das Betriebliche ist vorgesehen, eine „Runde“ zu machen, wo jeder erzählen kann, was ihn gerade bewegt oder bedrückt, auch um die gegenseitige Wahrnehmung etwas zu verbessern. Nur leider ist oft so viel Betriebliches, daß diese „Runde“ leicht zu kurz kommt. Werden hier Probleme angesprochen, so ist das optimal, wenn man aber weiß, da schwelt etwas, und

es wird nicht angesprochen, keiner traut sich, den anderen zu fragen, was denn los sei, dann führt das eher zu einer Verstärkung der Differenz. Oftmals hat man aber auch Konflikte mit sich selbst und keine Lust, die dort schon wieder zu erzählen. Doch in dem Moment, wo ein Konflikt angesprochen wurde, ist er in der Regel „durchgestanden“. So wird das auf dem Hof erlebt. Jedoch besteht auch die Meinung, daß man wohl noch einiges an dieser Form der Konfliktbewältigung ändern könnte.

### **5.3.5 Erfahrungen daraus, was daraus gelernt?**

Schafft man es, Konflikte anzusprechen, so sind sie i.d.R. in dem Moment, wo sie angesprochen wurden, „durchgestanden“. So wird das auf dem Hof erlebt. Jedoch besteht auch die Meinung, daß man wohl noch einiges an dieser Form der Konfliktbewältigung ändern könnte. Wenn man sich besser kennt und versteht, wäre das eine Art Prophylaxe, sollte es aber doch zu Uneinigkeiten kommen (die auch als Möglichkeiten gesehen werden, sich weiterzuentwickeln), so wäre es gut, offener miteinander umgehen zu können.

Hier wird die beste Vorgehensweise zum Beilegen von Konflikten darin gesehen, daß sie ausgesprochen werden, und zwar am besten in einem eher neutralen kleineren Rahmen, wo man in Ruhe ohne Emotionen darüber sprechen kann.

## **5.4 Hof 3**

Diese schon ältere Hofgemeinschaft ist flächenmäßig die größte der untersuchten Hofgemeinschaften, mit einem hohen Anteil an Marktfrüchten und Getreiden in der Fruchtfolge und einem großen gärtnerischen Bereich, mit nur wenig Grünland, aber nicht mit den meisten auf dem Hof arbeitenden oder lebenden Menschen. Zwar gibt es viele Verantwortliche und auch viele Lehrlinge, dafür verhältnismäßig wenige fest angestellte, auf dem Hof lebende Mitarbeiter, einige kommen für die Vermarktung aus dem Dorf. Grundsätzlich würde ich die Produktionsbedingungen im Verhältnis zu den anderen Hofgemeinschaften als mittelmäßig einschätzen. Die Arbeitsbedingungen sind recht gut – die festen Arbeitszeiten verlangen nur gute 9 Stunden Arbeit von den Mitgliedern der Hofgemeinschaft.

Dieser Hof ist, obwohl er etwas außerhalb vom Dorf gelegen ist, gut in das Dorfleben eingebunden. Es bestehen Kontakte zum Dorf, auch die Verbindungen zu Kunden sind vielfältig, hier besteht ein gutes Verhältnis. Dahingegen ist die Hofgemeinschaft relativ autark, was die (maschinelle) Zusammenarbeit mit anderen Höfen betrifft.

## **5.4.1 Organisation**

### **5.4.1.1 Bereichsaufteilung**

Auch dieser Hof ist so wie andere typische Hofgemeinschaften (vergl. KÖNIG 2002) in verschiedene „typische“ Arbeitsbereiche unterteilt. Und bis auf die Vermarktung, in der drei Personen verantwortlich tätig sind, und die Reparaturen mit zwei Verantwortlichen, ist in jedem Bereich nur ein Verantwortlicher tätig, teilweise eine Person mit mehreren Verantwortungsbereichen. Jeder ist für den ganzen Betrieb voll verantwortlich, hat in seinem Bereich aber relativ große Gestaltungsmöglichkeiten. Lehrlinge und langjährige Angestellte und Aushilfskräfte helfen bei der Arbeit. Einige Arbeit (u.a. in der Vermarktung) wird insofern auch von auswärts wohnenden Angestellten (den Aushilfskräften) erledigt.

Zu Anfang war gedacht, den Hof nicht so stark in Bereiche aufzuteilen, sondern alles gemeinsam zu machen. Mit zunehmender Größe und Spezialisierung wurde dann aber deutlich, daß nicht jeder jede Arbeit machen kann und will, so daß sich langsam die drei Schwerpunkt-Bereiche Acker, Stall und Gemüse herauskristallisiert haben und irgendwann auch bewußt getrennt wurden. Kleinere undefinierte Bereiche bleiben öfters erst einmal liegen, bis es nicht mehr anders geht und sich irgend jemand dann aufrafft und das einfach erledigt, vielleicht sogar die Arbeit der anderen unausgesprochen mit übernimmt oder aber daß diese anstehende Arbeit in der Arbeitsbesprechung angesprochen und dann vergeben wird.

### **5.4.1.2 Besprechungen und Absprachen**

Zur Abstimmung der Arbeiten wird täglich eine Arbeitsbesprechung durchgeführt. Hier sehen sich die Mitglieder kurz einmal, häufig wird zusammen kurz etwas gesungen, dann wird sehr zivilisiert (u.a. wegen der vielen Personen) berichtet, was in welchen Bereichen getan werden muß und wo evtl. noch zusätzliche Hilfe benötigt wird. Nachdem der Fahrzeugbedarf geklärt ist, gehen alle an ihre Arbeit. Bei wöchentlichen Treffen der Betriebsgemeinschaft, bei denen über alles Wichtige gesprochen wird, von Arbeit über Mitarbeiter, Betriebsplanung, Finanzen oder Probleme aller Art, sind sowohl die BG-Mitglieder anwesend als auch potentielle Anwärter auf Einstieg in die BG. Ebenso bei den jährlich stattfindenden „Wintertagungen“, wo während gut zwei Wochen ein meist soziales Thema gemeinsam bearbeitet wird, in dem sich die einzelnen Mitglieder auch wiederfinden können., können außer den BG auch langjährige Mitarbeiter und anwärter teilnehmen.

Die Möglichkeit, auf betriebliche oder soziale Dinge Einfluß zu nehmen, hängt stark von dem Fachwissen und dem Engagement der betreffenden Person ab. Die meisten Entscheidungen werden von den BG-Mitgliedern gefällt, wobei teilweise die Meinungen der „betroffenen“ Personen vorher eingeholt werden. Anwärter auf Einstig in die BG werden während ihres Probejahres natürlich in möglichst alle Entscheidungsprozesse (auch die BG-Besprechungen) mit einbezogen.

Die wöchentlichen Treffen der BG dienen dem Austausch der verschiedenen Meinungen, so daß daraus ein gemeinsames Bild entwickelt werden kann. Stehen Entscheidungen an, so werden die Aufgaben anschließend delegiert, wobei recht klar ist, wer was kann und wer demzufolge welche Aufgaben übernimmt, ohne daß das jedesmal festgelegt werden muß. Manchmal werden aber auch anstehende Entscheidungen an vielleicht drei Personen delegiert, die sich damit näher auseinandersetzen.

#### **5.4.1.3 Mahlzeiten**

Der soziale Austausch während der Arbeitszeit ist vielleicht bei den Gärtnern recht gut möglich und auch ziemlich ausgeprägt, in den anderen Arbeitsbereichen gibt es da nicht so viele Möglichkeiten. Hier dienen neben der Arbeitsbesprechung und evtl. Singen oder anderen abendlichen gemeinsamen Aktivitäten die Mahlzeiten dem sozialen Austausch. Wie auf anderen Höfen auch wird in den Familien gegessen, teilweise bestehen für Mittags „Kochgemeinschaften“, so daß nicht jeder immer kochen muß. Die Lehrlinge essen bei ihrem „Lehrherren“ mit am Tisch, so daß die Ausbildungsbereiche Gärtnerei und Acker/Stall wenig zusammen sind. Z.Zt. ist es so, daß die gesamte Stall- und Ackerbesetzung an einem Tisch essen, sowie ein gärtnerischer Mitarbeiter. Es gibt auch Familien, die für sich essen, nur mit ihren Kindern. Die Tischrunden sind morgens, mittags und zum Kaffee gleich, wer abends noch etwas essen möchte, macht sich selbständig etwas.

Tischthemen sind oft sachliche arbeitsbezogene Probleme, weltpolitische Angelegenheiten, aber so gut wie nie werden soziale Probleme angesprochen. Vielleicht wenn sich menschlich jemand verletzt fühlt, daß das dann zum Vorschein kommt, aber Konflikte gehören dort nicht hin. Diese „gesittete“ Tischkultur schwankt manchmal auch in eher lockere Ausgelassenheit, das hängt davon ab, wer da ist, von wem die Runde geprägt wird.

#### **5.4.2 Soziale Strukturen**

Obwohl es sehr unterschiedliche Temperamente und Charaktere sowie Altersstufen auf dem Hof gibt, haben sie m.E. nach eine gemeinsame „Kultur“ entwickelt, wie sie miteinander umgehen. Es lebt sehr viel gegenseitige Rücksichtnahme im sozialen



Bereich, jeder hat klar seine Bereiche abgesteckt, und im sozialen Bereich ist klar, daß die HG-Mitglieder nicht enge Freunde sind oder sein müssen. Die Herzensangelegenheiten der anderen sind nicht unbedingt bekannt, und wenn man Probleme ahnt, werden sie eher nicht angesprochen, um dem anderen die Freiheit zu lassen, seine Privatangelegenheiten selber zu regeln oder von sich aus anzusprechen. Über zwischenmenschliche Themen wird im täglichen Leben nicht so viel gesprochen. Auch ist sehr stark ausgeprägt, daß jeder in seinem Bereich etwas bedeuten will, diesen Bereich in Schutz nimmt und sich leicht auf die Füße getreten fühlt, wenn dort mal etwas angemerkt wird.

Insofern sind die sozialen Kontakte gering, jeder lebt eher für sich alleine, das wird aber durch relativ viele gemeinsame Aktivitäten der HG wie Singen oder kulturelle Ereignisse in der Stadt kompensiert. Außerdem bietet die Wohnsituation (alle Lehrlinge wohnen beieinander, die Verantwortlichen jeder in eigenen Wohnungen oder Häusern) unter den Lehrlingen die Möglichkeit zu Kontakten, bei den Verantwortlichen eher nicht. Diese gemeinsamen Tätigkeiten und Begegnungen außerhalb der Arbeit sind notwendig, um sich als Gemeinschaft zu fühlen, wobei jeder sein persönliches Maß zu haben scheint, wieviel er in Gemeinschaft machen will und wann es ihm zu viel wird.

Aufgrund von Kompetenzen und viel fachlichem Wissen gibt es eine Person, die einen recht großen Einfluß auf die Gestaltung des Hofes ausüben kann, wobei das nicht gewollt ist, und alle sich als „einer unter Gleichen“ fühlen können. Es bestehen auch keine wirklichen Informations„monopole“. Es kommt manches Mal vor, daß jemand nicht alle Infos bekommt, weil er nicht bei der Arbeitsbesprechung dabei war und man ihn vielleicht nicht im Bewußtsein hatte, oder aber man ist im Streß, er auch, und man hofft, es sagt ihm ein anderer.

Eine weitere Person gibt es, die sich auf dem Betrieb (HG) offensichtlich nicht wirklich wohl fühlt. Sie ist mit ihrer Rolle auf dem Betrieb nicht zufrieden – langfristig könnte es hier zu offenen Konflikten kommen, weil jemand in seinen Bedürfnissen eingeschränkt ist! (er möchte gerne Verantwortung tragen, die ihm aber nach eigener Darstellung nicht gewährt wird – von anderer Seite wird aber beobachtet, daß er den Anforderungen nicht gerecht wird, aber auch nicht offen sagen mag, daß „etwas nicht stimmt“).

## **5.4.3 Konflikte und Konfliktpotentiale (Ursachen und Auswirkungen)**

### **5.4.3.1 persönliche Konfliktursachen**

Die befragten BG-Mitglieder nannten als häufige Ursachen von Konflikten einmal „Mißverständnisse“ oder andere Vorstellungen, als der andere hat; ein anderes Mal, daß Kritik schwer angenommen werden könne bzw. daß aufgrund von mangelnder (gleichwertiger) Anerkennung der Leistungen des anderen Konflikte entstehen oder gar, daß durch Entscheidungen, die getroffen werden, Konflikte hervorgerufen werden.

Scheinbar sind sich die BG-Mitglieder nicht ganz einig, wohin sich der Hof entwickeln soll, welche Ziele oberste Priorität haben. Das Bewußtsein vom Ganzen scheint geringer als zur Gründungszeit, weil jeder sich vor allem in seinem Bereich engagiert, während früher angestrebt war, daß alle in allen Bereichen mitwirken.

Daß Konflikte erst mit der Entscheidung offensichtlich werden, liegt daran, daß mit der Entscheidung die erst nur unterschiedliche Meinung in eine feste (teilweise nicht akzeptierte) Handlungsweise umgesetzt werden soll. Wenn eine Einschränkung *erlebt* wird (was vor der Entscheidung noch nicht offensichtlich war), besteht ein Konflikt, dem im Vorfeld vorgebeugt werden könnte, indem ein gemeinsames Leitbild erarbeitet wird oder häufiger über gemeinsame Ideen gesprochen würde.

Weil hier die Arbeitszeiten klar festgelegt und auch die Arbeitsbereiche klar zugeteilt sind, Mütter nicht unbedingt arbeiten müssen und es viele Menschen gibt, die sich gegenseitig aushelfen können, scheint es nicht so häufig zu Rollenkonflikten zu kommen.

### **5.4.3.2 sachliche Konfliktursachen (strukturell, organisatorisch)**

Hier scheinen sachliche Konfliktursachen von zumindest einem Mitglied der BG nicht bewußt vorzuliegen, ein anders BG-Mitglied nannte aber Kompetenzthemen als einen häufigen Konfliktentzündler. Streitigkeiten und unterschiedliche Meinungen zu knappen Gütern (wie Zeit oder Geld) oder Regelungen können hier offensichtlich (zumindest unter den BG-Mitgliedern) leicht abgeklärt werden. Es kommt aber vor, daß eigentlich sachliche Themen personifiziert werden. So stehen die BG-Mitglieder vor der Frage: wollen wir Produkt A von Person 1 oder wollen wir Produkt B von Person 2? Weil Person 2 schon viel Vorarbeit geleistet hat, fühlte sich Person 1 übergangen und bringt ihre Emotionen mit in die (sachliche) Angelegenheit mit ein. Insofern sind auch persönliche Vorlieben im Spiel. Und der Zweifel, ob die andere Person ihre Versprechen/Vorstellungen auch einhalten kann, tut sein Seiniges dazu. So steht man

nicht vor der Frage, welches Produkt wollen wir, sondern gleichzeitig ist die Frage nach der Stellung der Person in der Gruppe mit im Spiel.

Es gab Fälle, in denen Entscheidungen zu größeren Wirtschaftsgeräten gefällt werden mußten, die offenbar nicht wirklich einstimmig waren, daß jemand sein „Ja“ gegeben hatte, obwohl er dies nicht wirklich meinte. Da heraus ist dann leicht Unbehagen entstanden und das Bewußtsein, daß man doch noch mal nachbohren muß, wenn man meint, das „Ja“ des anderen ist nicht wirklich so gemeint.

In einer Familie besteht eindeutig ein Konflikt betreffs knapper Güter, in diesem Falle Zeit. Jeder möchte nicht nur im Haushalt arbeiten, sondern auch draußen, im Laden. Immer wieder taucht die Frage auf, wer den Haushalt macht (der natürlich darunter leidet), und immer wieder kommt es vor, daß der eine dem anderen vorwirft, seine Pflichten im Haushalt nicht genügend wahrzunehmen.

Ein anderes Phänomen ist angeblich, daß Mütter mit schon älteren Kindern sich mehr „freie“ Zeit wünschen, ähnlich wie dies die Mütter mit noch kleinen Kindern haben. Hier scheint bei manchen das Vertrauen in den Grundsatz, daß jeder so viel arbeitet wie er kann und mag, nicht voll vorhanden zu sein.

Zu den Konflikten aufgrund von Kompetenzzweifeln oder Eingriffen in andere Bereiche oder die unterschiedliche Anerkennung der Arbeit in den verschiedenen Bereichen ist zu sagen, daß hier offensichtlich, obwohl die Arbeitsbereiche klar abgegrenzt sind, die „Verantwortlichkeit“ nicht wirklich jedem in seiner vollen Reichweite zuerkannt wird, daß offiziell vergebene „Mandate“ und Aufgaben nicht immer bis in die letzte Konsequenz abgegeben werden, sondern daß es (vielleicht) Menschen gibt, die sich die letzte Entscheidung vorenthalten wollen.

Manches Mal können auch Konflikte aufgrund von Regelungen (wie z.B. jedes Werkzeug wieder an seinen Platz zurückzuräumen) entstehen, die jemanden stören. Hier besteht aber die Sitte, sie zwecks reibungslosem Ablauf zu akzeptieren. Falls es zu Änderungswünschen kommen sollte, sind die BG-Mitglieder bereit, darüber zu reden, während ein Lehrling ganz klar sagt: daß es hier nie passieren würde, daß jemand eine Regel als unpassend erleben würde.

Speziell aufgrund von arbeitstechnischen Abläufen kann es auch zu Konflikten kommen, wenn die Absprachen und Arbeitsanweisungen nicht ausreichend klar sind oder Verabredungen nicht eingehalten werden. Dies ist hier aber weniger der Fall, weil die Arbeitsbesprechungen und Einweisungen in Arbeitsbereiche sehr klar und präzise erfolgen.

Auffällig ist, daß die Verantwortlichen der HG eher landwirtschaftliche Ziele auf den Fragebögen angaben und der Umwelt etwas Gutes tun wollen (mit der biologisch-dynamischen Wirtschaftsweise), daß aber gerade unter den Lehrlingen auch stark die

soziale Komponente der Gemeinschaft auf den Fragebögen betont wird. In der Realität bestehen aber nicht so gravierende Unterschiede zwischen den Zielen von Verantwortlichen und Lehrlingen. Auch der BG sind sie sozialen Aspekte sehr wichtig, sie waren u.a. ein wichtiger Gründungsaspekt, der auch heute noch gelebt wird.

#### **5.4.3.3 Auswirkungen auf die Kommunikation**

In kritischen Situationen ist die Kommunikation meistens besser. Genauso wie auf Hof 2 wurde auch hier gesagt, daß dann kritische Situationen entstehen, wenn man sich nicht genügend austauscht. Aber ist das bewußt, dann tauscht man sich auch wieder aus.

#### **5.4.4 Umgang mit Konflikten**

Die Mitglieder der HG gehen offensichtlich sehr unterschiedlich mit Konflikten um. Es gibt welche, die offene Konflikte nicht aushalten können und sich sofort auf den Weg machen, um mit dem entsprechenden Menschen zu reden und das Problem möglichst zu lösen. Andere schreiben lieber, weil ihnen das direkte Sprechen schwer fällt. Andere warten auf einen geeigneten Moment. Dann gibt es jemanden, der erst einmal wütend wird, oder einige, die Konflikte einfach ignorieren und nichts unternehmen.

Es gibt keine bestimmte Form, in der Konflikte ausgetragen werden. Doch wird im Rahmen von einer Supervision und Mediation (vielleicht sogar in die Richtung von Konfliktmanagement) daran gearbeitet, wie die BG-Mitglieder in Zukunft besser mit Problemen umgehen können. Während der Sitzung sind Konflikte offensichtlich geworden, die vorher noch nicht so offensichtlich gewesen waren, nun aber bearbeitet werden können. Das Ergebnis der Supervision wurde als „gut“ empfunden, und die Arbeit soll auf jeden Fall fortgesetzt werden. Aus dieser Arbeit ist mindestens einem Mitglied bewußt geworden, daß ein offener Umgang sehr hilfreich sein kann, wobei das natürlich eine positive sachliche Offenheit sein soll und keine direkte Beschuldigung, die verletzen würde.

Bewußtseinsmäßig ist durch die Supervision klar geworden, daß ein bewältigter Konflikt auch ein Gewinn ist, somit eher als vorher die Notwendigkeit bewußt ist, daß Konflikte angegangen werden müssen. Wenn das nicht so ist, staut sich etwas auf, Emotionen spielen mit in die oft erst nur sachliche Angelegenheit, und es kann zur Eskalation kommen. Von Mitgliedern der HG wird aber oft nur sehr wenig von den evtl. vorhandenen Differenzen der BG-Mitglieder wahrgenommen.

Vor der Supervision haben die Mitglieder jeder nach ihrer „Methode“ versucht, Konflikte anzugehen. Vermutlich sind die Lösungsversuche nicht immer so verlaufen, wie man sich das wünschen würde, und auch allgemein war der Umgang mit Differenzen

wohl aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen und Fähigkeiten nicht immer ganz einfach. Durch die Supervision sind jetzt aber Methoden vermittelt worden, welche als hilfreich angesehen werden und nun geübt werden. Da gehört die klare, verständliche Äußerung hinzu, die den anderen nicht verletzen soll, die auch so deutlich sein muß, daß ein Bild, das sich ein anderer vielleicht von der Situation gebildet hat, abgeändert werden kann, damit keine Mißverständnisse auftreten. Deshalb muß man auch unbefangen und offen dem anderen zuhören, sozusagen einen Schritt neben sich machen.

#### **5.4.5 Erfahrungen daraus, was daraus gelernt?**

Eine Supervision oder auch Mediation kann den Mitgliedern sehr hilfreiche Methoden vermitteln, wie sie im Sozialen besser miteinander umgehen können, ohne sich andauernd in eskalierende Konflikte zu verstricken. Sind Fähigkeiten, wie Offenheit in der Aussprache und ein „zuhörendes Ohr“ gegeben, so können Differenzen leichter ausgetauscht werden, was zum Ergebnis haben kann, daß man sich nach einem durchgearbeiteten Konflikt besser fühlt als mit einem im „Untergrund“ schwelenden, unbearbeiteten.

### **5.5 Hof 4**

Diese tatsächlich schon sehr alte Hofgemeinschaft ist von Wechslern in den verantwortlichen Reihen natürlich genauso wenig wie andere Hofgemeinschaften verschont geblieben, aber es gibt einen alten „Kern“, der noch immer nicht aufgegeben hat. Der Betrieb ist flächenmäßig relativ groß, hat auch einen sehr großen Anteil an Gemüse, ansonsten besteht ein sehr ausgeglichenes Verhältnis der anderen Betriebsteile untereinander. Die Produktionsbedingungen will ich als mittelmäßig gut bezeichnen. Hier ist auffällig, daß zwar sehr viele Personen auf dem Hof leben und arbeiten, ein großer Teil der Arbeit aber durch feste Angestellte erledigt wird, und es nur relativ wenige Verantwortliche gibt. Die Zahl der Lehrlinge ist auch eher gering.

Das Verhältnis zum Dorf ist bei den einzelnen Mitgliedern sehr unterschiedlich. Das mag auch an der Hoflage liegen. Einige sind eher in das dörfliche Leben eingebunden, andere weniger, das Verhältnis zu den Kunden ist aber sehr gut und eng. Was eine Maschinen-Zusammenarbeit mit anderen Höfen betrifft, so findet diese nicht statt, genauso wenig wie auf dem anderen „alten großen“ Hof 3.

## **5.5.1 Organisation**

### **5.5.1.1 Bereichsaufteilung**

Es ist auffällig, daß hier in jedem Bereich meistens zwei Verantwortliche tätig sind, die sich absprechen müssen, hiervon ist aber meistens einer ein Angestellter, der andere ein BG-Mitglied. So ergibt es sich, daß ein BG-Mitglied in Garten und Vermarktung tätig ist, ein anderes BG-Mitglied den Acker macht, aber auch im Stall, der Verarbeitung und der Verwaltung verantwortlich eingebunden ist. Weitere BG-Mitglieder sind vorwiegend im Haushalt oder auch der Verwaltung tätig. In der Vermarktung kommen aus allen Bereichen die Verantwortlichen zusammen, da gibt es dann eine Vierergruppe, die dort tätig ist. In jedem Bereich sind natürlich auch Lehrlinge vorhanden, schwerpunktmäßig in der Gärtnerei, wo auch noch weitere Angestellte mitarbeiten. Der Blumengarten und die Hofpflege wird von mehreren Personen vorgenommen, solche und ähnliche Aufgaben werden offensichtlich gerne nach dem „einmal-immer“ Prinzip vergeben. Es entwickeln sich sozusagen Zuständigkeiten, denn es besteht die Erwartung, daß der, der eine Aufgabe einmal gemacht hat, von selber darauf kommt, daß der diese nun wieder machen könnte. Das geschieht dann aber eher nach Laune und nach Zeit, so daß einiges halb getan liegenbleibt und die Frage offen ist, wer das jetzt fortsetzt.

Bei der Arbeit ist recht klar, wie groß die Handlungsbereiche der einzelnen Personen sind, weil jeder in seinem Bereich relativ autark ist. Ein nicht ganz klar zugewiesener Bereich sind die Schlepper, die von mehreren Bereichen genutzt werden. Auch bei Kleinigkeiten, wenn z.B. etwas auf dem Hof fehlt oder kaputt ist, sind Zuständigkeiten nicht ganz klar. Da gibt es Überschneidungen, im Zweifelsfall ist aber ein schon langjährig dort wirkendes Mitglied Ansprechpartner. Diese nicht ganz klare Zuteilung wird auch in der Gesamtumfrage deutlich, daß einigen (Angestellten, Lehrlingen usw.) ihr Aufgabenbereich im Betrieb nicht ganz klar ist, während die Verantwortlichen sagen, es gäbe klare Zuständigkeiten in der täglichen Arbeit.

### **5.5.1.2 Besprechungen und Absprachen**

Hier tauscht man sich einmal pro Woche über anstehende Arbeiten, den gesamten Hof betreffend, aus, bereichsinterne Sachen werden täglich in den Bereichen besprochen. So wie in der anderen älteren HG 3 werden auch hier wöchentliche, die Hofentwicklung und Personalfragen betreffende Besprechungen nur von BG-Mitgliedern wahrgenommen, zusätzlich findet ein monatliches Treffen mit weiteren dem Hof eng verbundenen Menschen statt.

Bei den Treffen kommen möglichst alle zur Sprache, besonders natürlich diejenigen, die das Thema interessiert. Oft ist es auch so, daß der, der das Thema einbringt, sich schon so weit Gedanken auch zur Umsetzung gemacht hat, daß er sein

Anliegen so klar vorstellen kann, daß kaum noch Widerspruch möglich ist. Theoretisch werden aber alle Betroffenen und auch potentielle Einsteiger in die BG mit in Entscheidungen einbezogen (und dann gefragt), soweit es keine weitreichenden finanziellen Entscheidungen, Personalfragen, Bauten o.ä. sind. Deutlich ist auch, daß, je größer ein Problem ist, desto eher die Entscheidung hinausgeschoben wird; nur selten gibt es klare Entscheidungen, wie z.B. „so und so machen wir das jetzt“, wo dann einer für die Durchführung delegiert wird. Durch Vertagung der Entscheidung aufgrund von Uneinigheiten werden einige Themen dann auch leicht vergessen, und wenn sie dann entschieden werden müssen, erinnert man sich noch – ja, wir haben mal darüber geredet – und entscheidet dann einfach und beruft sich dabei auf „sein Verständnis“ dessen, was bei der Wochenbesprechung gesagt worden war.

Die interviewten Personen waren sich sicher, daß diese Besprechungen für die Arbeit uneffektiv seien, dafür aber im Sozialen sehr bedeutend. Im Arbeitsbereich werden Delegationen als erfolgversprechender gehalten – es müssen aber beide Komponenten da sein, damit die Gemeinschaft nicht zerfällt.

#### **5.5.1.3 Mahlzeiten**

Auch auf diesem Hof haben die Lehrlinge, Mitarbeiter und Praktikanten verschiedene Essensgruppen wie auf Hof 2. Hier wird das Frühstück mit der Familie eingenommen, in deren Bereich man tätig ist. Das Mittagessen nehmen die Familien für sich ein, bis auf eine, die keine direkten Tätigkeiten in der Landwirtschaft hat, mit der essen dann alle Angestellten und Lehrlinge usw. zusammen zu Mittag, das ist also eine große Tischrunde, das Essen wird teilweise von einer Köchin bereitet oder der Hausmutter, ein Teil dieses Essens wird an einen weiteren Haushalt abgegeben, die anderen Haushalte kochen selbständig. Abends ißt jeder für sich oder es gibt persönliche Absprachen.

Hier ist ganz klar gesagt worden, daß die Mahlzeiten keinen Ort darstellen, an dem irgendetwas über Probleme oder eher persönliche Dinge erzählt wird.

### **5.5.2 Soziale Strukturen**

Dieser Hof weist die Besonderheit auf, daß nicht alle Wirtschaftsgebäude und Wohnungen an einem Ort liegen. Dadurch ergibt sich eine Art Trennung. Viel Soziales läuft über die Arbeit (in der biologisch-dynamischen Landwirtschaft), die steht bei den Mitgliedern der HG mit an vorderster Stelle, der Hof hat eindeutig Priorität vor anderen gemeinschaftlichen Tätigkeiten, so der eine Interviewpartner. Ein weiteres Ziel, sich selbst weiterzuentwickeln, wurde aber auch genannt. Insofern bestimmen die notwendigen Kontakte bei der Arbeit und Absprachen, die z.B. die Kinderbetreuung betreffen, die

Sozialstruktur und die sozialen Kontakte stark mit. Daraus ergibt sich, daß die Mütter untereinander eher in Kontakt treten als die Männer. Weil aber zwischen den Bereichen insgesamt nur wenige Absprachen notwendig sind, v.a. zwischen Stall und Gemüse nicht, sind hier die Kontakte auch gering, jeder lebt für sich, es gibt wenig soziale Beziehungen. Offensichtlich wird das aber auch nicht gewünscht – oder die Ansprüche an die Gemeinschaft an der Realität festgemacht und man lebt damit, daß das soziale Leben eher außerhalb des Hofes stattfindet oder innerhalb der Familie, weil der Hof die Bedürfnisse nicht abdecken kann und auch nicht unbedingt muß, so die Meinung des einen Interviewpartners.

Es gibt aber ein paar wichtige Ereignisse, die von der Gemeinschaft zusammen begangen werden sollten, wie z.B. Geburtstage feiern oder sonst etwas, was über die normale Arbeit hinausgeht. Die Organisation eines Johannifeuers wird eher als Pflicht (für die Kunden) gesehen, denn als Freizeitbeschäftigung oder „Gemeinschaft bildend“.

Vielleicht ergibt sich aus diesem geringen Kontakt oder auch dem unterschiedlichen Alter oder der unterschiedlichen Zeit auf dem Hof, daß sich die Menschen auf diesem Hof, obwohl sie teilweise rechtlich gleiche Stellungen haben, sozial nicht unbedingt gleiche Freiheiten und Möglichkeiten haben, teilweise sich sogar sozial unbedeutend fühlen (wirtschaftlich dahingegen nicht), daß es aber von diesen Personen nach ihren eigenen Aussagen gar nicht gewollt ist, in dieser Gemeinschaft eine zentralere Rolle zu spielen.

Außerdem nehmen die Menschen viel Rücksicht aufeinander. Das kann ich mir auch als notwendig vorstellen, damit die Mitglieder nicht bei jeder kleinen Meinungsverschiedenheit aneinander geraten, was bedingt durch die verschiedenen Charaktere und Vorstellungen von der Arbeit auf dem Hof meiner Ansicht nach leicht geschehen kann. Man spricht nur selten über Dinge, die einen nichts angehen, z.B. die anderen Bereiche des Hofes und was dort gemacht wird, um sich dort nicht einzumischen. Wenn doch einmal etwas in anderen Bereichen angemerkt wird, so wird das leicht persönlich aufgefaßt, ist wohl auch manches Mal so gemeint.

Der Informationsaustausch bezieht sich insofern nur auf das arbeitsnotwendige, was die ‚wissende‘ Person für mitteilenswert hält, wenn man mehr wissen will, muß man direkt hingehen und fragen. Auf privater Ebene wird aber nicht viel erzählt, das ist aber persönlichkeitsabhängig.



## **5.5.3 Konflikte und Konfliktpotentiale (Ursachen und Auswirkungen)**

### **5.5.3.1 Persönliche Konfliktursachen**

Auch auf diesem Hof werden (wie auf Hof 5 z.B.) „unterschiedliche Einstellungen“ und „breit gefächerte gemeinsame Inhalte“ als primäre Konfliktursachen betrachtet. Es scheint an einem von allen Verantwortlichen getragenen Hofgedanken oder Bewußtsein für den Hof zu mangeln.

Viele kleinere Streitereien entstehen aufgrund von unterschiedlichen Arbeitsstilen.

Im Bereich des Privaten tauchen so gut wie keine Konflikte auf – wenn man merkt, man kommt nicht gut miteinander zurecht, werden die Kontakte auf ein Minimum begrenzt, außerdem wird in die Privatangelegenheiten der anderen nicht hineingeredet. Genauso ist das mit den Arbeitsbereichen, in denen jeder für seinen Bereich zuständig ist und die anderen ihm da nicht reinzureden haben - abgesehen von dem „zweiten Verantwortlichen“.

Leider gibt es ein paar nicht ganz zufriedene Personen auf dem Hof (v.a. Angestellte), die mit ihrer Rolle im Betrieb nicht zufrieden sind, die sich auch in ihrem (gewünsch4hten) Handlungsspielraum eingeschränkt fühlen und auch keine Entscheidungsträger sind, obwohl sie gerne Verantwortung tragen und Entscheidungen fällen würden.

Zu den gemeinsamen Zielen läßt sich sagen, daß der Betrieb vor einigen Jahren mal ein Leitbild aufgestellt hat, dies aber mit den neuen Mitgliedern nicht erneuert wurde, sondern diese sich da hinein fügen mußten.

### **5.5.3.2 Sachliche Konfliktursachen**

Die Satzung dieses Hofes ist sehr freilassend, damit für jedes Mitglied ein spezieller, für seine Bedürfnisse geeigneter Vertrag erarbeitet werden kann. Diese Freizügigkeit wird teilweise als Vorzug gesehen, und der wirkt sich bis in alltägliche Regelungen aus. Davon gibt es nämlich nur ganz wenige, es gibt vielleicht bestimmte Erwartungen, daß man im Sinne des Leitbildes des Hofes arbeitet und lebt, aber sonstige Regeln, z.B. die Kinderbetreuung betreffend, werden immer mit den dort anwesenden Personen frei entwickelt, es gibt insofern keine wirklichen „Regelungen“. Das kann aber auch zu Unzufriedenheit führen, wenn die Erwartungen des Hofes (z.B. betreffs Arbeitszeit) von einem Mitglied nicht erfüllt werden mögen oder können und man sich ungerne auf eine feste Regelung einläßt, die andere Seite diese aber wünscht, sich nur nicht sicher ist, ob sie diese Befriedigung der Bedürfnisse so einfach fordern darf.

Weitere Felder, in denen Konfliktpotential schlummert, sind undefinierte Bereiche, also bei Unsicherheit oder wenn eben Erwartungen nicht erfüllt werden, wenn keine klaren Prioritäten in der Betriebsentwicklung gesetzt werden oder wurden oder sehr unterschiedliche Arbeits- und Belohnungsbedingungen, so daß es zu Neid kommen kann. Ein erst einmal eher persönlicher Konflikt betrifft den Anspruch an sich selber, daß man mehr machen möchte als man schafft. Hier mangelt es an Zeit, ein „knappes Gut“, das den Ansprüchen entsprechend nicht ausreichend zur Verfügung steht.

#### **5.5.3.3 Auswirkungen auf die Kommunikation**

Die Kommunikation ist insgesamt recht gering, es werden nur die arbeitsnotwendigen Dinge mitgeteilt, und vieles in indirekter Weise, durch Anspielungen. Kommt es dann zu kritischen Situationen, dann wird der Umgang miteinander gleich wieder viel bewußter, und es wird wieder offener miteinander gesprochen und auch mehr nachgefragt. Es kommt aber auch vor, daß erst einmal die Tonstärke nur etwas hochgeht, sich aber nicht viel ändert, außer daß die Wichtigkeit der Situation bewußt wird und etwas mehr mitgeteilt wird.

Ein Interviewpartner sagte, es würde wenig offen geredet, und es gäbe keine klaren eigenen Positionen. Das scheint er zu bedauern.

#### **5.5.4 Umgang mit Konflikten**

Die Mitglieder dieser HG (v.a. die BG-Mitglieder) scheinen sehr geübt in der Konfliktvermeidungsstrategie. Dadurch gibt es keine offenen Konflikte, es stört sich vielleicht der eine oder andere daran, die Konflikte werden aber offensichtlich akzeptiert, jeder versteckt sich eher, als daß er dem anderen dadurch zu nahe tritt, den Konflikt (den ja die andere Person gar nicht so stark empfinden muß) also gar nicht anspricht. Das ist in gewisser Weise auch „besser“, denn so hat man keine anstrengenden Lösungsversuche zu unternehmen, weil den Beteiligten bewußt ist, daß sie gegenseitig einige Erwartungen aneinander haben, die der andere nicht erfüllen mag oder kann, oder daß unterschiedliche Einstellungen herrschen, also manche Konflikte gar nicht lösbar sind, sondern man mit dem anderen einen Umgang finden muß – dieser Umgang wird oft dadurch realisiert, indem ein Bogen um den Konflikt gemacht wird.

Es besteht die Tendenz, Konflikte auf einer anderen Ebene auszutragen, als sie wirklich begründet sind. Das liegt an der Vermeidungsstrategie, daß häufig Auseinandersetzungen an Äußerlichkeiten aufgehängt werden, das wirkliche Problem also nicht direkt angesprochen wird, insofern auch nicht bearbeitet und beigelegt werden

kann, sondern daß immer wieder sachliche Punkte zu bemängeln sind, und das recht häufig. Der eine Interviewpartner meinte, innerhalb der Jahre, die er schon dabei ist (er ist erst im Laufe der Zeit eingestiegen), sei noch kein Konflikt beigelegt worden.

Wenn es mal Uneinigkeiten gibt, wird versucht, über Diskussionen und Besprechungen ggf. Einigung zu erzielen (in den häufig aufgeschobenen Entscheidungen der Treffen wird das Problem der Einigung auch deutlich).

Falls ein Konflikt in die Öffentlichkeit getragen werden muß, z.B. an die dem Hof nächstehenden Menschen, dann versucht die HG, vorher für sich Klarheit in der Sache zu erhalten. Dieses „nach außen tragen“ wird aber möglichst vermieden.

Um zu einem „besseren“ Umgang untereinander zu kommen, gibt es immer mal wieder Supervision, aber unregelmäßig und eher selten, die Ergebnisse werden teilweise für gut, teilweise aber auch für schlecht und unbefriedigend angesehen.

Auf die Frage hin, welche menschlichen Eigenschaften zu einer Konfliktentschärfung hilfreich wären, wurde mir auf diesem Hof „Kontaktfreudigkeiten“ genannt und der Wille zur Lösung des Konfliktes sowie Geduld, Menschenliebe, Freundlichkeit und Objektivität.

### **5.5.5 Erfahrungen daraus, was daraus gelernt?**

Der eine Interviewpartner sagte, er sei nicht gerne auf dem Hof, wenn es zu offenen Konflikten mit verhärteten Fronten komme. Deshalb hat er (und andere auch) eine hohe Bereitschaft, Konflikte zu akzeptieren. Sollte doch mal eine weitere Bearbeitung nicht mehr innerhalb der HG möglich sein, wird ein Mensch, der den Hof kennt, als Gesprächsführer oder Friedensstifter hinzugebeten.

Offensichtlich fehlt die Energie oder Lebenskraft, der Enthusiasmus, mit dem sonst an der Entwicklung des Hofes gearbeitet wird. Ohne den können keine gemeinsamen Ziele in Angriff genommen werden. Wenn die „Kontaktfreudigkeit“ zunähme, und mit Freundlichkeit, Geduld und Objektivität die Probleme betrachtet werden, könnten sie wohl (einfacher) gelöst werden.

## **5.6 Hof 5**

Diese ebenfalls ältere Hofgemeinschaft gehört zu den flächenmäßig kleinen, so daß es nicht verwunderlich ist, daß hier auch im Verhältnis zu den anderen Hofgemeinschaften wenige Tiere (aber in der vollen Breite: Kühe, Schweine, Hühner und weitere Tiere) anzutreffen sind. Die Produktionsbedingungen würde ich als mittelmäßig

gut einstufen. Interessant ist, daß dieser Hof sehr viele Verantwortliche hat, insgesamt relativ viele Personen, die auf dem Hof leben (viele Kinder), aber auch viele, die außerhalb leben und dort (in der Vermarktung) tätig sind. Es gibt aber nur relativ wenige Lehrlinge und feste Angestellte. Hier ist es gelungen, die festen Mitarbeiter in die BG aufzunehmen, wirklich die Idee einer Gemeinschaft zu leben, mit gleichen Verantwortlichkeiten im rechtlichen Bereich, im arbeitstechnischen Bereich aber jeder mit eigenem Verantwortungsbereich. Die Gesamtarbeitsbelastung ist mittelmäßig (im Verhältnis zu den anderen Hofgemeinschaften).

Dadurch, daß der Hof recht abseits vom Dorf gelegen ist, bestehen hier auch nur geringe Kontakte, das Verhältnis zu den Kunden ist aber gut, und auch eine (maschinelle) Zusammenarbeit mit den Nachbarn findet statt.

## **5.6.1 Organisation**

### **5.6.1.1 Bereichsaufteilung**

Auch auf diesem Hof finden sich die typischen Arbeitsbereiche wieder, mit ganz klaren Verantwortlichkeiten, und Angestellte hauptsächlich in der Vermarktung und der Gärtnerei. Hier haben wir es mit den Verantwortungsbereichen Acker/Stall, Gemüse/Vermarktung, Verwaltung, Käserei, Bäckerei und einem „sonstigen“ Bereich (Abokistenvertrieb) zu tun, wobei in jedem Bereich ein Verantwortlicher ist mit im Bereich Acker einem und im Bereich Garten drei Lehrlingen bzw. abhängig Beschäftigten (Angestellten), bis auf die Käserei, die von einem Team verantwortlich geführt wird (und keine sonstigen Mitarbeiter hat) und der Abokistenvertrieb, wo 1,5 Verantwortliche tätig sind. In der Vermarktung sind 5,5 zusätzliche Personen vom Hof (aus den verschiedensten Bereichen) und nochmal so viele von außerhalb tätig, aber nur zeitweise.

Der große Bereich, in dem meistens keine Verantwortlichkeiten festgelegt sind, ist auf diesem Hof offenbar recht gut gegriffen - hier bestehen sogar für gemeinsam genutzte Autos Zuständigkeiten, und wenn doch noch ein neuer undefinierter Bereich auftaucht, wird ein Verantwortlicher für diesen Bereich gesucht. Diese nicht zugewiesenen Bereiche leiden leider immer, solange es keine Verantwortlichen gibt.

### **5.6.1.2 Besprechungen und Absprachen**

Die täglichen Arbeiten werden in den Bereichen einzeln abgesprochen, eine allgemeine Arbeitsbesprechung findet für alle nur einmal wöchentlich statt. Hier werden ein Rückblick und ein Vorblick auf die Arbeiten vorgenommen sowie nötige Absprachen getroffen. Betriebliche Entscheidungen, organisatorische Absprachen, Personalfragen, Probleme, Finanzen werden mit den verantwortlichen BG-Mitgliedern wöchentlich

bearbeitet. Um auch einmal außerbetriebliche Themen bearbeiten zu können gibt es einen monatlichen Termin, an dem alle längerfristig auf dem Hof lebenden Menschen zusammenkommen. Im Winter wird mit diesen Personen dann für einige Tage ein Jahresrückblick und Vorblick vorgenommen sowie ein Leitbild bearbeitet, damit sich alle mit den Zielen des Hofes identifizieren können.

Die Atmosphäre dieser Besprechungen kann von locker oder gar müde bis knistrig-gespannt ausfallen, je nachdem, was vorher im Sozialen vorgefallen ist und welches Thema ansteht.

Besprechungen führen nicht immer zu Entscheidungen, manches Mal wird nur diskutiert und die Entscheidung bewußt verschoben. Aber wenn Entscheidungen getroffen werden, dann haben alle, die das Thema interessiert, die Möglichkeit, sich einzubringen, wobei es eine bewußte Handhabung ist, daß alle Verantwortlichen zu Wort kommen; zur Umsetzung eines Beschlusses wird jemand delegiert, der die Angelegenheit in die Hand nimmt und dem dann niemand mehr bei der Durchführung reinredet.

Die Kommunikation allgemein ist offensichtlich nicht immer ganz präzise – Lehrlinge und Angestellte sagen, daß Arbeitsanweisungen eher nicht klar und eindeutig seien, Verantwortliche jedoch gehen offensichtlich davon aus.

#### **5.6.1.3 Mahlzeiten**

Es bestehen auf diesem Hof zwei größere Tischrunden für die morgendliche und mittägliche Mahlzeit, die im Prinzip nach Arbeitsbereichen aufgeteilt sind. Die eine Tischrunde wird gebildet aus den „Landwirten“ und teilweise den Käsern, die andere von den Gärtnern und dem Rest der Mannschaft. In jedem Haushalt wird unabhängig voneinander gekocht. Abendbrot macht jede Familie für sich, und auch die Lehrlinge unter sich, wobei manches Mal die Lehrlingsküche auch von den älteren Hofkindern gerne zum Abendbrotessen verwendet wird, so daß diese dann zu einem großen sozialen „Umschlagsplatz“ wird.

Den Mahlzeiten wird von dem einen interviewten BG-Mitglied eine besondere Stellung in der Gemeinschaft zugesprochen, weil hier auch die Menschen zusammenkommen, die nicht unbedingt draußen zusammen gearbeitet haben oder die vielleicht sogar Schwierigkeiten miteinander gehabt haben, hier können Themen aufgegriffen werden, es kann ein Austausch, verbal und nonverbal, stattfinden, eine gemeinsame Tätigkeit, die das Zusammenleben fördert. Interessant ist, daß Tischgespräche sich häufig um landwirtschaftliche oder ökologische Themen drehen, daß aber diese Themen stark von denen abhängen, die die Runde prägen. Wenn nun ein Mensch dabei ist, der nicht mit der Anthroposophie oder dem christlichen Glauben vertraut ist, dann werden diese Themen auch nicht angesprochen. Deutlich ist, daß der Austausch allgemein mit den Menschen, mit denen man nicht zusammen ißt, viel

geringer ist, daß diese Personen und ihre Bedürfnisse einem oft nicht so im Bewußtsein sind wie die, mit denen man beim Essen zusammenkommt.

## **5.6.2 Soziale Strukturen**

Bei diesem Hof liegt eine interessante Mitgliedszeit vor. Es gibt sozusagen einen alten „Kern“, innerhalb dessen auch einige Konflikte und Konfliktpotentiale schlummern (u.a., weil durch sie die typischen landwirtschaftlichen Bereiche abgedeckt werden und sie ihre unterschiedlichen Lebenseinstellungen kennen), und einige Personen, die ich als „Zuwachs“ bezeichnen möchte, die erst kurze Zeit dabei sind, die eher in Verarbeitungsbereichen tätig sind. Deutlich ist auch, daß die Angestellten nicht ganz mit ihrer Rolle zufrieden sind, so wie das auf anderen Höfen auch der Fall ist. Sie würden gerne mehr mitentscheiden, eine gleichberechtigtere Rolle einnehmen als das der Fall ist. Lehrlinge dahingegen fühlen sich in ihrer Rolle und Funktion auf dem Hof wohl.

Jeder versucht, für den anderen Verständnis aufzubringen, für die Eigenarten des anderen. Dabei muß man sehr darauf achten, daß man dem anderen nicht auf die Füße tritt mit irgendwelchen Anmerkungen. Das ist teilweise aber auch von der Formulierung abhängig, wie die Kritik geäußert wird. Große emotionale Streitereien sind momentan nicht gegeben, aber es gibt auch nur sehr wenige gemeinsame Aktivitäten wie z.B. singen.

Jede Familie und auch die Lehrlinge haben ihren eigenen Wohnbereich, wohin sie sich abends zurückziehen können.

## **5.6.3 Konflikte und Konfliktpotentiale (Ursachen und Auswirkungen)**

### **5.6.3.1 Persönliche Konfliktursachen**

Auf diesem Hof bilden offensichtlich die unterschiedlichen Persönlichkeiten der zwei „alten“ Familien mit ihren Positionen und Verhaltensweisen die größten Konfliktpotentiale. Der eine wünscht sich mehr gemeinsame Aktivitäten, weil ihm das soziale Leben „zu schwach entwickelt“ ist, der andere sagt, für ihn gäbe es auch eine Gemeinschaft ohne daß man viel gemeinsam mache. Es genüge das Bewußtsein, daß man zusammengehöre. Auf der einen Seite ist ein Mensch, der sehr aktiv auch nach außen in die Öffentlichkeit tritt, Dinge vorantreibt und die Hofentwicklung auch aus wirtschaftlichen Aspekten betrachtet, und bei dem immer die Gefahr besteht, daß er eine „Chefposition“ einnimmt, was er aber nicht will. Die andere Seite übernimmt eher Aufgaben innerhalb der Gemeinschaft, setzt sich für die ideellen Ziele der Gemeinschaft

ein, daß auch gemeinnützige Themen nicht aus den Augen verloren gehen, u.a. übernimmt sie auch Schlichterrollen, sie hat das Bedürfnis, auch einmal für sich sein zu können, es wird von einer Person manches mit sehr viel Zeit und Ruhe gemacht, was eine andere Person wiederum nur schwer aushalten kann, weil da „nichts passiert“.

Konflikte treten immer dann auf, wenn man auf den anderen nicht eingeht.

Ein Konfliktpotential tut sich im Bereich der Kinderbetreuung auf. Die „alten“ Familien ließen die Kinder eher neben der Arbeit herlaufen und sahen es als eine Herausforderung an, die täglichen Arbeiten neben der Kinderbetreuung zu bewältigen oder aber Aufgaben zu übernehmen, die nicht mit dem Zeitdruck, der in der Landwirtschaft besteht, erledigt werden müssen (z.B. die Blumenbeete). Immer kann es vorkommen, daß man in einen Konflikt kommt mit sich, den eigenen Wünschen und den Bedürfnissen der Kinder. Früher kam das wohl noch häufiger vor. In diesem Punkt ist die Gemeinschaft aber sehr freilassend und versucht zu akzeptieren, daß jede Familie da andere Prioritäten setzt. Und es zeigt sich deutlich, daß die neuen Familien eher sagen, sie können einiges nicht, weil sie ja die Kinder haben.

Wenn Aussagen von einer Person gemacht werden, die von der anderen Person leicht mißverstanden werden können, wenn es zu einem „Flaps zwischen Tür und Angel“ kommt und diese Bemerkung mehrdeutig aufgefaßt wird, vielleicht sogar gemeint ist, dann können sich daran leicht Konflikte entflammen. Was man genau dieser Andeutung entnimmt, hängt ganz stark damit zusammen, welches Grundvertrauen man in Bezug auf den anderen Menschen entwickelt hat. Und gerade dieses Grundvertrauen scheint hier zwischen einigen Personen immer mal wieder in Zweifel gezogen zu werden. Auf Hof 1 treten diese neckischen Anmerkungen auch auf, dort wissen die betreffenden Personen aber genau, was sie davon zu halten haben, das ist hier nicht ganz der Fall.

#### **5.6.3.2 Sachliche Konfliktursachen**

Als sachliche Konfliktursachen wurden bei beiden Interviews knappe Güter genannt. Einmal war die Zeit das Problem, daß man selber gerne mehr gemacht hätte, der Tag aber nur 24 Stunden hat und daher die Kräfte gut verteilt eingesetzt werden müssen, also klare Prioritäten gesetzt werden müssen. Die anderen „knappen Güter“ wurden nicht näher erläutert. Doch es ist deutlich, daß selbst bei Uneinigheiten aufgrund von knappen Gütern oft von den eigenen anfänglichen Standpunkten abgewichen wird, weil die Notwendigkeiten (für den Hof z.B.) eingesehen werden, und insofern die Not die Ansichten wendet, und man dem anderen hilft in seiner Not, auch wenn es sonst persönliche Schwierigkeiten gibt.

Ein anderes Feld der sachlichen Konfliktursachen kann sich aufgrund von Ärger über den andern, z.B. über Fehler bei der Arbeit, auftun. Auf diesem Hof ist deutlich, daß die Verantwortlichen und auch Lehrlinge meinen, es dürften Fehler gemacht werden, die

Angestellten dahingegen meinen das tendenziell eher nicht. Auch die Arbeitsanweisungen werden von den Verantwortlichen eher als klar aufgefaßt als von den Angestellten.

Der Bereich der Maschinenausstattung könnte auch zu Ärger führen, was bei der offensichtlich eher veralteten, nur teilweise neuen Maschinen nicht verwundern würde. Offensichtlich fehlen geeignete Geräte, aber nur die Angestellten und Lehrlinge stört es, daß aufgrund der ungeeigneten Geräte nicht effektiv gearbeitet werden kann.

Ein deutliches und immer wiederkehrendes Konfliktpotential ergibt sich in einem Bereich, der nicht klar abgegrenzt ist, wo sich Gärtnerei und Landwirtschaft überschneiden: bei den Kartoffeln! Von der Landwirtschaft angebaut, aber von den Gärtnern verkauft – wer erntet, sortiert, lagert ein....? Das ist immer wieder ein Anlaß zu Auseinandersetzungen.

### **5.6.3.3 Auswirkungen auf die Kommunikation**

Auch auf diesem Hof gibt es immer wieder Defizite im Kommunikationsfluß. Es wird viel von einem gewissen Selbstverständnis ausgegangen, welches bei der anderen Person nicht gegeben ist. Oder es mangelt an Kraft und Energie, sich über alle Dinge auszutauschen. Wenn das Defizit zu groß wird, kann es aber rasch zu größeren Problemen kommen, und dann muß man wieder kommunizieren – nur bei dem einen dauert es länger, bis er mit dem Problem rusrückt, beim anderen geht das schneller. Aber daß etwas im Argen ist, bemerkt man meistens an der Stimmung, die in Wochenbesprechungen zutage tritt. Ob nun weniger oder direkter in schwierigen Situationen gesprochen werde, konnten mir die Interviewpartner nicht sagen. Höchstens, daß der Austausch chaotischer wird.

## **5.6.4 Umgang mit Konflikten**

Es wird versucht, Konflikte bei den Mahlzeiten rauszuhalten, weil das in diesen Kreis, bei dem die Kinder dabei sind, nicht hinein gehört. Abendliche allgemeine oder persönlich abgesprochene Treffen dienen der Auseinandersetzung, wobei es aber auch manchmal vorkommt, daß die Auseinandersetzung direkt vor Ort, z.B. neben dem Schlepper, stattfindet. Im halben Spaß wurde auch angemerkt, daß evtl. Boxhandschuhe zur Konfliktbewältigung eingesetzt werden könnten. Allgemein ist aber klar, daß Gespräche zur Klärung anstehen und viel dazu beitragen, daß besonders eine ruhige, gefaßte, ehrliche, vorbehaltlose, sachliche und offene Kommunikation notwendig ist. Solange es bei der Aussprache noch zu starken Emotionen kommt, sollte man den Konflikt noch liegen lassen, so die Meinung des einen Interviewpartners. Der eine schafft es, das Problem anzusprechen, ein anderer zieht sich eher zurück, wieder einer will



Konflikte nicht „an die große Glocke“ hängen - der Umgang mit Konflikten ist schon unterschiedlich, manche ärgern sich, versuchen es selbst zu lösen oder besprechen es häufig auch, wobei die eine Seite offensichtlich bedauert, daß die andere Seite so wenig offen und konfliktfreudig ist. Doch sie sagt selber, daß sie diese Situation akzeptieren muß und sich deswegen nicht als „jemand Besseres“ fühlen darf als die anderen, nur weil sie die Konflikte bearbeiten möchte. Sie muß damit leben, daß aufgrund dieser personellen Konstellation für sie einiges nicht möglich wird, was sie gerne machen würde.

Um der Vermutung von „heimlichen Klüngeleien“ entgegenzuwirken, besteht die Abmachung, daß nicht in der Abwesenheit von jemanden über ihn geredet wird, so daß sich derjenige immer sofort verteidigen kann, falls man etwas an ihm oder seinem Handeln auszusetzen hat. Außerdem muß immer darauf geachtet werden, verbal nicht „unter der Gürtellinie“ zu arbeiten, wenn man sich gerade mal wieder über jemanden ärgert.

Meistens schaffen es die Personen aber, von einem beleidigenden Abrutscher, der oft aus einer eigenen Enttäuschung heraus entstehen kann, wieder auf eine sachliche Ebene zu kommen, weil die Dinge, über die man sich ärgert, normalerweise den Hof betreffen (private Dinge sind den Familien freigestellt). Und diese sachlichen Dinge müssen zum Wohle aller bedacht werden, da sind persönliche Vorlieben oder Einstellungen nicht angebracht, so daß die Menschen es hier immer wieder schaffen, von der persönlichen auf die sachliche Ebene zurückzukommen.

Es wird versucht, Konflikte möglichst nicht in die Öffentlichkeit zu tragen, das trägt zur Bewältigung auch nicht bei. Wenn es doch nach außen getragen wird, dann ist etwas schon sehr im Argen. Immer wieder wird überlegt, ob man mit einem Supervisor zusammenarbeiten will, doch bis jetzt ist noch keine Entscheidung gefallen. Es bestehen insofern auch keine allgemeinen Regeln, wie bei Konflikten vorgegangen werden kann oder sollte.

Hilfreich kann es sein, daß die Menschen der Gemeinschaft sich bewußt als Individuen sehen und nicht noch nach ihrer eigenen Ichpersönlichkeit suchen, sondern diese schon ausgebildet haben. Dann sind sie für die Gemeinschaft befruchtend und können ihre Standpunkte darlegen. Außerdem ist es immer schwierig, wenn nur zwei „Parteien“ auf dem Hof sind. Dann entstehen leicht polare Ansichten, und tiefschürfende Grabenkämpfe können die Gemeinschaft auseinanderfallen lassen. Wenn jetzt aber eine dritte Partei neutralisierend eingreifen kann, weil diese noch weitere Aspekte sehen kann als die Streitparteien, so kann das ausgesprochen stärkend für eine Gemeinschaft sein. .

### **5.6.5 Erfahrungen daraus, was daraus gelernt?**

Befindet man sich im Konflikt, sind die Gedankenstrukturen chaotisch, und genauso auch der Austausch. Soll es zu einer Lösung des Konfliktes kommen, so muß eine ausgeglichene Gemütslage erreicht werden und eine gewisse Vertrauensbasis da sein, damit in einem intensiven Austausch eine Lösung gesucht werden kann.

Wird der Konflikt nicht wirklich gelöst, sondern nur vergessen, so bleibt das Konfliktpotential bestehen und kann jederzeit wieder aufflammen. Doch durch jeden positiv bewältigten Konflikt wächst die Hofgemeinschaft mehr zusammen, und es ist immer beglückend, wenn man es geschafft hat, wenn man diese Gratwanderung durchgestanden hat.

Der eine Interviewpartner sagt so schön: Wenn Konflikte nicht bewältigt werden, dann stagniert die Hof-Entwicklung. Dann könnte man nicht längerfristig miteinander leben.

## **5.7 Berater (Supervisor, Mediator, Unternehmensberater) (Hermann Seiberth)**

Um der ganzen Arbeit und meiner Herangehensweise noch eine etwas objektivere Sichtweise zu verleihen, habe ich mich an einen „Experten“ gewandt, der u.a. in biologisch-dynamischen Hofgemeinschaften Supervision, Mediation, Konfliktmanagement, Unternehmensberatung und sonstige Beratung im sozialen Bereich anbietet. Seine Arbeit gründet sich auf einem anthroposophischen Menschenbild, insofern liegt seinem Ansatz die dreigliedrige Unternehmensgestaltung nach anthroposophischen Gesichtspunkten zugrunde. Er arbeitet unter anderem auf der Grundlage der Lehre von Glasl und Lievegoed.

Im folgenden möchte ich kurz auf die Inhalte zu sprechen kommen, die er im Interview näher erläutert hat.

### **5.7.1 Konflikte**

Für H. Seiberth sind Konflikte notwendig für eine Entwicklung. Sie entstehen ganz selbstverständlich, wenn Menschen zusammen sind. Immer, wenn das Wollen und Handeln des einen Menschen mit dem des anderen nicht übereinstimmt, kommt es zu einem Konflikt. Diese Konflikte sind insofern als „Bojen“ oder Wegweiser wahrzunehmen, die Markierungen darstellen für den Ort, wo unterschiedliche Interessen

aufeinander treffen, wo gemeinsam um ein Miteinander gerungen werden muß. Natürlich ist dies anstrengend, weil Konflikte immer auch mit einem selbst zu tun haben und mit dem eigenen „Schatten“, „Doppelgänger“ oder der eigenen „dunklen Seite“, nämlich mit dem zu tun haben, was ich an mir nicht mag, oder was ich noch nicht zu mir genommen habe, was ich noch nicht kann, womit ich noch nicht umgehen kann, und was ich an anderen als besonders unangenehm empfinde.

### **5.7.2 Ursachen**

Als Ursachen - speziell auf biologisch-dynamischen Höfen - bezeichnet H. Seiberth einmal die ausgeprägten Charaktere, die sich von der Gesamtgesellschaft dadurch abheben, daß sie sich hohe Ideale und Ziele gesetzt haben, über den bloßen Broterwerb hinaus, die die Erde in ihrer ganzen Entwicklung betreffen. Diese Menschen haben natürlich ausgeprägte „Ecken und Kanten“, und „daß die sich leicht stoßen und reiben ist nur allzu selbstverständlich“ (H. Seiberth 2002). Als eine weitere Ursache sieht H. Seiberth den ökonomischen Druck, der von dem Markt auf jeden Hof ausgeübt wird. Dieser Druck verlagert sich nach innen und kann Konflikte verursachen. Als drittes Phänomen sieht er die geringe Ausbildung der Menschen auf Höfen in Bezug auf Organisation. Oft müssen strukturelle, organisatorische Notwendigkeiten geregelt werden, nur die Menschen haben nicht die Fertigkeiten erworben, wie mit den damit einhergehenden gruppendynamischen Prozessen umzugehen ist. So kommt es wohl häufig vor, daß diese strukturellen Defizite „auf ihren individuellen Anteil reduziert werden und gar nicht als strukturelle Konflikte gesehen werden“ (H. SEIBERTH 2002). Die meisten Konflikte gehen auf unklare Kompetenzen (also unklare Strukturen) zurück.

Einen weiteren Anlaß für Konflikte sieht H. Seiberth in der unangemessenen Entlohnung der Arbeit. Die Gründer vieler Hofgemeinschaften waren ausgesprochene Idealisten, die sich in der Regel von ihrer familiären Herkunft irgendwie anders abgesichert hatten, bevor sie dieses existentielle Risiko eingingen. Diejenigen aber, die jetzt neu hinzukommen, sind nicht mehr unbedingt „von diesem Feuer [der Idee] beseelt“, und dieses Defizit kann dann der Auslöser für Konflikte sein. Oder die Tatsache, daß sich die Menschen so eng mit ihrem ganzen Wollen und Fühlen mit den Ideen der biologisch-dynamischen Landwirtschaft verbunden haben und da heraus ihre Toleranz gegenüber anderen Menschen abnimmt, die von diesem konsequenten Handeln abweichen, bietet Konfliktpotential. Daß der Konflikt offensichtlich wird, hängt eng zusammen mit dem konkreten Handeln und Tun, denn erst beim Handeln werden Uneinigheiten im Denken offensichtlich.

Ausbrechen tun die Konflikte dann in allen Bereichen, in der Vermarktung, der direkten Landwirtschaft, in Bereichen des Sozialen, der Ideenentwicklung... Der Bereich der „Offenbarung“ ist unspezifisch.

### **5.7.3 Umgang**

Für die gesamte Menschheit wird es immer schwieriger, sich miteinander zu vertragen und gemeinsam etwas zu wollen, weil die Menschen immer individueller werden, immer „stachliger“, wie das wohl A. Henning ausgedrückt haben soll, daß wir immer mehr wie Igel werden, und die Kunst jetzt darin besteht, sich so nah zu kommen wie nur möglich, ohne sich zu pieksen.

Auf einigen Höfen sind die Menschen wach und sind bereit, sich Kenntnisse und Fähigkeiten und Fertigkeiten zu erwerben, mit denen sie leichter Konflikte handhaben und bewältigen können. Manche holen sich externe Expertise, andere lernen am Leben und aus Büchern, und manche lernen es nicht, und das führt dann zu Trennungen und der Auflösung von Hofgemeinschaften, oder es wird ein „Schwarzes Schaf“ ausgesucht, das dann alle Probleme angehängen bekommt, und man ist sich ganz sicher, wenn der geht, dann ist alles wieder gut, nur nach kurzer Zeit gibt es ein neues „Schwarzes Schaf“ (das muß nicht unbedingt ein neu hinzugekommenes Mitglied sein).

Der Umgang mit Konflikten hängt auch immer vom Individuum ab, seiner Biographie, mit evtl. erlittenen Enttäuschungen und Verlusten, vielem, was im Unterbewußten liegt. Und außerdem spielt die Feedback-Kultur eine große Rolle, die in einer Organisation herrscht, daß man dem andern die eigenen Wahrnehmungen, Empfindungen, Wünsche und Vorstellungen mitteilt, ohne ihn menschlich wegen einer Sache zu beleidigen. Wenn man dies schafft, und zwar möglichst rasch nach einem Vorfall, in einer Situation, in der der andere die Rückmeldung entgegennehmen mag, kann sehr vielen Eskalationen vorgebeugt werden.

### **5.7.4 Auswirkungen auf die HG**

Konflikte können sowohl auf wirtschaftlicher Ebene offensichtlich werden, aber genauso auf der sozialen oder geistigen Ebene. Nach der Wasserfalltheorie von Chris Schäfer wirken sich Konflikte oder Uneinigkeiten, die auf der geistigen Ebene entstehen, also was die gemeinsamen Ideale und Ziele und die Arbeit mit ihnen betrifft, direkt auf die soziale Ebene. Hier entsteht dann die Bereitschaft, zu stören, „und dieser Mangel auf der sozialen Ebene wird sich über kurz oder lang auf die wirtschaftliche Ebene auswirken“ (H. SEIBERTH 2002). Somit haben Störungen im Wirtschaftlichen meist ihre

Ursache im Sozialen, und diese wiederum in der mangelnden Zusammenarbeit, dem mangelnden Ringen um geistige Erkenntnis. Mit der Auseinandersetzung um geistige Erkenntnisbemühungen wächst die Toleranz für die Verschiedenheit der Menschen, die Bereitschaft wächst, die Stärken des anderen zu achten und man kann die Schattenqualitäten der anderen leichter als eine Projektion der eigenen Schattenqualitäten erkennen.

Jeder Konflikt enthält die Möglichkeiten von Gefahr und Chance, von Verlust oder Gewinn. Das Ergebnis hängt eng zusammen mit den Beteiligten und wie die sich darauf einlassen können.

### **5.7.5 „Professionelles“ Vorgehen bei Problemen**

Liegen schwierige wirtschaftliche Umstände vor, wenn um Hilfe gefragt wird bei wirtschaftlichen Engpässen, dann steht meistens erst einmal eine Organisationsentwicklung an. Bei Konflikten im sozialen Bereich müssen Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt werden. Zunächst einmal bedarf es aber einer Diagnose, um zu untersuchen, worin die Konflikte liegen, ob sie persönlich oder strukturell begründet sind, welche Tradition sie aufweisen, das heißt, nach welchem Muster verlaufen die Konflikte. Häufig haben sich gewisse „Gewohnheiten“ entwickelt, die es zu erkennen und dann zu durchbrechen gilt. Meist sind dies typische gruppenspezifische Muster, daß z.B. ein „schwarzes Schaf“ ausgeguckt wird (das sich normalerweise aber auch gerne dieses Fell anziehen mag), auf das dann der Schatten der Organisation projiziert wird. Werden solche Dynamiken den Menschen bewußt, können sie aufgelöst werden.

Zur Diagnose kann eine Organisationsaufstellung in der Form von Bert Hellingers Familienaufstellung durchgeführt werden. Dabei werden zugrundeliegende Konfliktlinien sichtbar. Sind diese den Beteiligten bewußt geworden, kann im Sinne des Harvard-Konzeptes begonnen werden, anstatt über Positionen zu verhandeln, kann gefragt werden, welche Interessen hinter den Positionen stehen. Dann kann man weitergehen und die Bedürfnisse suchen, die hinter den Interessen stehen. Und irgendwann kommt man dahin, zu fragen, welche Mängel zu den Bedürfnissen führen.

Eine andere Herangehensweise ist die SPOT-Analyse, um aus Schwächen Stärken zu entwickeln. SPOT steht für satisfaction, problems, opportunities und threats, also die Fragen nach unseren Stärken, unseren Schwächen, unseren Chancen und den Gefahren, und mit Hilfe von Interventionsinstrumenten aus der Mediation und Organisationsentwicklung kann dann auf das jeweilige Problem individuell eingegangen werden.

Es ist für einen „Experten“ in diesem Gebiet notwendig, daß er sowohl Supervision, also beobachten und Rückmeldungen geben, als auch Mediation durchführen kann, wobei er die Konfliktparteien in die Lage versetzt, ihre Konflikte aus freiem Willen selber zu lösen. Als Schlichter hat man wieder eine andere Rolle einzunehmen, im Konfliktmanagement wieder eine andere, häufig läuft aber alles unter der Bezeichnung „Supervision“.

Wenn offensichtlich ist, daß einer Organisation die gemeinsamen Ziele fehlen und aus diesem Grund immer wieder Konflikte auch im Sozialen und Wirtschaftlichen auftreten (entsprechend der Wasserfalltheorie), empfiehlt H. Seiberth eine Organisationsentwicklung, bei der zuerst eine Visionsarbeit stattfinden sollte, um daraus dann mit einer gemeinsamen Vision im Kopf ein Leitbild erstellen zu können, das ganz genau festhält, was wie sein soll oder werden soll. Das Problem nur: Die gefundene Vision kann nur für die Menschen gelten, die sie gefunden haben. Kommen neue Menschen hinzu, so muß eine neue Vision erarbeitet werden, denn sie ist die Antriebskraft für eine ständige Entwicklung und Erneuerung. Hinzu kommt der Problemdruck, und durch dieses Zusammenspiel von Druck der Probleme und Sog der Visionen erwachsen Energien für Veränderungsprozesse.

Als eine Hilfestellung, um diese Veränderungsprozesse zu kontrollieren und zu überwachen, schlägt H. Seiberth das Verteilen von Prozeßeigentümerschaften oder Verantwortlichkeiten vor. Der Mensch, der dieses Mandat bekommt, z.B. über Maschinen und Geräte zu „wachen“, bekommt einen genau festgelegten Rahmen gesteckt, innerhalb dessen er entscheiden darf, er muß sich aber vorher immer beraten lassen und besonders auch auf kritische Stimmen acht geben und Rücksicht nehmen. Alles, was außerhalb seines Rahmens liegt, muß gemeinsam entschieden werden. Das muß dann aber auch ganz bewußt festgestellt werden.

## **6 Hauptteil 3: Auswertung des empirischen Teils**

### **6.1 Zusammenfassung aller fünf Höfe**

Im Weiteren sollen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung zusammengefaßt werden. Um dabei den Überblick nicht zu verlieren und um eine gewisse logische Struktur in die Ergebnisse zu bringen, werde ich sie in Anlehnung an die Hypothesen darstellen, also jede Hypothese auf ihre Gültigkeit hin überprüfen, und Ergebnisse, die nicht thematisch mit den Hypothesen erfaßt sind, im Zusammenhang mit ihrer Ursprungsebene aufführen.

#### **6.1.1 Die fünf Höfe im Überblick**

Die Auswahl gibt glücklicherweise einigermaßen die Verhältnisse der Grundgesamtheit wieder (vergl. KÖNIG 2002) in Bezug auf Alter, Flächengröße und Personenanzahl, soweit sie in der BGN vorliegen. Insofern ist ein wirklich junger (Hof 1), ein relativ junger (Hof 2), ein alter (Hof 4) Betrieb und zwei mittelmäßig alte Betriebe (Hof 3 und 5) vertreten, sowie ein kleiner (Hof 5), ein großer (Hof 3) und drei mittelmäßig große Betriebe (Hof 1, 2 und 4), wobei die Anzahl der dort arbeitenden Personen bei der jungen HG (Hof 1) als 'gering' zu bezeichnen ist, bei der alten (Hof 4) als 'hoch', und der Hof 3 (mittelmäßig alt) auch als 'hoch'. Der organisatorische und wirtschaftliche Aufbau der Höfe ist aber immer ähnlich (siehe 'Hof 1' bis 'Hof 5'). Insofern möchte ich darauf nicht weiter eingehen, sondern die Höfe aufgrund ihrer ähnlichen Konzeption als 'vergleichbar' bezeichnen.

#### **6.1.2 Soziale Strukturen**

Bei den sozialen Strukturen sind eher Unterschiede zwischen den Höfen feststellbar. Bei den jungen Höfen 1 und 2 ist ein recht lockerer, spontaner, direkter Umgang untereinander bemerkbar und ähnliche Altersstufen bei den Verantwortlichen, bei den älteren Höfen hingegen sind Kontakte eher "vorschriftsmäßig" zurückhaltend, vorsichtig, bedacht und rücksichtsvoll bei einer eher gestreuten Altersverteilung. Das spiegelt sich auch darin wieder, daß sich manche Menschen (besonders Verantwortliche und Lehrlinge) auf den jungen Höfen von der Gemeinschaft anerkannt fühlen, einige Angestellte des älteren Hofes 5 dahingegen nur bedingt. Auch haben Mitarbeiter in den jungen Hofgemeinschaften mehr Möglichkeiten, sich in Besprechungen einzubringen als in den älteren (zumeist größeren) Hofgemeinschaften.

## **6.1.3 Konflikte und Konfliktpotentiale - Ursachen**

### **6.1.3.1 Im geistig-kulturellen Subsystem (persönliche Konfliktursachen)**

Hier sind Konflikte gemeint, die sich aufgrund von Unstimmigkeiten in Bezug auf längerfristige Pläne, Leitsätze, Grundwerte usw. ergeben. Durch Fragen nach den Ansprüchen und Zielen der HG-Mitglieder versuchte ich, dieses Thema etwas näher zu ergründen.

#### **6.1.3.1.1 Inwieweit wurden die Hypothesen bestätigt?**

##### **1) Konfliktpotential entsteht aus Interessengegensätzen**

Die Vermutung trifft offensichtlich zu. Besonders die Mitglieder der jungen Hofgemeinschaften haben eine gemeinsame Grundrichtung, was die Vorstellungen zur biologisch-dynamischen Landwirtschaft und zum Zusammenleben betrifft. Auf den älteren Höfen wird die gemeinsame Aufgabe, den Hof biologisch-dynamisch zu bewirtschaften, mit Priorität gesehen, es bestehen aber häufig Uneinigkeiten, auf welche Weise das gemeinsame Arbeiten und Leben gestaltet werden soll. Besonders jüngere Mitglieder bringen immer wieder andere Ziele und Vorstellungen mit, welche die älteren Mitglieder nur bedingt in ihr Hofbild aufnehmen mögen. Die Ursache kann in den verschiedenen 'Entwicklungsstufen' liegen, die jeder Mensch im Laufe seines Lebens durchmacht und die sich auch in gewissem Maße dann im Hof wiederfinden. Auf Hof 5 liegt sogar der Fall vor, daß sich zwei alte Mitglieder immer wieder in Auseinandersetzungen verstricken, weil dem einen der wirtschaftliche Aspekt wichtiger ist, dem anderen der ideelle – eine Uneinigkeit in den Leitsätzen des Hofes.

##### **2) Jüngere Mitglieder können ihre Ziele schwerer in die Hofgemeinschaft einbringen**

Hier wird schon deutlich, daß tatsächlich jüngere Mitglieder ihre Ziele nicht so einfach in die Gemeinschaft einbringen können wie z.B. langjährige Mitglieder. Das ist deutlich in dem Unterschied zu sehen zwischen den jungen und älteren Hofgemeinschaften. Bei den älteren Hofgemeinschaften sind die Mitsprachemöglichkeiten geringer, Angestellte und neue Mitglieder werden weniger in Entscheidungen einbezogen als in den jungen Gemeinschaften.



### **6.1.3.1.2 Über die Hypothesen hinausgehende Ergebnisse**

Bei allen Höfen bis auf Hof 2 wurden "unausgesprochene Erwartungen" als Konfliktursache genannt, und zumindest bei Hof 1 und 5 wurden diese auch in den Beispielen als Ursache offensichtlich. Auch Mißverständnisse (aufgrund zu geringer Kommunikation oder den vermuteten bzw. vorausgesetzten Annahmen, die nicht ausgedrückt werden) sind häufige Ursachen von Konflikten, die größtenteils vermieden werden könnten, wenn ein gemeinsamer Sinn und Zweck für den Hof bzw. ein Leitbild vorhanden wäre, mit dem sich alle identifizieren können, wenn also ein gemeinsames geistig-kulturelles "Programm" bestünde.

### **6.1.3.2 Im politisch-sozialen Subsystem (sachliche Konfliktursachen)**

In diesen Bereich fallen Konflikte, die sich aufgrund von ungeklärten Strukturen des Hofes ergeben, die unterschiedlichen Einstellungen zur Arbeitsweise, schlechter Koordinierung von Aufgaben und Tätigkeiten, unklaren Rollen und Bereichszuweisungen bzw. den Beziehungen der Mitarbeiter untereinander entspringen.

#### **6.1.3.2.1 Inwieweit wurden die Hypothesen bestätigt?**

**3) Bestehen klare Regelungen für Zuständigkeiten, Rechte und Pflichten (Arbeitszeiten, Arbeitsbereiche, Rahmen der Kindererziehung...), so treten weniger Spannungen und Konflikte auf**

Diese Hypothese kann nicht ohne Einschränkung bestätigt werden. Manches Mal sind die Menschen froh über unklare Regelungen, weil sie die dann nach eigenen Bedürfnisse gestalten können, und gerade bei den älteren Höfen mit festen Strukturen treten gehäuft Konflikte auf (bzw. liegt ein hohes Konfliktpotential vor), wobei bei dem Hof 4 nicht einmal die Zuständigkeiten und Arbeitsbereiche ganz klar zugeteilt sind, obwohl feste Strukturen da sind. Dies scheint die Hypothese zu widerlegen. Deutlich ist aber, daß ganz viele Konflikte aufgrund von unklaren Bereichsgrenzen entstehen (sowohl bei den Arbeitsbereichen als auch, was die persönlichen Fähigkeitsgrenzen betrifft). Dies ist auf allen Höfen zu entdecken, sogar auf Hof 5, wo wirklich klare Zuordnungen und Aufgabenbereiche verteilt werden, aber Bereichsüberschneidungen oder Abgrenzungen noch immer nicht vollständig klar sind. Deren hohes Konfliktpotential beruht hauptsächlich auf unterschiedlichen ideellen Vorstellungen und Herangehensweisen. Insofern müßten klare Bereichsgrenzen und Zuständigkeiten Konflikten in diesem Bereich vorgreifen bzw. Konflikte vermeiden, weil bei ungeklärten Grenzen und Zuständigkeiten Konflikte auftreten.

**4) Sind Regeln nicht klar und durchsichtig, so treten Konflikte auf.**

Diese Hypothese kann bedingt bestätigt werden mit der gleichen Einschränkung, die bei der vorhergehenden gemacht werden mußte. Denn Konflikte können auch aufgrund von anderen (ideellen) Unstimmigkeiten entstehen. Viele alltägliche Regelungen werden auf den Höfen auch auf Schildern vermerkt, viele entspringen den Notwendigkeiten, die jeder mit dem Bereich vertrauten Person klar sind. Wenn sie doch einmal nicht bekannt sein sollten, so werden sie bei Gelegenheit mitgeteilt. Besonders für Lehrlinge und Praktikanten kann dies zu einem Problem werden, weil sie nur kurze Zeit auf dem Hof sind und die Regelungen und Gepflogenheiten erst im Laufe der Zeit mitbekommen. Aber über einen einmaligen ‚Verstoß‘ ohne vorherige Kenntnis der Regel wird gerne hinweggesehen.

**5) Werden bestehende Spielregeln und Normen ungleich, d.h. diskriminierend ausgelegt, so ruft dies Konflikte hervor.**

Diese Aussage läßt sich so nicht bestätigen. Es kann so sein, muß aber nicht. Nimmt man die Gleichberechtigung oder den partnerschaftlichen Umgang als Maßstab, so läßt sich sagen, daß auf den Höfen 4 und 5 mit einem hohen Konfliktpotential besonders die Angestellten diese Punkte der „Gleichberechtigung“ vermißten. Das muß aber kein Indiz sein. Denn manche Menschen legen gar keinen Wert auf totale Gleichberechtigung, wollen gar nicht die Rolle, die ihnen rechtlich zustünde, oder haben in anderen Bereichen (außerhalb der Arbeit auf dem Hof) ihre Interessen. Wenn (besonders von Angestellten) eine annäherungsweise Gleichberechtigung mit den BG-Mitgliedern gewünscht ist, so ergeben sich bei den älteren Hofgemeinschaften eher Schwierigkeiten (weil dort Besprechungen üblicherweise unter BG-Mitgliedern durchgeführt werden, bei jüngeren unter Einbezug auch von HG-Mitgliedern), bei den jungen Hofgemeinschaften ist eher eine Gleichberechtigung gegeben.

**6) Scheint durch die gegenseitige Beurteilung und Bewertung der Gleichheitsgrundsatz verletzt zu sein, so besteht ein erhöhtes Konfliktpotential.**

Hier gilt gleiches wie für obige Hypothese. Außerdem müßte unterschieden werden zwischen sozialer Gleichwertigkeit (die aufgrund von unterschiedlichen Fähigkeiten und Rollen in der Gruppe nie gegeben sein kann) und rechtlicher Gleichwertigkeit. Das ist im Rahmen dieser Untersuchung aber nicht geschehen.

**7) Mangelnde Zusammenarbeit und Rücksichtnahme ruft Auseinandersetzungen und Konflikte hervor.**

In Bezug auf die Rücksichtnahme hat sich genau das Gegenteil ergeben: Auf den alten Hofgemeinschaften nehmen die Mitglieder sehr viel Rücksicht aufeinander, es treten aber trotzdem einige Konflikte auf, bei den jungen Gemeinschaften wird weniger Rücksicht aufeinander genommen, und es gibt trotzdem nur wenige Konflikte. Diesen

Umstand führe ich auf den Umgang mit Konflikten zurück. Nehmen die Menschen Rücksicht aufeinander, so werden (aus Rücksicht) Konflikte eher nicht angesprochen, daraus ergibt sich, daß es viele ungelöste Konflikte gibt. - In Bezug auf die Zusammenarbeit trifft die Hypothese aber zu: Bei einer geringeren Zusammenarbeit werden Differenzen erst spät ersichtlich, treten dafür aber umso heftiger und klarer auf. Bei den älteren Höfen mit einem hohen Konfliktpotential liegt gleichzeitig auch eine geringe Zusammenarbeit vor.

### **8) In Hofgemeinschaften treten leicht Rollenkonflikte auf.**

Nur für junge Hofgemeinschaften, in denen die Strukturen noch nicht so fest sind und meist eine Person in mehreren Bereichen tätig ist, läßt sich diese Hypothese bestätigen. Die alten Hofgemeinschaften scheinen in Bezug darauf „eingespielt“ zu sein und ihre Rollen besser trennen zu können.

#### **6.1.3.2.2 Über die Hypothesen hinausgehende Ergebnisse**

Was in diesem Bereich sehr deutlich geworden ist, ist die Bedeutung und Notwendigkeit von klaren Absprachen und Anweisungen, eigenen Positionen. Sind diese nicht da, kommt es notgedrungen zu Konflikten. Auf allen Höfen (mit Ausnahme von Hof 3) kommt es aufgrund unklarer Absprachen, Aussprachen und Anweisungen zu Konflikten. Außerdem könnten viele Konflikte vermieden oder auch einfacher beigelegt werden, wenn die eigene Position, die eigenen Bedürfnisse den Mitmenschen bewußt und bekannt sind.

Daß unterschiedliche Einstellungen z.B. den Arbeitsstil betreffend zu Konflikten führen können, wurde auf allen Höfen gleichermaßen deutlich. Auf Hof 1 führt der unterschiedliche Arbeitsstil deswegen nicht zu Konflikten, weil tatsächlich keine Bereichsüberschneidungen da sind und Eingriffe in andere Bereiche nicht stattfinden. Werden zu hohe Erwartungen an eine Person gestellt und diese kann sie nicht erfüllen oder leidet eine Person unter Arbeitsüberlastung, so kann es zu kurzen heißen Konflikten kommen, wie das auf Hof 1 beschrieben wurde, daß jemand nicht alle Erledigungen in der Stadt machen konnte, und deshalb ein Donnerwetter von sich gab.

Sollte es wie auf Hof 3 und 4 (teilweise auch 5) vorkommen, daß Kritik nur schwer angenommen werden kann und sachliche Bemerkungen leicht persönlich genommen werden, diese vielleicht sogar so gemeint sind, liegen offensichtlich ungenügend angewendete Feedbackregeln zugrunde und scheinen Bereichsgrenzen nicht genügend geachtet zu werden (Hof 2). Außerdem kann das ein Zeichen dafür sein, daß Konflikte auf einer anderen Ebene angesprochen und ausgetragen werden als dort, wo ihre tatsächliche Ursache liegt. Diese ist dann oft sogar in der geistig-kulturellen Ebene zu suchen.

### **6.1.3.3 Im technisch-instrumentellen Subsystem (sachliche Konfliktursachen)**

Hier sollen diejenigen Konflikte hingehören, die ihren Ursprung in jeglichen Prozessen haben, den direkten Arbeitsprozessen, in den Informationsprozessen, Entscheidungsprozessen, aber auch in den Mitteln und Geräten, die Verwendung finden.

#### **6.1.3.3.1 Inwieweit wurden die Hypothesen bestätigt?**

##### **9) Liegen schwierige Produktionsbedingungen vor, so treten mehr Konflikte auf.**

Diese Hypothese muß schlicht und einfach als widerlegt gelten. Der Hof 2 mit schwierigen Produktionsbedingungen weist nur eine mittelmäßige Konflikthäufigkeit auf, und die eher mit guten Produktionsbedingungen gesegneten Höfe 4 und 5 haben recht viele Konflikte untereinander – im sozialen Bereich. Aber selbst wenn man die finanzielle Lage betrachtet oder die Beziehungen zu Kunden oder dem Dorf, lassen sich keine Zusammenhänge zu Konfliktursachen feststellen. Mit allen diesen Umständen scheint man sich zu arrangieren.

##### **10) Ungeeignete Mittel und Instrumente bei der Arbeit führen zu Frust und Konflikten.**

Verantwortliche scheinen mit der maschinellen Ausstattung zufrieden zu sein (sonst hätten sie sie wahrscheinlich schon geändert), teilweise Lehrlinge und vor allem Angestellte bemängeln die Maschinenausstattung von Hof 4 und 5, was bei denen dann auch prompt zu Frust führt. Die anderen Höfe 1 bis 3 scheinen mit Gerätschaften ausreichend versorgt zu sein, hier gibt es auch eher keinen Frust und Ärgernisse deswegen. Daß das direkt zu Konflikten führt, will ich nur eingeschränkt gelten lassen. Bei Angestellten wohl schon, insgesamt weisen diese beiden Höfe auch ein hohes Konfliktpotential auf, welches aber bei Hof 5 schon auf vorwiegend ideelle Ursachen zurückgeführt wurde.

Ganz anders Hof 3. Bei dem wurde speziell ein Konflikt unter BG-Mitgliedern über anzuschaffende Gerätschaften genannt. Hier scheint nicht die Situation an sich, sondern die Veränderung der schlechten Situation das Problem zu sein. Die Gründe dieses Problems scheinen mir in ungenügend zugeteilten Bereichen und Zuständigkeiten zu liegen oder auch in dem Kampf um begrenzte Mittel, in diesem Fall Geld.

##### **11) Informationsmonopole führen zu Sonderstellungen, (was Konflikte initiieren kann.)**

Auf Hof 1, 3, 4 und 5 kann von Informationsmonopolen gesprochen werden, auf Hof 2 nur bedingt. Daß dies auch zu Sonderstellungen führt, und auch zu Konflikten, ist deutlich, besonders in bezug auf Angestellte, aber auch unter Verantwortlichen. Diese

Sonderstellungen aufgrund von Informationsmonopolen entstehen aber aus persönlichen Eigenschaften und Fähigkeiten, insbesondere der Rolle, die man in der Gruppe hat. Vielleicht sollte eher gesagt werden, daß Informationsmonopole leicht bei Personen mit Sonderstellungen auftreten. Aber beides bedingt sich gegenseitig, hier läßt sich keine totale Kausalkette herstellen.

***12) Bestehen festgelegte Strukturen, nach denen die Betriebsmitglieder zu gemeinsamen Zielen kommen, so besteht ein geringes Konfliktpotential.***

Auf keinem der Höfe gab es so etwas wie eine feste Vorgehensweise oder festgelegte Strukturen, um zu einem gemeinsamen Ziel zu kommen. Deutlich ist, daß die Höfe 1 und 2, die am Anfang des Jahres festlegen, was sie in diesem Jahr vorhaben, weniger Konflikte haben als die, deren Leitbild schon älter ist oder wo nicht der freie Wille oder Bedarf zur jährlichen gemeinsamen Zielerarbeitung besteht oder gesehen wird. Eine Ausnahme stellt Hof 5 dar. Hier werden zwar jährlich gemeinsame Ziele festgelegt, die Menschen scheinen mir aber mit den geplanten Unternehmungen (wie z.B. Hoffest...) unterschiedliche Ziele zu verfolgen, so daß trotz gemeinsamer Tätigkeiten die dahinterstehenden Interessen unterschiedlich sind. Hier gibt es also trotz gemeinsamer Ziele Konflikte.

***13) Einigten sich die HG-Mitglieder auch auf den Weg, auf dem die Ziele erreicht werden sollen, so treten weniger Konflikte diesbezüglich auf.***

Für Hof 1 und 2 trifft diese Aussage zu, für Hof 3 und 4 im negativen Sinne auch (hier bestehen keine klaren Absprachen oder Delegationen, die werden häufig unausgesprochen „hingenommen“, und diese Höfe weisen auch manches an Konfliktpotential und Konflikten auf), Hof 5 macht auch klare Delegationen – nur werden die dort nicht voll akzeptiert und manches Mal „mischt sich jemand ein“, wenn die Dinge nicht zu dessen Zufriedenheit oder im Sinne der Absprache durchgeführt werden. Daraus ergeben sich viele heiße Konflikte.

**6.1.3.3.2 Über die Hypothesen hinausgehende Ergebnisse**

Sollte es geschehen, daß einmal z.B. nur wenig Geld zur Verfügung steht oder die Zeit knapp ist, irgend ein Gut also im Mangel ist, dann nimmt die Toleranz gegenüber anderen und deren „Fehlern“ bzw. anderen Arbeitsweisen, als die eigenen es sind, enorm ab, es kommt viel rascher zu Konflikten, als wenn keine so gespannte (wirtschaftliche) Situation vorhanden ist. Gerade auf Hof 3 und 5 (auf Hof 4 von einigen auch) wird die finanzielle Lage als „angespannt“ angesehen. Das mag dazu beitragen, daß viele Konflikte auftreten – nur werden sie eben nicht immer bearbeitet.

#### **6.1.3.4 Beonders häufig auftretende Ursachen**

Auch wenn es erstaunen mag, daß Konflikte aufgrund der knappen Gütern fast nie zum Thema werden, obwohl die häufig schwierige finanzielle Situation der Höfe oder die reichlich vorhandene Arbeit dies nahelegen würde, so verwundert es noch mehr, daß es sehr viele Konflikte aufgrund der unzureichenden Abgrenzungen der Bereiche und Aufgaben gibt, obwohl diese Bereichsaufteilung auf allen Höfen anzutreffen ist. Da kommt die Frage auf, warum denn eigentlich die Höfe schon in Bereiche gegliedert sind. Reicht die momentane Gliederung nicht aus? Müssen noch nicht klar vergebene Bereiche entdeckt und zugeteilt werden, im Sinne der "Prozeßeigentümer" nach Hermann Seiberth? Oder mag diese "Aufteilung" nicht akzeptiert werden? Wird ein übergreifenderer Ansatz gefordert, in dem diese Spezialisierung etwas abgemildert wird? Viele Menschen sind ja offensichtlich auf einem Hof, weil dort ein vielfältiges Betätigungsfeld vorliegt und gerade keine extreme Spezialisierung stattfindet. Eine weitere Ursache, die weit verbreitet scheint, sind unklare Absprachen und Aussagen oder gar unklare eigene Positionen. Immer wieder begegnet mir der Umstand, daß die Menschen auf Hofgemeinschaften sich sehr schwer tun, ihre Meinung einfach den anderen mitzuteilen, obwohl das für eine Gemeinschaft dringend notwendig ist und es eigentlich als eine Eigenschaft von Gruppen gelten müßte, daß sie sich gegenseitig ihre Meinung und Vorstellung zu bestimmten Dingen mitteilen. Das ungünstige dabei ist nur: Wenn Gruppen feststellen, daß sie nicht unbedingt eine übereinstimmende Grundhaltung haben, zerfällt die Gruppe, oder es wird ein Teil ausgegrenzt, das ist ein ganz normaler gruppenspezifischer Vorgang, und gerade den ist man versucht, auf Höfen nicht stattfinden zu lassen, so scheint es mir, indem die Unterschiede möglichst verschwiegen werden – denn die Menschen wollen ja angeblich alle auf DEM Hof leben und biologisch-dynamische Landwirtschaft betreiben. Warum sollte man sich nicht als Gruppe fühlen? Um das zu erreichen, dürfen die Unterschiede der Menschen nicht zu groß sein. Das mag ein Grund sein, warum in jungen, zumeist kleineren Gemeinschaften diese Differenzen noch nicht da sind oder nicht so stark, daß dort die Menschen auch noch offener ihre Meinungen bekannt geben können – bis sie die Unterschiede entdecken, die dann möglichst nicht angesprochen werden.

### **6.1.4 Auswirkungen von Konflikten**

#### **6.1.4.1 Inwieweit wurden die Hypothesen bestätigt?**

##### ***Bei zunehmender Wahrnehmung von Konflikten***

***14) sinkt die Arbeitszufriedenheit,***

***15) erhöht sich die Wahrscheinlichkeit von Streßgefühlen.***

Die Arbeitszufriedenheit ist bei zunehmender Anzahl von Konflikten nur noch bedingt gegeben, aber dadurch wird nicht auch noch der Streßpegel heraufgehoben. Dieser wird in erster Linie durch die Menge der anfallenden Arbeit oder durch neue zu erlernende Arbeiten bedingt. Die Arbeitszufriedenheit ist bei den HG-Mitgliedern auf den Höfen 1 und 2 aber allgemein höher (trotz Streß und unklaren Arbeitsanweisungen, vielleicht aufgrund der wenigen Konflikte?), auf den anderen Höfen unterschiedlich hoch. Daß es Auseinandersetzungen gibt, wird von fast allen Befragten bestätigt, die Wahrnehmung der Konflikte läßt sich aus dieser einheitlichen Antwort leider nicht differenzieren.

***16) Bei hoher Arbeitsbelastung treten viele Konflikte auf, die sich unbearbeitet „festfressen“.***

Die Arbeitsbelastung scheint damit eher in gegenteiliger Beziehung zu stehen – auf den Höfen 1 und 2 wird verhältnismäßig lange gearbeitet, dort gibt es keine tiefsitzenden oder untergründigen, versteckten Konflikte. Dahingegen sind auf den Höfen 3 bis 5, wo weniger lange gearbeitet wird, tiefsitzende, „festgefressene“ Konflikte festzustellen, die auf Hof 4 offenbar nicht, auf Hof 5 bedingt, auf Hof 3 aber schon bearbeitet werden. Hier liegt die Verbindung zu „jungen“ Gemeinschaften (Hof 1 und 2) und „Alten“ Gemeinschaften nahe, wobei bei den „Alten“ der Umstand ausschlaggebend scheint, ob sie regelmäßig Supervision durchführen (Hof 3) oder nicht (Hof 4 und 5).

***17) In Hofgemeinschaften mit vielen Konflikten ist die Mitarbeiterfluktuation höher als in anderen Betrieben.***

Alle Höfe verneinten, eine hohe Mitarbeiterfluktuation zu haben. Die Vermutung liegt aber nahe, daß Sündenböcke ausgewählt werden, die dann den Betrieb verlassen. Daß es Sündenböcke gibt, liegt nicht fern, wo diese Rollenvergabe aber allen bewußt ist, (die Schuldzuweisung nicht wirklich ernstgemeint ist), da ist das kein Problem. Schwierig wird es dort, wo Konflikte nicht von allen als solche wahrgenommen werden. Auf Hof 4 schient mir dieser Fall vorzuliegen, hier sind in letzter Zeit auch einige Mitarbeiter aufgrund von Konflikten gegangen. Auf Hof 5 hingegen ist die Mitgliedszahl eher gewachsen, obwohl es Konflikte gibt (diese aber existieren vor allem im „alten Kern“ der Mitglieder).

**6.1.4.2 Über die Hypothesen hinausgehende Ergebnisse**

In diesem Zusammenhang wurde die Auswirkung der Kommunikation auf Konflikte deutlich. Sobald die Kommunikation nachließ, kam es zu Konflikten, woraufhin man wieder bewußter mit dem Austausch umging und die Bereitschaft zu Rückfragen sich steigerte, wenn offensichtlich war, daß ein weiteres Schweigen oder Überspielen, (das es im Vorlauf meistens gibt), nicht mehr sinnvoll oder möglich ist.

## **6.1.5 Der Umgang mit Konflikten - Allgemein gültige/angewandte Lösungsstrategien**

### **6.1.5.1 Inwieweit wurden die Hypothesen bestätigt?**

**18) Der Umgang mit Konflikten hängt vom Alter der Hofgemeinschaft ab.**

**19) Je älter die Hofgemeinschaft, desto versteckter, untergründiger, aber auch tiefsitzender die Konflikte.**

Versteckter und tiefsitzender sind die Konflikte in älteren Hofgemeinschaften tatsächlich, aber untergründiger nicht unbedingt. Auf Hof 3 und 5 sind z.B. die Konflikte zumindest teilweise schon ans Licht gekommen durch offene Ausbrüche oder Supervision.

#### ***In älteren Hofgemeinschaften***

**20) hat sich eine festere Struktur entwickelt.**

Bei den älteren Hofgemeinschaften ließ sich tatsächlich eine festere Struktur feststellen.

**21) sind Zuständigkeiten im Alltag weitestgehend festgelegt.**

Dies trifft nicht unbedingt zu. Hof 4 z.B. hat offenbar nur bedingt festgelegte Zuständigkeiten. Am Beispiel des Schleppers wird das immer mal wieder deutlich.

**22) ist der Umgang „bürokratischer“.**

Das ist bedingt der Fall, bei Hof 4 am ehesten.

**23) werden Konflikte nur noch indirekt und auf einer zweiten Ebene geäußert.**

Auf Hof 4 findet eine indirekte Ansprache von Konflikten häufig statt, auf den Höfen 3 und 5 ist das nicht so offensichtlich, aber größtenteils der Fall. Daß Konflikte auf einer zweiten Ebene geäußert werden ist bis auf Hof 5 überall bestätigt worden.

**24) besteht nach außen hin das Bild einer „Heilen Welt“.**

Hof 4 und 5 geben zu erkennen, daß sie das Bild einer „Heilen Welt“ nach außen hin nicht unbedingt erhalten wollen, auf Hof 3 hingegen besteht dieser Eindruck durchaus. Daß auch bei den jungen Höfen 1 und 2 dieses Bild lebt liegt daran, daß sie einerseits wenige Konflikte haben und andererseits (bei Hof 2) die Umgebung gar kein Interesse an ihren Konflikten bekundet.

**25) ist die Kompromißbereitschaft herabgesetzt.**



Das trifft in gewissem Grade zu. Auf den jungen Höfen 1 und 2 stuft ich die Bereitschaft zu Kompromissen auf jeden Fall höher ein als bei den alten Höfen 3 bis 5, am geringsten ist sie bei Hof 4 vorgekommen.

### ***In jüngeren Hofgemeinschaften***

#### ***26) bestehen Gruppen, die gerne etwas miteinander zu tun haben.***

Es ist offensichtlich, daß in den jungen Gemeinschaften die Angebote der gemeinsamen Tätigkeiten lieber wahrgenommen werden als in alten Gemeinschaften. Dort hat es leicht den Anschein, als ob ein „Zwang“ bestehe oder eine Verpflichtung, daran teilzunehmen. Selbst bei einem sehr vielfältigen Angebot auf Hof 3 gibt es nur eine gemeinsame Tätigkeit, die gerne von vielen Personen wahrgenommen wird. Auf den Höfen 4 und 5 gibt es nur wenige gemeinsame Aktivitäten, die auch nur bedingt gerne wahrgenommen werden (bzw. aufgeführt wurden), in den jungen Gemeinschaften dahingegen wird ein durchschnittlich reichhaltiges Angebot auf Hof 1 gern wahrgenommen, das schon recht vielfältige Angebot auf Hof 2 dahingegen nur eingeschränkt gerne. Es scheint auf das richtige Maß anzukommen!

#### ***27) gehen die Mitglieder allgemein lockerer miteinander um und Differenzen oder gar Konflikte werden direkt angesprochen und bearbeitet.***

Der Umgang ist tatsächlich in den jungen Gemeinschaften viel lockerer als in den älteren, und auch Konflikte werden dort direkter angesprochen, die Bearbeitung hängt offensichtlich nicht nur vom Alter der Gemeinschaften ab. Auch die Bereitschaft zur Bearbeitung ist von Bedeutung, diese ist auf den alten Höfen 3 (und auch 5) deutlich zu sehen.

#### ***28) Wenn es eine Institution gibt (Mittagessen, Arbeitsbesprechung, Supervision), wo Meinungsdivergenzen und Probleme angesprochen werden können, wird einer Konfliktverhärtung entgegengewirkt.***

Es ist ganz deutlich bei den jungen Gemeinschaften zu sehen, wie hilfreich eine regelmäßige Begegnung ist, bei der miteinander übereinander gesprochen werden kann. Auf Hof 2 werden in einer „Runde“ am Ende des Hofabends Probleme zur Sprache gebracht, ebenso bei Hof 1. Auf den anderen Höfen 3 bis 5 werden Einzeltreffen (von den betroffenen Personen) einberufen. Dort ist der Hofabend kein gängiger Ansprechort, vielleicht auch, weil die Runden dort etwas größer sind als auf den Höfen 1 und 2 und man die anderen nicht mit seinen „persönlichen Problemen“ belästigen will – die Rücksichtnahme ist bei diesen Höfen viel größer. Bei keinem Hof sind die Mittagessen ein Ansprechort für Probleme im Sozialen – eher für fachliche Themen. Genauso die

Arbeitsbesprechungen. Was die Supervision betrifft, so läßt sich hier nicht allgemein sagen, sie sei ein Ansprechort für Konflikte. Das hängt mit der Stufe zusammen, in der die Supervision gerade stattfindet, inwieweit die „offizielle“ Supervision schon in eine Mediation oder ein Konfliktmanagement übergegangen ist.

**Zur Konfliktentschärfung und Bearbeitung *sind notwendig:***

**29) Bewußtsein der Situation,**

Fast auf allen Höfen (nur Hof 4 macht eine Ausnahme), lebt ein gutes Bewußtsein für die kritischen Situationen.

**30) Offenheit,**

Auf den jungen Höfen 1 und 2 lebt eine größere Offenheit gegenüber den anderen HG-Mitgliedern als auf den alten Höfen 3 bis 5. Bei letzteren ist eine intensive Konfliktbearbeitung im Gang oder notwendig.

**31) Ehrlichkeit,**

Daß Ehrlichkeit nicht nur gewünscht, sondern auch gelebt wird, habe ich überall erfahren dürfen, und das haben die Interviews und die gute „Übereinstimmung“ der Antworten deutlich gezeigt.

**32) Vertrauen,**

Auf den Höfen 3 bis 5 ist das Vertrauen vielleicht besonders groß, weil dort wenig miteinander kommuniziert wird, es könnte aber auch genauso gut sehr gering sein, so daß deshalb die Kommunikation eingeschränkt ist.

**33) Rücksichtnahme und**

Auf allen Höfen begegnen sich die Menschen mit viel Rücksichtnahme, ganz besonders ist dies auf den alten Höfen 3 bis 5 zu spüren.

**34) Kommunikation über die Bedürfnisse und Nöte der Menschen.**

Wo viel kommuniziert wird (auch über private Dinge), gibt es offensichtlich weniger Mißverständnisse, als dort, wo nicht so ausgiebig kommuniziert wird (Hof 2 bis 5), dort nehmen die Mißverständnisse zu (und tendenziell auch die Konflikte).

**35) Die Rechtsform hängt mit dem Konfliktlösungsmodell/der Entscheidungsfindung zusammen.**

In diesem Fall möchte ich keine über die Fälle hinausgehende Aussage machen. Alle Gemeinschaften haben die gleiche Rechtsform, im Hintergrund einen Verein, nur Hof 4 hat eine etwas andere Mitgliederkonzeption als die anderen Höfe. Daß jetzt gerade hier eine relativ geringe Bereitschaft zur Konfliktbewältigung besteht will ich nicht gerne

mit der Konzeption der Organisation in Verbindung bringen – ich vermute hier eher persönliche Gründe.

#### **6.1.5.2 Über die Hypothesen hinausgehende Ergebnisse**

Daß der Umgang mit Konflikten sehr individuell ausfallen kann, von: Das Problem sofort und direkt ansprechen, über: Etwas später Nöte oder Sorgen nennen, oder: Sich per Brief äußern, oder sogar: Überhaupt nichts mitteilen, ist verständlich, aber auch nicht selbstverständlich. Wenn die Aussage getan wurde, daß gelöste Konflikte zu einem Zusammenhalt der Gemeinschaft entscheidend beitragen, sollte der Versuch einer Beilegung oder Lösung (soweit das möglich ist) versucht werden! Falls es zu einem Lösungsversuch kommen sollte, so wurden einige Eigenschaften genannt, die besonders hilfreich hierfür sind. Es waren dies vor allem Kontaktfreudigkeit, Gesprächsbereitschaft, Toleranz, Geduld, Ruhe, Selbstreflexion, Objektivität, innere Offenheit und menschliches Interesse genannt worden. Das zeigt, wie vielfältig die Fähigkeiten der Menschen sein müßten, um “gut” ausgestattet zu sein, um ein Leben mit Konflikten in positiver Weise führen zu können. Meistens aber vereinen die Menschen nicht so sehr viele der genannten Eigenschaften (in ausgeprägter Form) in sich. Insofern eröffnet sich uns in den Konflikten und ihrer Bewältigung ein weites Übungs- und Entwicklungsfeld.

#### **6.1.5.3 Der übliche Umgang mit Konflikten**

Kann man einen “üblichen Umgang” feststellen, wenn Konflikte an sich schon eng mit den Personen zusammenhängen, die einen Konflikt haben, und diese Personen häufig auch noch sehr individuell mit Konflikten umgehen?

Die Untersuchung hat gezeigt, daß man schon von einem “üblichen Umgang” sprechen kann, wenn man allein die Höfe betrachtet, wo es nicht so viele Konflikte gibt (Hof 1 und 2, teilw. auch 5). Hier besteht nämlich der Anspruch, die Konflikte anzusprechen und dann zu einer Klärung zu kommen, dies meist im Gespräch. Auf Hof 3 und 5 wird dieser Umgang nicht von allen voll mitgetragen. Es gibt auch einige, die Konflikte nicht wahrhaben wollen, vermeiden oder Differenzen in Einstellungen auf einer niedrigeren Ebene, häufig der praktischen Arbeit, austragen (z.B. Hof 4). Diese Konflikte flammen immer wieder auf, können aber nicht wirklich gelöst werden. Diese Art, mit Konflikten umzugehen, möchte ich der ersten gegenüberstellen, auch diese ist ein “Methode”, die wiederholt auftritt.

#### **6.1.5.4 Vorbeugende Maßnahmen**

##### **6.1.5.4.1 Gemeinschaftsbildende Tätigkeiten**

Auf Hof 1 wurde mir gesagt, daß besonders durch “gemeinschaftsbildende Tätigkeiten” Konflikte vermieden oder sogar beigelegt werden. Das ist deshalb der Fall,

weil bei gemeinsamen Leserunden, Festen oder Gesprächen usw. ein Austausch über persönliche Eigenschaften, Vorstellungen, Wünsche... stattfindet und mit diesem zusätzlichen Wissen über den anderen Menschen dessen Handlungen eher verstanden werden können, sich daran also kein Konflikt mehr entzündet. Auch können bei solchem Austausch unterschiedliche Ziele abgeglichen und evtl. aneinander angepaßt werden.

#### **6.1.5.4.2 "Frisches" Leitbild**

Wenn alle Mitglieder der Gemeinschaft ein gemeinsames Ziel auf dem Hof verfolgen, und wenn auch die Interessen der neu hinzugekommenen, längere Zeit bleibenden Mitglieder der Gemeinschaft ihre Interessen in das Leitbild einfügen können, das vielleicht schon auf dem Hof besteht, dann ist eine gemeinsame geistige Basis geschaffen, auf die man bei Unstimmigkeiten zurückgreifen kann, um Konflikte abzumildern oder gar beizulegen.

#### **6.1.6 Erfahrungen daraus. Was wurde daraus gelernt? Erfolge der Lösungsstrategien**

Wird die "Runde" von Hof 2, bei der jeder mitteilt, wie es ihm gerade geht, was ihn beschäftigt, stört oder freut, regelmäßig ernst genommen, so können auf diese Weise ganz viele Eskalationen von Konflikten vermieden werden, die meisten können in der Phase der "kleinen Unstimmigkeit", in der es noch kaum Konflikt genannt werden kann, beseitigt werden. Wird diese Runde nicht regelmäßig ernstgenommen, so ergeben sich rasch Anzeichen für sich anbahnende Konflikte.

Auch auf anderen Höfen (1, 3 und 5) wurde mir gesagt, daß es sehr sinnvoll sei, die Konflikte offen anzusprechen, was häufig erst nach einer gewissen Zeit des inneren Anlaufes und einer eigenen Klärung stattfindet. Diese Verzögerung wird hier aber nicht als nachteilig empfunden.

Auf Hof 4 hingegen besteht der Wunsch, daß endlich ein Weg gefunden wird, auf dem Konflikte angesprochen und gelöst werden können, der fehlt ihnen nur immer noch.

## **6.2 Die Aussagen des Beraters H. Seiberth im Vergleich zu den Ergebnissen dieser Arbeit - Inwieweit stimmen die Aussagen mit den Ergebnissen dieser Arbeit überein?**

Ich möchte anhand von einigen Beispielen darstellen, wo meine Ergebnisse mit den Aussagen von H. Seiberth übereinstimmen, wo wir beide offensichtlich den „Kern“ treffen und wo meine Untersuchungen andere Ergebnisse erbracht haben. Dies soll nicht heißen, daß die Annahme von mir oder ihm falsch sei, jede für sich wird richtig sein, dies soll lediglich dazu dienen, eine langjährige Erfahrung darzustellen und etwas mehr Objektivität in dies Bild bringen. Je mehr Gesichtspunkte mit einbezogen werden, desto objektiver kann dieses auf subjektiven Eindrücken beruhende Bild von Konflikten nur werden.

Im Bereich der Ursachen von Konflikten fand ich es zunächst merkwürdig, daß die ökonomischen Probleme zumindest auf den von mir untersuchten Höfen keine so starken Auswirkungen haben wie sie H. Seiberth nennt. Höchstens aus dem Bericht eines Hofes kann ich belegen, daß eine kritische finanzielle Situation sich mit erhöhtem Druck nach innen auf den Hof auswirkt. Er wird diesem Phänomen häufiger begegnen, da er besonders mit solchen Höfen Kontakt hatte, die auch finanzielle Probleme hatten. Jedoch seine Angabe, daß viele Konflikte auf einem ungenügend geübten Umgang und mangelndem Wissen über gruppensdynamische Prozesse und struktureller Organisation beruhen, habe ich überall bestätigt gesehen. Dies zeigt sich sowohl in den vielen Konflikten aufgrund unzureichender Bereichsabgrenzungen und -Strukturen als auch in dem Problem, daß mit Anmerkungen und Feedback nicht richtig umgegangen wird, so daß viele Konflikte aus dem strukturellen Bereich im persönlichen ausgetragen werden. Bewußt war mir, daß die Menschen auf Demeter-Höfen nicht „ganz normal“ sind, sondern sich durch hohe Ziele und Ideale von der restlichen Gesellschaft abheben. Daß deren Zielsetzung und Ideale aber auch noch untereinander so unterschiedlich sein könnten wurde mir erst im Laufe der Arbeit bewußt – und daß unterschiedliche Interessen zu Konflikten, und zwar zu nur sehr schwer zu bewältigenden Konflikten führen, ist sehr offensichtlich geworden (vergl. Hof 5). Auch das Problem von „Neueinsteigern“ in alte Gemeinschaften ist als nicht gering einzustufen. Das Problem, daß diese Menschen andere Vorstellungen z.B. von der Zeiteinteilung (in der Kinderbetreuung z.B.) und Bezahlung mitbringen, wird aber größtenteils akzeptiert, und es wird von der alten Besetzung darauf eingegangen. Bleibt nur die Frage, ob deren Wünsche wirklich zur vollen Zufriedenheit erfüllt wurden. Betrachtet man die Situation von längerfristig auf dem Hof arbeitenden Angestellten, so ist deutlich geworden, daß

diese sich öfters ausgegrenzt, nicht voll akzeptiert fühlen, die Toleranz ihnen gegenüber scheint tatsächlich eingeschränkt.

Auch die Angaben von H. Seiberth über den Umgang mit Konflikten entsprechen meinen Beobachtungen. Es gibt tatsächlich einige Höfe, die sich ihren Problemen widmen und sich um eine Lösung bemühen, andere leben einfach damit. Daß es zu Phänomenen wie dem Herauspicken eines „schwarzen Schafes“ kommt, ist auf Hof 4 deutlich, und auch die häufig unzureichende Feedbackkultur, die dazu führt, daß Konflikte nicht sachlich sondern persönlich angegangen werden, trägt dazu bei, daß das Lösen von Konflikten zum Problem wird.

Daß Konflikte sowohl Chancen als auch Gefahren in sich bergen, ist auf allen Höfen bekannt und bewußt, und auch, daß sich Konflikte entsprechend der „Wasserfalltheorie“ häufig auf einer anderen, niedrigeren Ebene zeigen als dort, wo die wirkliche Ursache liegt, wurde mehrfach deutlich. Wie dann direkt mit den Konflikten umgegangen wird, ist leider oft noch weit entfernt von dem, was H. Seiberth vorschlägt. Manche Höfe stehen einer Supervision sehr kritisch gegenüber, u.a. weil sie schlechte Erfahrung damit gemacht haben, andere sehen darin eine gute Möglichkeit, sich konfliktfähiger zu machen.

## **7 Hauptteil 4: Mögliche Vorgehensweisen bei Differenzen und Problemen**

Es gehört einfach zum Leben dazu, daß immer wieder Differenzen und Probleme - besonders im zwischenmenschlichen Bereich - auftreten. Nur daran, daß wir uns an den anderen Menschen und ihren Charakteren, ihrem „so sein“ stoßen, können wir uns weiterentwickeln, können wir uns verändern. Dazu gehören aber gewisse Fähigkeiten und Methoden, die es einem vereinfachen, damit umzugehen. Diese Dinge sollen im folgenden kurz angerissen werden. Es gibt viel Literatur dazu, die dieses Thema ausführlicher behandelt, z.B. GLASL (1998, Selbsthilfe in Konflikten) oder FISCHER/URY (Harvard-Konzept), Th. GORDON (1985, Familienkonferenz).

### **7.1 Grundsätzliches Vorgehen bei Problemen und Differenzen**

Ich möchte jedem Menschen empfehlen, sich ein wenig mit der Problematik von Konflikten, dem Umgang mit ihnen und ihren Entwicklungen zu befassen. Dabei kann einem selber so manches verständlich werden auch über sein eigenes Verhalten in Konfliktsituationen. Sind nämlich bestimmte „Fehler“ bekannt oder mögliche Fehlritte bewußt, so kann man mit ihnen viel besser umgehen. Auch die verschiedenen Entwicklungsstufen oder Eskalationsstufen, wie sie u.a. von GLALS beschrieben werden, sollten einem bewußt sein, um entsprechend eingreifen und handeln zu können.

Wenn einem konfliktpotentialreiche Situationen auffallen, kann den Mitmenschen sogleich durch das Senden von einseitigen Ich-Botschaften signalisiert werden, daß etwas „nicht ganz stimmt“. Auch das Aussprechen von Un-Werten kann sehr hilfreich sein. Als weiterer Schritt, wenn auf diese Weise das Problem nicht beseitigt werden konnte, steht das direkte Ansprechen der unangenehmen Situation an. Dies sollte überall und immerzu möglich sein, man kann dazu aber auch Kummerkästen oder Meckerstunden einrichten oder was einem noch dazu einfällt. Jede Gruppe muß da ihre eigenen Methoden entwickeln.

Bevor nun die Bearbeitung des Problems folgt, stellt man fest, in welcher Phase oder auf welcher Stufe sich die Auseinandersetzung befindet. Ist es „nur“ eine Unstimmigkeit oder Uneinigkeit im Sachlichen oder Persönlichen, so kann man sagen: „Wir haben einen Konflikt“. In diesem Fall (bis zur 3. Stufe nach Glasl) ist Selbsthilfe möglich. Danach, wenn ein Konflikt über den Konflikt oder gar über die Konfliktlösung entsteht, dann „hat der Konflikt uns“ und es ist Hilfe von außerhalb notwendig. Solange ‚wir‘ aber nur ‚einen Konflikt haben‘, können wir uns noch selber helfen. Hierfür sind einige Punkte zu beachten: Erstens sollte gut überlegt und ganz genau festgelegt werden,

wo und auf welche Weise die Bearbeitung stattfinden kann und soll, und zweitens ist zu planen, mit wem und was genau geschehen soll.

Zur Konflikt- oder Problembearbeitung bieten sich verschiedene Wege an. Ich möchte hier zwei mögliche Wege darstellen, die in ihren Grundzügen sehr ähnlich sind, sich aber in ihrer Präzision in der schrittweisen Unterteilung unterscheiden. Beide beruhen darauf, daß möglichst interessenorientiert (und nicht positions- oder machtorientiert) verhandelt wird, entsprechend dem Harvard-Konzept.

### **7.1.1 Vorgehen nach Glasl**

„Selbstbehauptung ist die Grundlage der persönlichen Konfliktfähigkeit.“ Das sagt GLASL (1998, S. 181), und diese Aussage möchte ich unterstützen. Dazu gehört, daß Konfliktsymptome wahrgenommen und verstanden werden, daß man selbst standfest und authentisch ist und daß das eigene Wollen mit dem praktischen Können immer mehr übereinstimmt. Konfliktfähigkeit bedeutet, daß man sich von den Extremhaltungen der Streitlust (Aggression) und Konfliktscheu (Angst) entfernt und sich zu einem konfliktfähigen Menschen entwickelt, der sich auf ein rücksichtsvolles Konfrontieren versteht.

Nun möchte ich empfehlen, genauso wie GLASL entsprechend der Eskalationsstufe, in der sich ein Konflikt befindet, vorzugehen. Zur Orientierung will ich jede Stufe kurz charakterisieren (in den Worten von GLASL (1998), um anschließend mögliche Vorgehensweisen darzustellen.

#### **7.1.1.1 Stufe 1: Verhärtung**

Diese Stufe ist von folgenden Merkmalen charakterisiert:

- Standpunkte verhärten immer öfter und prallen aufeinander
- zeitweilige Ausrutscher bewirken Befangenheit auf beiden Seiten
- Das Bewußtsein der bestehenden Spannung erzeugt Verkrampfung
- noch herrscht die Überzeugung vor: die Spannung ist in gemeinsamen Gesprächen lösbar
- Es gibt noch keine starren Parteien und Lager
- Die Bereitschaft zur Kooperation ist stärker als das Konkurrenzdenken

In diesem Fall sollte, abgesehen davon, daß eine Entkrampfung der Beteiligten zu einer besseren Mitarbeit und Ergebnisqualität führt, eine Konzentration auf die



Kernthemen der Auseinandersetzung stattfinden sowie eine passende Gesprächsmethode zur entlasteten Auseinandersetzung gewählt werden.

Als eine Methode, sich auf die Kernthemen der Auseinandersetzung zu konzentrieren, bietet sich folgendes Vorgehen an:

- 1) Streitpunkte sammeln (nur Themen!) – am besten alles schriftlich!
- 2) Gegenseitige Bestätigung der Kenntnisnahme der Streitpunkte
- 3) gemeinsam ähnliche und unterschiedliche Themen sortieren
- 4) Jede Partei wählt zwei Themen der Gegenpartei aus, die bearbeitet werden sollen.

Sollte es vorkommen, daß Themen genannt werden, die sehr umfassend sind, sollten sie in Unterthemen und ihre einzelnen Dimensionen zerlegt werden. Wird z.B. das Thema „Team-Entscheidungen“ genannt, kann es in die Unterthemen Grundsatzentscheidungen, technische Entscheidungen, personalpolitische Entscheidungen, Arbeitsplanung usw. zerlegt werden. Nun kann das Thema Arbeitsplanung untergliedert werden in Dimensionen wie ‚wie wird über Arbeiten informiert‘, ‚wie werden Aufgaben eingeteilt‘, ‚wie werden geeignete Personen ausgewählt‘ oder ‚wie werden die Ergebnisse kontrolliert‘.

Um eine passende Gesprächsmethode zur entlasteten Auseinandersetzung zu nutzen wird von GLASL ein 4stufiges Vorgehen empfohlen. Dieses kann sowohl zur Problemlösung als auch zur Beschlußfassung angewendet werden, in leichter Variation, die ich beide als sehr sinnvoll und hilfreich einstufe.

Zum Lösen eines Problems wird folgender Weg vorgeschlagen:

- 1) Vorbereitung: Problemstellung formulieren, Ziel der Besprechung festlegen, Rahmenbedingungen erfassen, Zeit einteilen, Gesprächsführung und weitere Aufgaben verteilen, das Vorgehen festlegen
- 2) Bildgestaltung: Fakten, Meinungen, Sichtweisen SAMMELN, aber nicht werten oder diskutieren
- 3) Urteilsbildung: Ähnlichkeiten und Unterschiede, Vordergrund und Hintergrund herausarbeiten, Hypothesen aufstellen und diskutieren
- 4) Entschlußfassung: Hypothesen kritisch testen und auswählen, dokumentieren und die allseitige Zustimmung überprüfen

Zur Beschlußfassung könnten folgende Anhaltspunkte dienen:

- 1) Vorbereitung (wie oben)
- 2) Bildgestaltung: Lösungsansätze SAMMELN, Ziele, Ideen, Kriterien klären

- 3) Urteilsbildung: Kriterien diskutieren, Alternativen hinzunehmen, Konsequenzen überprüfen
- 4) Entschlußfassung: Vorzugslösung kritisch überprüfen, dokumentieren, Ausführungsregeln beachten!

#### **7.1.1.2 Stufe 2: Debatte, Polemik**

Die zweite Stufe weist folgende charakteristischen Merkmale auf:

- Die Gegensätze werden durch Debatten und Polemisieren ausgetragen
- Das Polarisieren im Denken, Fühlen und Wollen prägt die Auseinandersetzung
- Schwarz-Weiß-Denken beherrscht alles
- Es werden trickreiche Taktiken eingesetzt: Man tut, als ob man rational argumentiere – wendet aber verbale Gewalt an
- Durch „Reden zur Tribüne“, d.h. unter Einbezug von „Dritten“, will man sich Anerkennung holen
- um verschiedene Standpunkte herum bilden sich Gruppierungen und Parteien mit wechselnder Zusammensetzung und lösen sich wieder auf
- Diskrepanzen zwischen „Oberton“ und „Unterton“ bringen Verwirrung und Skepsis
- Es kommt zum Kampf um die Überlegenheit
- Die Haltung der Kooperation und Konkurrenz wechseln ständig und steigern die Verwirrung

Auf dieser Ebene sollten zuerst einmal die polarisierenden Kräfte unwirksam gemacht werden. Hierfür bieten sich zwei Methoden an: Entweder spricht Person A aus, was ihrer Vermutung nach Person B (unterschwellig) meint, sie spricht also im Sinne von B's „anderem Ich“. Z.B. „Anderes Ich für B: Mich ärgert, daß niemand auf meine Bedenken eingegangen ist! – stimmt das, B?“ (durch vorherige Absprache z.B. von Anzeigen durch Handheben ist dies jederzeit sofort möglich). Oder Person A stellt die (vermuteten) Standpunkte von B sehr übertrieben dar – daraufhin kann dieser sagen, was er wirklich will, und umgekehrt.

Außerdem sollte man vom Dominanzstreben weg, hin zu einer partnerschaftlichen Auseinandersetzung kommen. Dies kann man dadurch erreichen, daß man dem anderen meldet, wie man sich im Verhältnis zu ihm fühlt (als „kleines Kind“ oder als „Chef“) und mitteilen, daß man dieses nicht beabsichtigt. Um von einem oft zwanghaften Ping-Pong

zu einem ich-geleiteten Handeln zu kommen, sollte man die Debatte verlangsamen, dem anderen Spielraum bieten und gleichzeitig auch suchen, wie man zwischen dem Schwarz-Weiß auch wieder mit Farben malen und Gleichheit statt Dominanz leben kann.

### **7.1.1.3 Stufe 3: Taten statt Worte**

Ist es zu der Eskalation bis in die dritte Stufe gekommen, so liegen folgende typischen Merkmale vor:

- Reden hilft nichts mehr: Also müssen Taten beweisen, worum es geht!
- Die Streitenden konfrontieren einander mit vollendeten Tatsachen
- Diskrepanzen zwischen verbalen Aussagen und non-verbalem Verhalten treten auf; Non-Verbales hat mehr Effekt als Gesprochenes
- Die Gefahr der Fehldeutung der Taten schafft Unsicherheit
- Pessimistische Erwartungen und Mißtrauen bewirken Beschleunigung
- die Parteien schließen sich enger zusammen, grenzen sich ab und grenzen Andersdenkende aus
- Die entstandene Gruppenhaut verstärkt den Meinungsdruck
- „Gleich und Gleich gesellt sich gern“: Gegenseitiger Meinungsdruck bewirkt geistige Gleichschaltung, Konformismus!
- Rollen-Kristallisierung führt zu Spezialisierungen, Festlegungen und Einschränkungen
- den Konfliktparteien geht das Einfühlungsvermögen im großen und ganzen verloren
- Die Haltung der Konkurrenz ist größer als die Bereitschaft zur Kooperation

In diesem Fall sollte in erstem Grade das Einfühlungsvermögen gestärkt werden. Dies kann auf verschieden Weise stattfinden: Durch konstruktives Konfrontieren, Ich-Botschaften, Botschaften des „Anderen Ich“ oder durch artikuliert Unwerte. Man kann sich auch in die Rolle der Gegenpartei versetzen.

Außerdem sollte die stattfindende Rollen-Kristallisation aufgelockert werden. Hier bietet sich das Rollenverhandeln in Paaren nach Harrison (1971) an. Hierbei schreiben Person A und B jeweils auf, was sie sich 1. vom anderen öfters und überhaupt neu konkret wünschen, 2. weniger oder überhaupt nicht mehr und 3. als unbedingt beizubehalten wünschen. Es folgt ein Austausch der Zettel, eine Einigung auf einige Wünsche des anderen, denen man in Zukunft nachkommen möchte. Dies wird schriftlich festgehalten und ein Überprüfungstermin vereinbart.

GLALS hat dies leicht abgewandelt. Er schlägt vor, jeder Person eine Flipchart zur Verfügung zu stellen mit Namen und den Kategorien: a) Bitte tue überhaupt, von nun an, öfters, deutlicher folgendes: b) Bitte tue nicht mehr oder weniger folgendes: c) Bitte ändere nicht Dein folgendes Verhalten: Jeder schreibt bei jedem so viel auf, wie ihm einfällt (für ca. 20 min.), immer mit „Absender“. Anschließend klärt jeder nacheinander ihm undeutliche Wünsche und markiert, welche Wünsche er in Zukunft erfüllen will und kann. Es sollte ein Kontrolltermin vereinbart werden, um erfüllte Zusagen zu benennen und evtl. neue Zusagen zu wünschen.

Um Diskrepanzen zwischen verbalen und nonverbalen Botschaften aufzuhellen, schlägt GLASL vor, daß Un-Werte klar ausgesprochen werden, daß mögliche Mißdeutungen von selbst angesprochen werden, um Klarheit über das Tun der anderen zu bekommen, und daß man subjektive Wahrnehmung als solche titulieren solle, z.B.: Aus meiner Sicht ist es so gewesen..., So wie ich die Dinge wahrgenommen habe, geschah folgendes..,

#### **7.1.1.4 Stufe 4: Images und Koalitionen**

Wenn folgende Merkmale einen Konflikt charakterisieren, sollte auf Expertise nicht mehr verzichtet werden!

- Stereotype Images, Klischees bezüglich Wissen und Können, Image-Kampagnen, Gerüchte beherrschen die Auseinandersetzung
- Die Parteien manövrieren einander gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen diese
- Es werden Anhänger geworben, weil Unterstützung aus Schwäche gesucht wird
- Selbsterfüllende Prophezeiungen durch Fixierung auf die einseitigen und verzerrten Feindbilder bestätigen diese Bilder
- Verdecktes gegenseitiges Reizen, Sticheln und Ärgern erfolgt so geschickt, daß es schwer nachweisbar ist
- „Doppelte Bindungen“ durch paradoxe Aufträge schaffen gegenseitige Verkettungen

In einem solchen Fall müssen die verzerrten Wahrnehmungen bewußt gemacht und korrigiert, die filternden Wahrnehmungsmechanismen außer Wirkung gesetzt und die verhängnisvollen Rollenbindungen aufgelöst werden. Wenn in diesem Fall externe Expertise eingeholt wird, kann man vorher überlegen, ob man evtl. Kontaktpersonen delegiert, die mit dem Berater Kontakt aufnehmen oder auch zwischen den Parteien vermitteln. Im Gespräch mit dem Berater sollte dann dessen Rolle geklärt werden, die Spielregeln vereinbart, der Vorgehensplan erläutert und „Meilensteine“ gesetzt werden.

## 7.1.2 Vorgehen nach Matzat

MATZAT hat einen Vorgehensplan entwickelt, der in ähnlicher Form auch zur Bearbeitung von Aufgaben in einer Gruppe herangezogen werden kann. In letzterem Fall beginnt das Programm bei der ‚Aufgabe‘ (Punkt 5) und der Frage: Was soll ich tun?. Steht aber ein unangenehmer Zustand, ein Konflikt im Raum, so sollte bei Punkt 1 begonnen werden. Im Groben geht es darum, den unangenehmen Zustand zu beschreiben, den gewünschten Zustand dem entgegenzustellen, eine Ursachenanalyse durchzuführen, warum dieser unangenehme Zustand vorliegt und nicht der gewünschte. Nun sollten alle denkbaren Lösungen gesucht werden, diesen gewünschten Zustand zu erreichen, anschließend die möglichen Lösungen herausgesucht und darunter die besten ausgewählt werden, damit man sich auf eine einigen kann und dementsprechend konkrete Maßnahmen plant, deren genaue Durchführung festgehalten sein sollte. Zum Schluß ist ein Rückblick, Zielkontrolle und Revision angebracht, um mögliche Fehlerquellen in Zukunft auszuschalten. Der Plan sieht folgendermaßen aus:

Phase	Frage	Aktivität	Zeit (in %)
1) Wahrnehmung eines unbehaglichen Zustandes	Was ist los?	Beschreiben Sie mit Verben und dazu passenden Substantiven den jetzigen Zustand, NICHT aber einen Vorgang oder eine Maßnahme, die Sie treffen wollen.	5
2) Vorläufiges Ziel ist ein behaglicher, wünschenswerter Zustand	Was soll sein?	Beschreiben Sie das Ziel, d.h. den wünschenswerten Zustand, aber NICHT die Maßnahme, die Sie treffen wollen.	5
3) Zeitplanung	Wieviel Zeit steht für jede der folgenden Phasen zur Verfügung?	Legen Sie fest wieviel Prozent der gesamten Zeit wie viele Minuten Sie für jede der folgenden Phasen aufwenden wollen.	
4) Ursachenanalyse	Warum ist das so?	Listen Sie Ursachen für den unter 1) genannten Zustand oder dessen Wahrnehmung auf.	5
5) Aufgabe: entweder Beseitigung der Ursache oder Maßnahme für das Ziel	Was muß ich tun? Was muß mein Kontrahent tun?	Listen Sie denkbare, nicht notwendigerweise mögliche Maßnahmen auf!	10
6) Ziel	Wozu? NICHT „WARUM“!	Beschreiben Sie das größte gemeinsame Ziel, zu dem diese Maßnahmen führen sollen	5
7) Bedingungen	Was brauche ich? Was habe ich schon? Was fehlt mir noch? Was muß geschehen? Was ist schon, was muß noch geschehen? Welche Alternativen kann ich nutzen?		5
8) Einschränkungen	Was darf ich nicht? Was darf nicht passieren? Was passiert (nicht), wenn (nicht) ? Was mögen diese Maßnahmen für meinen Kontrahenten bedeuten? Sind diese Maßnahmen ökonomisch, sozial, ethisch vertretbar? Was kann ich vernünftiger Weise von ihm erwarten bzw. nicht erwarten? Mit welchen Argumenten mache ich ihn lächerlich, lasse ihn sein Gesicht verlieren? Mit welchen Argumenten mache ich mich selbst lächerlich?		5
9a) Durchführbarkeitsprüfung		Prüfen Sie, ob die geplanten Maßnahmen zum unter 6) gesetzten Ziel führen! Zumindest dem Ziel nicht entgegenstehen!	5

9b) Alternativen	Welche Alternativen sind denkbar?	Welche Folgen haben diese? Wie groß ist der Wert/Vorteil oder Unwert/Nachteil? Wie groß ist die Eintrittswahrscheinlichkeit dieser Folgen?	
9c) Entscheidung	Entscheiden Sie sich!	a) für die beste b) für die am wenigsten schlechte Lösung	
10) Durchführungsplanung	Wer soll was, wie, wo, wann, wie lange, bis wann tun?		20
11) Durchführung	Sind Sie bereit?	Handeln Sie entsprechend dem Plan!	10
12) Rückblick	Was ist das Ergebnis? Was habe ich erreicht?	Beschreiben Sie, was Sie erreicht haben!	5
Zielkontrolle	Was wollte ich erreichen?	Beschreiben Sie, was Sie erreichen wollten	
Ursachenanalyse	Warum habe ich das Ergebnis erreicht?	Erklären Sie, warum Sie erreicht haben, was Sie erreicht haben	5
	Warum habe ich das Ergebnis nicht erreicht?	Erklären Sie, warum Sie nicht erreicht haben, was Sie erreichen wollten!	5
13) Revision	Was werde ich künftig genauso machen? anders machen?	Beschreiben Sie, was Sie künftig genauso machen, anders machen werden! Beginnen Sie wieder bei 6)	5
14) Dokumentation und Präsentation Ihrer Vorgehensweise			5

Abb. 2: Vorgehen zum Lösen von Konflikten (MATZAT)

Dieser Plan ist als Anhaltsplan oder Richtschnur gedacht. Es ist zu empfehlen, daß jede Gruppe einen eigenen Plan entwickelt, nach dem sie vorgehen möchte. Außerdem hat es sich als sinnvoll herausgestellt, eine Person zur Moderation der Beiträge und eine Person zur Zeitkontrolle festzulegen. Um alle Beteiligten gleichermaßen zu Wort kommen zu lassen, empfiehlt es sich, alle Beiträge auf Karten zu schreiben und an einer großen Pinwand zu ordnen, entsprechend dem Punkt, unter dem sie entstanden. So kann jederzeit auf schon getane Aussagen zurückgegriffen werden, und es findet parallel eine Dokumentation statt. Mit Hilfe dieser Methode kann man ohne viel verbale Kommunikation zu raschen Ergebnissen kommen, vorausgesetzt, alle sind mit dem Vorgehen einverstanden und halten sich an die „Regeln“, die im Zusammenhang mit der Erarbeitung eines individuellen Planes zusammengetragen werden sollten.

## 7.2 Was ich den Höfen empfehlen möchte: / Was sollte der Hof tun?

Aus der Befragung ist offenbar geworden, daß auf keinem der Höfe eine feste Methode oder ein Vorgehen vereinbart wurde, nach dem Konflikte bearbeitet oder angesprochen werden. Hier muß jeder seinen eigenen Weg finden. Das spricht einerseits für das Freiheitsbedürfnis dieser Menschen, die sich ihre individuelle Handhabung nicht nehmen lassen wollen, vielleicht auch Sorge haben, mit einer festen Regelung einmal nicht zurecht zu kommen oder diese einmal nicht einhalten zu mögen (und deshalb wieder in Konflikt mit sich kommen oder einen neuen erzeugen könnten). Ich schätze aber die Chance für sehr groß ein, daß eine Reihe von Konflikten frühzeitig beigelegt werden könnte, wenn es bestimmte Regelungen oder Einrichtungen gibt, durch die ein

Umgang mit Problemen vereinfacht wird. Als positives Beispiel möchte ich an die „Runde“ von Hof 2 erinnern, wo durch die frühzeitige Ansprache von Problemen in diesem (dafür vorgesehenen) Rahmen viele Unstimmigkeiten beseitigt werden können.

Natürlich bedarf es zur Entwicklung dieser „Regeln“ erst einmal eines gewissen Zeitaufwandes, den ich aber für lohnend einschätze in Anbetracht der dadurch vielleicht später vereinfachten Diskussionen.

### **7.2.1 Ansprechort einrichten**

Ich erachte als grundsätzlich notwendig, einen Ort und eine Zeit und ein Verfahren zu vereinbaren, wo jeder seine Probleme (und auch Freuden!) mitteilen kann, ohne den Ruf eines „Nörglers“ oder ähnlichem zu bekommen. Es muß ganz selbstverständlich sein, daß sich jeder mal an dem Handeln oder Sein eines anderen oder eines Umstandes stößt und das den andern mitteilt, damit die ihm vielleicht helfen, diesen Umstand zu ändern oder damit zu leben. GLASL (1998, S. 32f) empfiehlt z.B. einen Beschwerdebriefkasten, ein ‚vorausschauendes Problemsammeln im Rahmen regelmäßiger Arbeitsbesprechungen‘, URY, BRETT & GOLDBERG (1991, S. 67) empfehlen, möglichst viele Anlaufstellen zu schaffen, um die Motivation zur Ansprache der Probleme zu erhöhen und nicht gar zu einer Person gehen zu müssen, mit der man nicht zurechtkommt. Auf Hofgemeinschaften ist eine „Runde“ wie auf Hof 2 eine sehr geeignete Form, wo jeder (am Besten nicht erst zum Ende der oft langen Hofabende) sagt, wie es ihm gerade geht, was ihn erfreut, was ihn bedrückt oder ärgert oder stört, was er sich wünscht.

### **7.2.2 Regeln entwickeln**

Auf dem meisten Höfen bestehen Regeln, die aber nirgends festgehalten wurden, die den „Neuen“ ‚bei Bedarf‘ mitgeteilt werden, viele werden als selbstverständlich hingenommen oder entspringen einem erwarteten ‚Selbstverständnis‘. Auf Hof 5 wurde mir gesagt, daß es dringend notwendig sei, die ‚unverbindlichen‘ Regelungen, die sich so mit der Zeit ergeben haben, einmal bewußt festzuhalten und weitere genau zu benennen. Einerseits können diese Regelungen die konkrete Arbeit und die Zuständigkeiten betreffen, andererseits können es Verfahrensregeln, Kommunikationsregeln, Umgangsregeln sein. Zur Bearbeitung von Differenzen und Konflikten erachte ich letztere für besonders bedeutsam. Gerade in diesem Gebiet sollte man nicht auf Selbstverständlichkeiten vertrauen, denn es ist offensichtlich, wie unterschiedlich die Menschen miteinander, mit Problemen, mit Aufgaben umgehen. Dies wurde auf allen Höfen im Umgang mit Konflikten deutlich. Haben jetzt zwei Personen mit sehr unterschiedlichen Herangehensweisen einen Konflikt (was ja besonders leicht geschehen kann), so würde es den beiden helfen, wenn sie (am besten im Vorfeld) Regelungen

festgehalten haben, welche von beiden angewendet werden wollen und auch werden. Um diese Umgangsregeln zu entwickeln, bedarf es wiederum etwas Zeit. Wenn man aber bei jedem Treffen die Möglichkeit gibt, kurz zu Ende die Umgangsregeln zu sammeln, die während des Treffens positiv oder negativ aufgefallen sind, so kann man sich nach einigen Treffen noch mal konzentriert zusammensetzen, noch fehlende Vorgehens- oder Verhaltensvorschläge einbringen um sich dann gemeinsam zu überlegen, ob alle mit den Regeln einverstanden sind, sie anwenden wollen und können, und wo noch Probleme diesbezüglich bestehen. Im folgenden kann dann immer darauf zurückgegriffen werden, was nach meiner Erfahrung viele Diskussionen über weitere Verfahren abkürzen kann.

Durch diese Regeln kann gewährleistet werden, daß auch Personen, die sich sonst nicht so leicht zu Wort melden, zu ihrem Recht kommen bzw. ihre Bedürfnisse nennen und befriedigen können. Das geht natürlich nur, wenn ALLE auf dem Hof lebenden Personen mitbeteiligt werden, zumindest in gewissen Bereichen, die optimaler Weise gemeinsam festgelegt werden sollten. Auch ist zu bedenken, daß die Regeln theoretisch nur für die gelten, die sie untereinander vereinbart haben. Tritt ein Wechsel in der Besetzung auf, muß überprüft werden, ob die neue Person mit den Regeln leben kann und sie nutzen mag oder ob sie geändert werden müssen.

Auch ist natürlich festzulegen, wann diese Regeln gelten, wie streng sie einzuhalten sind... Genauso ließe sich so ein „Vorgehensplan bei anstehenden Entscheidungen“ oder zum Lösen von Konflikten nach Glasl oder Matzat den individuellen Bedürfnissen des Hofes entsprechend entwickeln.

### **7.2.3 Dieses Vorgehen nutzen**

Es bleibt nur noch zu hoffen, daß diese Vorgehensmethoden, wenn sie einmal entwickelt worden sind, auch genutzt werden. Wie diese Regeln dann aussehen, ist jedem Hof überlassen. Nur sollte eine bewußte Entscheidung fallen, selbst, wenn die Menschen des Hofes sagen, sie wollen keine Regeln entwickeln! Auch muß in Betracht gezogen werden, daß die Summe der Regeln einigermaßen überschaubar bleibt.

### **7.2.4 Dieses Vorgehen bei Bedarf ändern**

Ein solches „Regelwerk“ darf nicht statisch sein. Es muß für Veränderungen und Verbesserungen jederzeit offen sein, sonst kann es sich ergeben, daß es nicht mehr den Zweck erfüllt, den es zu Anfang einmal haben sollte – nämlich den gegenseitigen Umgang miteinander vereinfachen.



## **8 Diskussion – Inwieweit werden die Ergebnisse meiner Studie von der mir zugänglichen Literatur bestätigt?**

Ganz zu Anfang der Arbeit wurde darauf hingewiesen, daß es zu besonders vielen Konflikten auf Hofgemeinschaften komme, weil sowohl zusammen gearbeitet als auch zusammen gelebt wird. Es hat sich im Laufe der Arbeit aber zeigen dürfen, daß auf den Höfen damit sehr geschickt umgegangen wird. Es bestehen strikte Trennungen zwischen dem, was Arbeit ist, und dem, was Privat ist. Das war aber nicht immer so, das hat sich im Laufe der Entwicklung von Hofgemeinschaften ergeben, ebenso wie die Trennung der Arbeitsbereiche, daß es nur einen Verantwortlichen pro Bereich gibt, um Konflikte aufgrund unterschiedlicher Arbeitsstile oder Herangehensweisen zu vermeiden. Auch das Problem der ‚gemeinsamen Kasse‘, aus der sich alle nach Bedarf bedienen dürfen, ist so weit geregelt, daß hier nur selten Konflikte aufgrund ‚knapper Güter‘ auftreten. Diese Probleme, die sich aus dem Idealismus und die Ansprüche an eine gemeinsame Unternehmung ergeben, sind hier schon gut gegriffen – oder die Ansprüche auf ein ‚annehmbares‘ Maß zurückgefahren. GLASL sieht ein bedeutendes Konfliktpotential in der häufig noch nicht vorhandenen, aber benötigten „hohen sittlichen Reife“ zur Erfüllung des Idealismus, der diese Gruppe von Menschen zusammengeführt hat (siehe S. 37); diesen Mangel habe ich auf den Hofgemeinschaften nicht als bedeutende Ursache für Konflikte finden konnte.

Was aber auf den Höfen noch einiger Arbeit bedarf, ist die Einführung klarer Regelungen und Zuständigkeiten. Da scheint noch ein großes Konfliktpotential auf den Höfen zu bestehen. Aber dies ist auch ein besonders schwer zu bearbeitendes, wenn die Aussage von GLASL (1999, S. 87) zustimmt, daß nämlich besonders Menschen in anthroposophisch orientierten Gemeinschaften „jegliche Einschränkung der persönlichen Freiheit durch Regelungen in der Gemeinschaft ablehnen“. Solange die Menschen nicht wirklich eine enorme Toleranz gegenseitig aufbringen können, müssen hier gezwungenermaßen Konflikte auftauchen. Daß einige Menschen auf Hofgemeinschaften festgelegte Regeln nicht gerne haben, ist offensichtlich – sonst gäbe es sicherlich schon mehr davon!

Ein zweites weitverbreitetes Konfliktpotential liegt (besonders bei den älteren Hofgemeinschaften aufgrund der breiter gestreuten Altersstufen und ihrer unterschiedlichen Bedürfnisse an das Leben) an einem nicht immer gemeinschaftlich voll getragenen ideellen Hintergrund der Arbeit oder unterschiedlichen Einstellungen bezüglich der Grundausrichtung des Hofes, welche Ziele ihm am wichtigsten sein sollten. Daran wird wenig gearbeitet. Ich vermute, daß nicht nur die reichliche Arbeit, die auf den Höfen anfällt, Grund für die Vernachlässigung dieser Frage ist, sondern auch, daß nicht alle Lust auf eine sehr schwere, grundlegende Auseinandersetzung in diesem Bereich

haben. In diesem Punkt muß ich GLASLs dargestelltes Konfliktpotential betreffs des nicht geteilten Erkenntnisstrebens auch den Hofgemeinschaften zuerkennen. Es darf nicht vergessen werden, daß Ansätze bestehen, gemeinsam etwas zu lesen und darüber zu sprechen, aber daß ein Austausch über die Wahrnehmung der Gemeinschaft und die Unterschiede stattfindet, das wäre mir neu. Das ist mir auch so nirgendwo mitgeteilt worden.

Genauso trifft der weitere Umstand zu, daß die Menschen „zu wenig Erkenntnismut“ beweisen bei einer Auseinandersetzung über die persönlichen Wahrnehmungen (GLASL 1999, S. 88). Besonders auf dem einen Hof ist deutlich geworden, daß diese Scheinharmonie besteht, und gerade hier gab es einige verdeckte, kalte Konflikte! Und zwar, wie ich vermute, tatsächlich aus mangelndem Mut oder mangelnder Bereitschaft, sich mit dem anderen auseinanderzusetzen. Auf einem anderen Hof wurde mir davon berichtet, daß man ‚zu viel Harmoniesoße‘ pflege, anstatt den unterschiedlichen Ansichten und Wahrnehmungen ins Gesicht zu sehen. Das ist absolut kein Einzelfall. Warum wird aber eine solche „Scheinharmonie“ betrieben? Ich vermute, weil man dem anderen nicht ‚auf die Füße treten möchte‘, ihn nicht angreifen will, und das wird deshalb vermieden, weil viele Menschen sich leicht angegriffen fühlen, wenn sie meinen, sie dürften nicht so sein, wie sie wollten, jemand anderes wolle es ihnen abstreitig machen, obwohl das auf den Höfen fast nie der Fall ist. Das scheint, wie GLASL schon andeutet, in Schulen häufiger der Fall zu sein, wo den anderen mit ihren Taten unlautere Motive unterstellt werden oder wo sich ein Teil der Menschen für „besser“ hält als die anderen. Vor allem das Unterstellen von unlauteren Motiven würde zu einem heißen Konfliktaustrag kommen, der meiner Erfahrung nach auf den Höfen nur selten der Fall ist.

Wenn ich die Ergebnisse der Arbeit mit den Angaben von KELLNER (1999) vergleiche, die er zu Gründen von Konflikten im Arbeitsfeld nennt, so kann ich feststellen, daß die genannten fünf Gründe (1. Entwicklung und Neuerung im Unternehmen, 2. Widersprüche sachlicher Anforderungen (gut und billig), 3. Rivalität zwischen erfolgreichen und nicht so erfolgreichen Personen, 4. Machtstrukturen, 5. Humanfactor (Mißverständnisse Angst, Pannen) auch auf biologisch-dynamischen Hofgemeinschaften zutreffen. Entwicklungen und Veränderungen, die von jungen Mitgliedern in die Gemeinschaft getragen werden, werden besonders von schon länger auf dem Hof arbeitenden Personen häufig nur widerwillig aufgenommen. Den widersprüchlichen sachlichen Anforderungen ist man täglich ausgesetzt – möglichst rasch so viel wie möglich schaffen, und zwar in guter Qualität, weil es einfach an allen Ecken und Kanten etwas zu tun gibt. Oder: inwieweit müssen wir wirtschaftlich sein, inwieweit können wir unseren sozialen und kulturellen Idealen nachkommen und Arbeiten per Hand verrichten, Arbeit zugunsten von gemeinsamem Singen ruhen lassen... Rivalitäten

gibt es zum Glück nur selten, wie ja der Anspruch besteht, jedem seine Freiheit zu lassen, wie er sie braucht. Auch ist ein ‚Aufstieg‘ im wirtschaftlichen Sinne nicht möglich und nötig, denn finanzielle Bedürfnisse werden nach eigener Bedarfseinschätzung befriedigt, und was das Ansehen einer Person betrifft oder ihre Einflußnahme, so hängt das ganz von der Persönlichkeit ab, ob sie das kann oder nicht, ob sie das überhaupt will oder nicht. Auch die Machtstrukturen sind ungewollt, aber doch kann es aus diesem Grund zu Konflikten kommen, besonders, wenn neue Mitglieder in die Gemeinschaft kommen und sich erst einen Platz in der Gemeinschaft suchen müssen. Einen ganz wichtigen Faktor stellt der ‚Humanfactor‘ dar. Denn trotz der großen Toleranz, die schon vielfach gelebt wird, kommen immer wieder Mißverständnisse oder ähnliches vor, worüber man in Ärger oder kleinere Auseinandersetzungen geraten kann. Die Frage nach der Abgrenzung zwischen einem Selbst und der Gemeinschaft, wann bin ich wo, stellt sich gerade in Hofgemeinschaften jedem, und jeder muß sich immer wieder damit auseinandersetzen, denn bei der engen Lebens-Gemeinschaft ist es notwendig, eine klare Grenze oder Regelung zu finden.

Was das vielfach so komplizierte laterale Verhältnis betrifft, so ist dieses den gleichen Problematiken unterworfen wie in anderen Organisationen auch. Werden hier die Regeln des ‚Teams‘ nicht eingehalten, so kann es schnell zu Situationen kommen, in denen nicht mehr wirklich das ‚Team‘ Entscheidungen im Konsens fällt, sondern wo einzelne Personen die ‚Führung‘ übernehmen. Daß das nicht sofort und blitzschnell zu eskalierenden, tief wühlenden Konflikten führt, kann ich nur damit erklären, daß einige Menschen sehr tolerant sind, die die Schwächen der anderen Menschen mittragen mögen und können. Das sind eigentlich beste Voraussetzungen für eine ‚Selbsthilfe‘ bei Konflikten. Die meisten Konflikte befinden sich, meiner Ansicht nach, in der ersten und zweiten, manchmal auch in der dritten Eskalationsstufe nach Glasl, in denen Selbsthilfe noch möglich ist. Deshalb erachte ich es für sehr sinnvoll, daß die Menschen auf den Höfen ihre Fähigkeiten, sich mit Konflikten zu beschäftigen und diese zu lösen, schulen, um das hohe Maß an Konflikten, die häufig einfach toleriert werden, abzubauen und an den bewältigten Konflikten zu wachsen. Das wäre nicht nur für die Verhältnisse im Sozialen hilfreich, sondern auch im Wirtschaftlichen. Denn wenn die Menschen gemeinsam ein Ziel verfolgen, können sie auch im Sozialen viel besser zusammenarbeiten, und das wiederum wirkt sich, entsprechend der Wasserfalltheorie, wieder auf das Wirtschaftliche aus. Das ist offensichtlich. Die Höfe, denen es wirtschaftlich nicht so gut geht, die haben eher kein gemeinsam getragenes Leitbild, und die mit einer gemeinsam getragenen geistigen Basis und Vertrauen und Offenheit im Sozialen, haben weniger Probleme im Finanziellen.

Ich bin froh, wenn die Menschen ihre Ideale und Ansprüche an eine Gemeinschaft ihren eigenen Fähigkeiten anzupassen vermögen und umgekehrt ihre Fähigkeiten

entwickeln (ihren Idealen entsprechend), dabei ein gesundes Maß an ertragbarer Herausforderung finden, damit sie den aufkommenden Konflikten gewachsen sind und an ihnen wachsen können!

## 9 Zusammenfassung

In jeder Gemeinschaft stellt sich die Frage, wie mit zwischenmenschlichen Differenzen, Problemen und Konflikten umgegangen wird. Gerade in Hofgemeinschaften, wo sowohl zusammen gearbeitet als auch gemeinsam gelebt wird, die Ausweichmöglichkeiten also denkbar gering sind, und wo dahinzunehm noch Menschen mit sehr individuellen Lebenseinstellungen und -vorstellungen zusammenkommen, (wo ein hohes Arbeitspensum und meist eher schwierige ökonomische Verhältnisse herrschen), fällt die Problematik immer wieder auf.

Diese Arbeit befaßt sich mit den Ursachen, den Auswirkungen und dem Umgang mit Konflikten in Hofgemeinschaften. Dazu gehört die Beschreibung dessen, was eine Hofgemeinschaft ausmacht, die Stellungnahmen und Hinweise von Literatur zu dem Thema Konflikt, eine empirische Untersuchung von Hofgemeinschaften und die Hinzuziehung sonstiger Informationen, die möglich waren, bis hin zu Vorschlägen zum Umgang mit Konflikten und Uneinigkeiten.

Weil immer wieder deutlich wird, daß sich Konflikte im Sozialen stark auf die Arbeit und die wirtschaftliche Lage des Hofes auswirken können, sollte untersucht werden, unter welchen Umständen die Höfe mit solchen sozialen Problemen zurechtkommen, inwieweit sie diesen Problemen gewachsen sind und sie als Chancen nutzen können, was für Probleme das überhaupt sind, und ob es vielleicht Ansätze zum Umgang mit ihnen gibt, die weiterzuverfolgen sinnvoll wäre. Um dem näherzukommen sind 5 biologisch-dynamische Hofgemeinschaften befragt worden. Es ergab sich, daß die jüngeren Gemeinschaften kleiner waren, daß dort ein lockerer Umgang herrscht, wenige Konflikte da sind, die eher auf unterschiedlichen Arbeitsstilen beruhen. Bei den älteren Hofgemeinschaften bestehen festere Strukturen, die Mitglieder sind eher unterschiedlichen Alters und stellen unterschiedliche Anforderungen an die Gemeinschaft bzw. es bringen die jüngeren Mitglieder andere Vorstellung mit als die sind, mit denen die ‚alten‘ Mitglieder einmal anfangen. Aufgrund dieser nicht ganz übereinstimmenden geistigen, ideellen Vorstellungen und Haltungen ergeben sich hier leicht Probleme. Erstaunlich ist, daß es aufgrund von knappen materiellen Gütern kaum zu Konflikten kommt. Wenn, dann können diese leicht beigelegt werden. Viel gravierender und häufiger sind die Konflikte, die sich aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen die Grundwerte oder Ziele des Hofes betreffend ergeben oder durch nicht klar abgegrenzte Zuständigkeiten.

Der Umgang mit Konflikten wird sehr individuell gehandhabt. Es gibt (bis auf den einen jungen Hof) keinen, auf dem ein offizieller Ansprechort für Probleme gegeben ist. Jeder muß seinen eigenen Weg finden, wie er mit Problemen umgeht – das führt manches Mal dazu, daß sie verschleppt werden oder von manchen gar nicht wahrgenommen

werden, daß häufig auch auf persönlicher Ebene eher organisatorische oder gar ideelle Unstimmigkeiten/Differenzen ausgetragen werden und insofern keine wirkliche Austragung des Konfliktes gegeben ist. Dabei ist nur ein bewältigter Konflikt für die Gemeinschaft und deren Zusammenhalt hilfreich und nützlich. Die Auswirkungen von unbewältigten Konflikten können sich daher in einer eher ‚lockeren‘, nicht fest zusammenhaltenden Gemeinschaft bemerkbar machen, in der die Mitglieder häufig mal wechseln.

Deutlich ist, daß ein Ansprechort für Probleme vielen Konflikten vorbeugen kann, indem Unstimmigkeiten frühzeitig benannt und behoben werden können. Sollte es tatsächlich zu Konflikten kommen, so ist ein offenes Gespräch mit Interesse für den anderen und seine Belange sehr hilfreich. (Bei eskalierenden Konflikten sollte die Hilfestellung von externer Expertise möglich sein, um Konflikte nicht zu vergraben, sondern zu nutzen.)

## 10 Ausblick

Etwas provokativ möchte ich mal behaupten, die ehemals als ‚alternativ‘ geplanten (und angesehenen) Höfe, die eher ungeordnet, ohne feste Strukturen und viel Improvisation funktionierten, wo die Menschen eher ‚Friede, Freude, Eierkuchen‘ machten (oder machen wollten), sind auf dem Weg zu gereiften ‚Organisationen‘. Es wird immer mehr Professionalität angestrebt, aber auch Unabhängigkeit von den anderen Mitgliedern der Gemeinschaft, der Bedarf nach Individualität nimmt immer mehr zu. Das steht aber in keiner Weise der notwendigen Rücksichtnahme und dem Bewußtsein vom anderen entgegen. Das Grundkonzept der Hofgemeinschaften liegt ja nicht nur in einem gemeinsamen wirtschaftlichen Ziel, sondern auch in der Befriedigung von sozialen Bedürfnissen, die sich in einer solchen Gemeinschaft ergeben.

Nur was genau macht eine Organisation aus? Was verhilft ihr zu einem dauerhaften Bestehen? Als erstes möchte ich das Gefühl der Zusammengehörigkeit nennen, aber auch Klarheit, Licht. Klare Verhältnisse zwischen den Mitgliedern gehören dazu, klare Verantwortlichkeiten, klar definierte gemeinsame Ziele (was bei der zunehmenden Individualisierung immer schwerer wird), Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitmenschen. Weiterhin ist zu bedenken, daß jede Organisation, gerade auch eine Hofgemeinschaft, aus einer Gruppe von Menschen besteht. Und in Gruppen muß man sich des Problems bewußt sein, daß der Mensch gleichzeitig Individualist und Gemeinschaftswesen ist. In jeder Gemeinschaft bilden sich Rollen oder auch Hierarchien aus. Das ist normal und gehört dazu. Nur darf man diese Strukturen nicht gar zu statisch sehen sondern dynamisch. Sie verändern sich mit der Zeit, und um die nötige Freiheit des Individuums in der Gruppe zu gewährleisten, sollte man sich auch trauen, sich über Hierarchien hinwegzusetzen. Bei unklaren Verhältnissen müssen sich daraus gezwungenerweise Konflikte ergeben, aber bei Klarheit und Vertrauen kann das ein Weg zu einem „lebenswerten Leben“ sein.

Ich wünsche uns allen, daß wir uns unserer Besonderheit bewußt sind – und dementsprechend einen Weg finden, unsere Individualität in die Gemeinschaft einzubringen, ohne an den Problemen, die damit verbunden sind (in Form von Konflikten, Auseinandersetzungen, Streitereien), hängen zu bleiben, sondern daran zu lernen, mit ihnen konstruktiv umzugehen und sie zu nutzen.

## 11 Danksagung

Ohne die vielen Anregungen, Ideen, Vorschläge, Kritiken und interessierten Nachfragen wäre es zu dieser Arbeit in dieser Form nicht gekommen. Deshalb möchte ich allen ganz herzlich danken, angefangen bei meiner Mama (Elfriede Wohlers), die mich gelehrt hat, mit vielen Problemen zurechtzukommen und die mir viele Probleme schilderte, die sie beschäftigten und an denen mein Interesse für dieses Thema wuchs und gedieh – und mir bei der Korrektur der Arbeit half. Weiterhin bei Herrn Prof. Dr. Matzat, der mir in seinen Seminaren zu Teambuilding und Konfliktmanagement einige kritische Situationen in Gruppen und den Umgang mit ihnen nahebringen konnte, im weiteren Herrn Dr. Wessler, der diese Arbeit in der Entstehung und Durchführung betreut hat und immer wieder auf kritische Punkte aufmerksam machte – Vielen Dank! Weiterhin natürlich allen, die mir Denkanstöße und sonstige Hilfe zukommen ließen. Hier sind zu nennen Dr. Amini, Anke Pawlicek, Viktor Anßpach, Kerstin Uloth, viele weitere Studenten und Lehrlinge der freien Ausbildung, Herr Fuchs und Herr Werkler vom Forschungsring in Darmstadt, Frau Prof. Dr. Boos der Uni Göttingen und die Studenten dort, natürlich auch der Rest meiner Familie (Manuel, Jana, Dunja und Benjamin). Ein ganz besonderer Dank an die Höfe und die Menschen dort, die mir so aufgeschlossen und klar Auskunft erteilt haben, sowie natürlich an Hermann Seiberth, und nicht zu vergessen Ingo König, der mir nicht nur mit gutem Fachwissen die Hofgemeinschaften betreffend hilfreich zur Seite stand, sondern – abgesehen von reichlichen Ideen, Tips und sonstigen mentalen und physischen Aufmunterungen - auch bei der Korrektur und endgültigen Konzeption hilfreich zur Seite stand.

Euch allen mein allerherzlichstes Dankeschön!!!



## 12 Anhang

### 12.1 Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AK	Arbeitskräfte
BG	Betriebsgemeinschaft
BG-Mitglied	Betriebsgemeinschafts-Mitglied
BGN	Bäuerliche Gesellschaft Nordwestdeutschland
bzw.	beziehungsweise
evtl.	eventuell
HG	Hofgemeinschaft
HG-Mitglied	Hofgemeinschafts-Mitglied
min.	Minuten
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnliche/s
usw.	und so weiter
uvm.	und viele/s mehr
v.a.	vor allem
vergl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## 12.2 Literatur

- ADLER, R.B.; ROSENFELD, L.B.; PROCTOR II, R.F. (2001): Interplay - The Process of interpersonal communication; Harcourt
- ALTMANN, G.; H. FIEBIGER; R. MÜLLER (1999): Mediation. Konfliktmanagement für moderne Unternehmen; Weinheim, Basel
- ATTESLANDER, P. (1969): Methoden der empirischen Sozialforschung; Berlin
- BAUCK, J.(1993): Die Bauck KG In: Rudolf Steiners Landwirtschaftlicher Impuls II - 40 Jahre Bäuerliche Gesellschaft; Amelinghausen
- BECK, R.; G. SCHWARZ (1995): Konfliktmanagement; Alling
- BERKEL, K. (1984): Konfliktforschung und Konfliktbewältigung, ein organisationspsychologischer Ansatz; Dunker und Humboldt, Berlin
- BERKEL, K. (1997): Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen; Heidelberg
- BERTELSMANN (1990): Brockhaus-Enzyklopädie, Bd. 12, Kir-Lag., 19. Auflage; Mannheim
- BERTELSMANN (1992): Das neue Taschen-Lexikon; Gütersloh
- BOSSHARD, K. (1987): Konflikt und Konfliktmessung im Unternehmen ; VVF, München
- BUNGARD (1996): Methoden der Arbeits- und Organisationspsychologie
- BRAUN, A. (1998): Interne Kommunikation und gruppensdynamische Prozesse in einer landwirtschaftlichen Betriebsgemeinschaft; Projektarbeit an der Uni Kassel, FB 11 (Witzenhausen), bei Prof. Dr. Fremerey
- DÖRNER, D. (1989): Die Logik des Mißlingens, Strategisches Denken in komplexen Situationen; Rowohlt; Reinbek bei Hamburg
- ESSER, W. M. (1975): Individuelles Konfliktverhalten in Organisationen; Kohlhammer Stuttgart u.a.
- FEHLAU, E. G. (2000): Konflikte im Beruf. Erkennen, lösen, vorbeugen; Planegg
- FISCHER, R.; W. URY; B. PATTON (1995): Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln - erfolgreich verhandeln ; Frankfurt am Main
- FÖRSTER, Peter (1990): Der Koberwitzer Impuls auf den Eichwaldhof In: Rudolf Steiners Landwirtschaftlicher Impuls I - Erlebnisse und Erfahrungen aus der Praxis; Amelinghausen
- FRIEDRICHS, J. (1990): Methoden
- GABLER(1993): Gabler Wirtschaftslexikon; Wiesbaden
- GENGENBACH, H. (1994): Ist der Familienbetrieb noch zeitgemäß? (Perspektiven der Betriebsentwicklung) in: Ökologie und Landbau 1/1994, 22. Jg., Heft 89, S. 36
- GLASL, F. (1997): Konfliktmanagement; Stuttgart
- GLASL, F. (1998): Selbsthilfe in Konflikten; Stuttgart
- GLASL, F. (1997): Der Weg in die Zukunft ist mit Konflikten gepflastert in: J.-C. Lin, A. Neider (Hrsg): Almanach 1997, „Der Weg in die Zukunft“; Stuttgart
- GLASL, F. (1998): Konfliktfähigkeit statt Streitlust; Stuttgart

- GLASL, F. & B. LIEVEGOED (1996): Dynamische Unternehmensentwicklung, Wie Pionierbetriebe und Bürokratien zu schlanken Unternehmen werden; 2. Auflage; Stuttgart, Bern..., Haupt-Verlag und Verlag Freies Geistesleben
- GORDON, TH. (1985): Familienkonferenz. Die Lösung von Konflikten zwischen Eltern und Kind, Reinbek bei Hamburg
- GRAEGER, UWE (1969): Die Rechtswirkungen der Betriebsgemeinschaft (Inaugural-Dissertation an der juristischen Fakultät der bay. Julius-Maximilians-Universität Würzburg); Würzburg
- GROCHOWIAK (2002): Wir sind alle eine Familie. In: brand eins, Wirtschaftsmagazin, 4. Jahrg., Heft 01, S. 98ff
- GROH, TRAUGER (1985): Entwicklung und Aufgaben einer Bäuerlichen Gesellschaft im Dienst der landwirtschaftlichen Idee von Koberwitz In: Rudolf Steiners landwirtschaftlicher Impuls II - 40 Jahre Bäuerliche Gesellschaft; Amelinghausen
- HESSE, F.W. (1979): Zur Verbesserung menschlichen Problemsöseverhaltens durch den Einfluß unterschiedlicher Trainingsprogramme; Dissertation, RWTH, Aachen
- HINST, K. (Hg) (1970): Wir und die Anderen, eine Sozialpsychologie des Alltags; Rowohlt; Reinbek bei Hamburg
- HOFSTÄTTER, PETER R. (1986): Gruppendynamik, Kritik der Massenpsychologie; 3. Auflage; Reinbek bei Hamburg
- HÖHER, P.; F. HÖHER (2000): Konfliktmanagement, Konflikte kompetent erkennen und lösen; Freiburg; Haufe-Verlag
- HOPPE, H.-H. (1990) Vertrauen auf immer gegenwärtige Hilfe In: Rudolf Steiners Landwirtschaftlicher Impuls I - Erlebnisse und Erfahrungen aus der Praxis; Amelinghausen
- JÄGER, M. (2001): Generationswechsel und Altersvorsorge in ökologisch wirtschaftenden Hofgemeinschaften, Diplomarbeit bei Dr. G. Schmidt und Prof. Dr. M. Fremerey, UGhKassel, Witzenhausen; Witzenhausen
- JESCHKE, B. G. (1993): Konfliktmanagement und Unternehmenserfolg; Gabler, Wiesbaden
- KALKA, E. (1998): Widerstand und Konflikt in Berufsfeldern, am Beispiel von landwirtschaftlichen Betriebsgemeinschaften. Hausarbeit in den Seminaren "Theorien des sozialen Wandels" und "Systemtheorie" . Betreuer: Prof. Dr. Ma. Fremerey und Dr. M. Wesseler, an der UGhKassel, Witzenhausen; Witzenhausen
- KELLNER, H. (1999): Konflikte verstehen, verhindern, lösen. Konfliktmanagement für Führungskräfte; München-Wien
- KIRCHEN, S. (1991): Hofgemeinschaften auf ökologisch bewirtschafteten landwirtschaftlichen Betrieben, Diplomarbeit bei Prof. Dr. Groeneveld und Prof. Dr. Fremerey an der UGhKassel, FB Landwirtschaft; Witzenhausen
- KLEMMER (1993): Landwirtschaftsgemeinschaft Sophienlust In: Rudolf Steiners Landwirtschaftlicher Impuls II - 40 Jahre Bäuerliche Gesellschaft; Amelinghausen
- KÖNIG, I. (2002): Hofgemeinschaften - Arbeitsorganisation und soziale Organisation (Zusammenleben). Abschlußarbeit der Freien Ausbildung der bäuerlichen Gesellschaft Nordwestdeutschland
- KÖNIG, R. (Hg) (1976): Das Interview; Forment, Technik, Auswertung; 10. Auflage; Köln

- KÖNIG, R. (Hg) (1968): Das Interview; Praktische Sozialforschung; 1. 6. Auflage Köln-Berlin
- KROMREY, HELMUT (1983): Empirische Sozialforschung, Modelle und Methoden der Datenerhebung und Datenauswertung; 2. Auflage; Opladen, Leske Verlag und Budrich GmbH, UTB
- LEWIN, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte; Bad Nauheim
- MATZAT (1999): Konfliktmanagement. Seminar an der UGhKassel, Witzenhausen
- NEESSEN; SCHANK; SCHANK(1990): Die landwirtschaftliche Betriebsindividualität - Grundlage der Neuorientierung auf dem Schanckhof In: Rudolf Steiners Landwirtschaftlicher Impuls I - Erlebnisse und Erfahrungen aus der Praxis; Amelinghausen
- NIEDENZU, H.-J. : Konflikttheorie: Ralf Dahrendorf
- POSER, G. (1990): Unternehmensbefragungen
- REGNET, E. (1992): Konflikte in Organisationen, Beiträge zur Organisationspsychologie 12; Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen, Stuttgart
- SALMAN, H. (1998): Doppelgänger und gute Kräfte in Gemeinschaften, erschienen in der Reihe "Soziale Gestaltung", Vortrag vom 10.9.1998 in Hamburg, Forum Initiative; Hamburg
- SALMAN, H. (1995): Die soziale Welt als Mysterienstätte; auf dem Weg zur Wiedergeburt der Anthroposophie ; 2. Auflage, Lazarus Verlag Ralsdorf
- SANDIG, KURT(1937): Betriebsgemeinschaft als Organisations- und Führungsproblem ; Berlin, Dt. Betriebswirteverlag
- SATTLER&WISTINGHAUSEN(1989): Der landwirtschaftliche Betrieb: Biologisch-Dynamisch; Stuttgart, Ulmer, 2. Auflage, 335 S.
- SCHÄFER, THOMAS (1997) : Was die Seele krank macht und was sie heilt. Die psychotherapeutische Arbeit Bert Hellingers; München, Knauer
- SCHLENKER, M.(1927): Gedanken zur Frage der Betriebsgemeinschaft, Weltwirtschaftliche Gesellschaft zu Münster i.W., Heft 12 ; Leipzig, Verlag Quelle und Meyer
- SCHNEIDER, G. (Hg) (1998): Entscheidungsfindung in Konfliktsituationen, Zwischen allen Stühlen; Rüegger; Chur/Zürich
- SCHRAML, W.J. (1970): Einführung in die Tiefenpsychologie für Pädagogen und Sozialpädagogen; 3. Auflage, Klett-Verlag Stuttgart
- SCHULZ VON THUN, F. (1981): Miteinander reden: Störungen und Klärungen; Reinbek bei Hamburg
- SCHWARZ, G. (1999): Konflikt-Management. Konflikte erkennen, analysieren, lösen; Wiesbaden
- SEIBERTH, H. (2002): Interview am 6.2.02 in Berlin (seiberth@gmx.de) ;
- STÄUDEL, T. (1987): Problemlösen, Emotionen und Kompetenz; S. Roderer; Regensburg
- STEINER, R. (1924): Landwirtschaftlicher Kurs; Dornach/Schweiz
- THEISEN, MANUEL R. (1978): Wissenschaftliches Arbeiten; 9. Auflage, Vahlen-Verlag; München
- THOMANN, CH. (1998): Klärungshilfe: Konflikte im Beruf; Reinbek bei Hamburg

- TJADEN, FRITZ (1988): Projektarbeit zu "Konfliktquellen und Konfliktbewältigung in Hofgemeinschaften", vorgestellt am 1.6.1988, protokolliert im Protokoll zum Seminar "Hofgemeinschaften" vom 30.5.-1.6.1988 an der GhK, FB Landwirtschaft und internationale Agrarwissenschaft, betreut von Dr. S. Amini; Witzenhausen
- TRAPP, S.; A. WIESLER-TRAPP (1993): Hofgemeinschaft Domäne Fredeburg, Die ersten Jahre oder der Sprung ins kalte Wasser In: Rudolf Steiners Landwirtschaftlicher Impuls II - 40 Jahre Bäuerliche Gesellschaft; Amelinghausen
- ULICH, D. (1971): Gruppendynamik in der Schulklasse, Möglichkeiten und Grenzen sozialwissenschaftlicher Analysen; Ehrenwirth Verlag München
- URY, W.; J. M. BRETT; St. B. GOLDBERG (1991): Konfliktmanagement. Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich; Frankfurt /New York
- WICK, S. (1998): LANDLEBEN - eine Hofgemeinschaft mit geistig Behinderten soll entstehen, Diplomarbeit an der ev. FH Nürnberg Betreuer: Limbrunner und Greiffenhagen; Nürnberg
- WOLPERT, H. (2001): Telefonat am 5.12.01, (MIRA, Stauffen bei Freiburg)
- WUNDERER (1978): Laterale Kooperationskonflikte S. 407ff

## **12.3 Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Durch die zwei Ziele ‚Frieden‘ und ‚Siegen‘ ergeben sich unterschiedliche Umgangsformen. (KELLNER 1999, S. 24)

Abb. 2: Vorgehen zum Lösen von Konflikten (MATZAT)

## 12.4 Fragebögen

### 12.4.1 Leitfaden zur Einzelbefragung von Verantwortlichen

zu jeder Frage: gerne ein paar Sätze, was Dir dazu einfällt. Wenn Du nicht antworten magst oder kannst: o.k.

Ich würde gerne wissen, wie ihr miteinander umgeht und miteinander lebt.

- (1) 6; 7 Wie würdest Du euer soziales Gemeinschaftsleben hier auf dem Hof beschreiben? (macht ihr viel gemeinsam, geht ihr euch eher aus dem Wege, ist das von Person zu Person unterschiedlich, nehmt ihr viel Rücksicht ....)
- (2) 29 Wie ist das mit den Mahlzeiten bei euch geregelt?
- (3) Was sind Deine Ansprüche an das Gemeinschaftsleben?
- (4) Was ist Deine Stellung auf dem Betrieb (Sozial und rechtlich)?
- (5) 14 Welche Arbeiten hast Du übernommen?
- (6) 14; 3 Auf welche Weise hast Du diese Arbeiten übernommen?
- (7) 3 Ist klar, welche Zuständigkeiten bestehen?(wenn z.B. ein Besen fehlt, etwas kaputt ist)
- (8) 3 Kommt es besonders beim Arbeiten häufig vor, daß Du Dir unsicher bist, ob Du nun in einen Handlungsbereich eines anderen eingreifst oder für dieses oder jenes zuständig bist?

#### ZUSAMMENKÜNFTE:

- (9) Wer ruft Versammlungen ein?
- (10) Wer kommt bei Versammlungen zur Sprache?
- (11) 11; 6 Wie werden Entscheidungen getroffen?
- (12) 11; 6 Wer wird alles mit einbezogen in die Entscheidungsfindung?
- (13) 2; 36 In welchem Maße werden potentielle Anwärter auf „Einstieg“ in die Hofgemeinschaft mit in Entscheidungen einbezogen?
- (14) 2; 36 Wieviel Einfluß können Personen auf Entscheidungen nehmen, die noch nicht so lange auf dem Betrieb sind aber (mit Bereichsverantwortung) in verantwortlichen Stellen tätig sind?
- (15) Welche Ergebnisse haben die Versammlungen?
- (16) 1;12;13 Wie werden gemeinsame Ziele festgelegt? (wie häufig, auf welchem Weg, mit wem?)
- (17) 1; 13 Wie werden die Ziele umgesetzt?
- (18) für wie effektiv hältst Du diese Methode?
- (19) 29 An welchen Orten und zu welchen Zeiten werden Meinungsdivergenzen und Probleme angesprochen? (Mahlzeiten, Supervision, Arbeitsbesprechung...)
- (20) 29 Haben die Mahlzeiten einen besonderen Stellenwert in der Bewältigung von Problemen?
- (21) 29 Gibt es bestimmte Themen, über die häufig geredet wird? Gibt es ungeschriebene Tabu-Themen?

#### ARBEIT:

- (22) Werden unliebsame Arbeiten auf andere „abgeschoben“?

- (23) 14; 3 Sind Zuständigkeiten bei der täglichen Arbeit klar verteilt?
- (24) 3; 8 Wie wird mit „undefinierten Bereichen“ umgegangen?
- (25) 3 Fühlt sich leicht jemand auf die Füße getreten, weil in „seinem“ Bereich etwas angemerkt wurde?
- (26) 3 Hast Du das Gefühl, einen Großen Handlungsspielraum zu haben?
- (27) Wie ist das für Dich?
- (28) Warum ist das für Dich....
- (29) 3; 8 Was für Regelungen bestehen in Bezug auf Kindererziehung / Haushalt und Arbeit auf dem Betrieb? (leidet Haushalt unter Arbeit..?) (wieviele Stunden für Kind „frei“?)
- (30) 3; 8 Welche Probleme gibt es aufgrund dieser unterschiedlichen Bereiche?
- (31) 2 Bei Neugründungen von HG's besteht meistens eine Gruppe von Menschen, die sich ihre Arbeitsbereiche nach Interessenlage gestalten. Treten dann mal Wechsel in der Besetzung auf, so müssen meist Personen gefunden werden, die genau diesen Arbeitsplatz wieder einnehmen wollen und können. Nur selten lassen sich alle Wunscharbeitsbereiche von neuen Personen auf dem Betrieb finden.  
Wie ist das hier?
- (32) Kann der Arbeitsbereich auch mal gewechselt werden?
- (33) 8, 17 Auf vielen Höfen arbeitet eine Person in mehreren Bereichen (z.B. Käserei - Haushalt/Kindererziehung - Vermarktung oder Acker - Verwaltung - Bäckerei). Alle Bereiche stellen unterschiedliche Anforderungen an die eine Person. Kann diese eine Person diesen Forderungen nicht allen zur gleichen Zeit nachkommen, so können leicht Streßgefühle aufkommen. Wie sieht das hier aus?

#### REGELN:

- (34) 6; 4 Inwieweit und wie werden neue Mitglieder (ob Verantwortliche, Lehrling, Praktikanten oder sonst wer) über alle bestehenden Regeln (auch scheinbar profane) informiert und über Rechte und Pflichten in Kenntnis gesetzt?
- (35) 4; 36 Wie sind diese Regeln entstanden?
- (36) 4; 5 Wie wird mit diesen Regeln umgegangen?
- (37) Bist Du mit diesen Regeln und dem Umgang mit ihnen einverstanden?
- (38) falls nein: was stört Dich an ihnen und dem Umgang mit ihnen?
- (39) 6 Was tut ihr, wenn vorhandene Regelungen von einem Mitglied als unpassend angesehen werden?
- (40) 6 Haben tatsächlich alle Mitglieder die gleichen Rechte und die gleichen Chancen, ihre Ideen, Wünsche usw. vorzubringen und zu befriedigen oder ist das nur scheinbar so?

#### KOMMUNIKATION:

- (41) 35; 7 Wie geht ihr miteinander um in Bezug auf Kommunikation/Austausch? (wird eher viel erzählt oder wenig, offen oder verschlossen. , direkt?..?, ,?, wer redet, was, wann, wieviel, mit wem, worüber) persönlich oder nur auf Arbeit bezogen oder auf Allgeminthemen wie z.B. das Wetter?) - gibt es Personen, die viele wichtige Infos haben, und dies aber nicht immer voll vermitteln? (Info-Monopol)
- (42) Ist das in kritischen Situationen anders als normal?

#### (43) KONFLIKT:

- (44) zum Abgleich unserer Begriffsverwendungen, damit keine Mißverständnisse auftreten, wüßte ich gerne,
- (45) Was verstehst Du unter einem „Konflikt“? (→ meine Definition geben: )
- (46) Welche Erfahrungen hast Du schon mit Konflikten gemacht (im Zusammenhang mit HG's)?
- (47) 19-28. Kannst Du mir beispielhaft ein paar Konfliktsituationen nennen? Was ist das Konflikthafte daran?
- (48) 18 gibt es häufig Konflikte?
- (49) 4 Welche Themen sind häufig Streitpunkte?
- (50) 30-35;7 Was machst Du, wenn Konflikte auftreten?
- (51) 19-28; 36; 30-35; 7 Wie werden Konflikte gelöst?
- (52) Welche Konflikte gibt es seit einem längeren Zeitraum? (gibt es kurzzeitige Konflikte? Welche?)
- (53) Wie wirken die Konflikte auf Dich? (Wie erlebst du selbst Konflikte?)
- (54) Was ist Deine Meinung zu diesem Umgang mit Konflikten?
- (55) 10; 1 Was sind Deiner Meinung nach häufige Ursachen von Konflikten? (in der Literatur werden häufig Faktoren wie knappe Güter, Interessenunterschiede, Persönlichkeit usw. genannt. Was spielt nach Deiner Erfahrung die größte Rolle?)
- (56) 19-28 Wie wird hier mit Konflikten umgegangen?–Werden sie eher „unter den Tisch gekehrt“, als unbedeutend abgetan, gibt es eine feste Struktur zum Konfliktlösen oder wird offen, locker, direkt darüber gesprochen, sind Zwistigkeiten allen bekannt... ,(Inwieweit sind Konflikte nach außen hin bekannt?)
- (57) 30-35;7 Wie geht ihr miteinander um, wenn Spannungen, Differenzen oder Konflikte offensichtlich werden?
- (58) ist der Umgang miteinander dann eher offen und ehrlich?
- (59) Ist der Umgang eher ironisch und indirekt, über Anspielungen werden Dinge angemerkt?
- (60) Wann / bei welchen Vorgehensweisen werden Konflikte am ehesten beigelegt?
- (61) Warum löst ihr eure Konflikte bisher so, wie ihr es tut?
- (62) 30-35 Welche menschlichen Eigenschaften sind für eine Konfliktentschärfung hilfreich?
- (63) Gibt es von irgendwoher oder irgendwem auf irgendwelche Art und Weise Unterstützung, wenn Probleme auftreten? (Zuneigung, Anerkennung; emotional, affektiv, Supervision, Mediation) – viele/wenig Leute/ Möglichkeiten?
- (64) zum Abschluß zur allgemeinen Stimmung: bist Du gerne hier auf dem Hof?

**DANKE!**



## 12.4.2 Betriebsaufnahme

Kannst Du die Geschichte des Hofes kurz umreißen?

- 1) 19 Gründung des Hofes
- 2) 19 Jahr der Umstellung auf Biol.-Dyn.
- 3) 19 Gründung der Hofgemeinschaft
- 4) 36 In welchen Bereichen bestehen welche Rechtsformen und seit wann?

-  
-  
-

5) 6 Wie ist das Organisations-System (hierarchisch oder /und gleichzeitig nicht-hierarchisch?) Wer trägt Verantwortung, wer ist wem gegenüber weisungsbefugt?

6) Zur Hoflage: sind die Wirtschaftsgebäude alle an einem Ort oder eher auseinandergezogen / einzeln?

7) Hofdaten:

Gesamtfläche in ha  
Dauergrünland  
Ackerfutter  
Getreide, Marktfrüchte  
Feldgemüse  
Gärtnerei  
Hoffläche  
Wald

Milchkühe  
Rinder  
Muttersauen  
Sonst. Schweine  
Pferde  
Schafe  
Ziegen  
Hühner  
Sonst. Tiere:

8) 9 Welche (klimatischen) Produktionsbedingungen bestehen in Bezug auf

- Flächen-Anordnung? (Arrondiert?)
- durchschnittliche Schlaggröße
- Boden
- Niederschlag

9) Welche gesellschaftlichen Bedingungen liegen vor?

- Verhältnis zum Dorf
- Verhältnis zu Kunden
- Zusammenarbeit in Form von Maschinenaustausch / gegenseitige Hilfe?

10) (Gibt es irgendwelche Besonderheiten oder Probleme im Vergleich zu anderen Höfen?)

11) Wie ist die finanzielle Lage?

- gespannt
- locker
- o.k. , in Ordnung

- verbessert sich
- verschlechtert sich

12) Wie sind die Wohn- und Lebens-verhältnisse?

- es wohnen alle in einem Haus
- in Familienzusammenschluß / in WG-Zusammenschluß
- jeder hat seine eigene Wohnung/Haus
- die Wohnungen haben Abstand voneinander
- das Privatleben ist eher getrennt
- \_\_\_\_\_

13) 18 Wie viele Personen leben und/oder arbeiten auf dem Betrieb momentan / zur Zeit, aus der berichtet wird Anzahl

	Auf arbeitend	Hof lebend	Seit wann (je Person) in Jahren oder seit 19....
a) als (Bereichs-)Verantwortliche			
b) als abhängig Beschäftigte			
c) als Lehrlinge			
d) als Praktikanten			
e) Betreute			
f) Altenteiler			
g) Kinder			

- 14) besteht ein relativ häufiger Wechsel bei den Mitgliedern? Ja Nein
- 15) Ist der Betrieb in eher selbständige Bereiche mit je einem „Verantwortlichen“ aufgeteilt? Ja Nein

16) Wenn ja, in welche?

	Acker	Kuh-Stall	Schweine-Stall	Garten	Feldgemüse	Käserei	Bäckerei	Vermarktung	Hauswirtschaft	Verwaltung	Betreutenarbeit	Schlosserei / Reparaturen	sonstiges
Welche Bereiche? (ankreuzen)													
Verantwortliche (Anzahl)													
Sonst. Mitarbeiter													

- 17) Wie viele Verantwortliche arbeiten in den einzelnen Bereichen? (siehe Tabelle)
- 18) und wie viele sonstige Mitarbeiter (abh. Beschäftigte, Lehrlinge, Praktikanten...) arbeiten in den einzelnen Bereichen? (siehe Tabelle)

- 19) 17 gibt es feste Arbeitszeiten? Ja Nein
- 20) Wenn ja, wie sind die Arbeitszeiten geregelt? (für den Betrieb, für Kindererziehung, für Haushaltsarbeiten...Urlaub, Freizeit?)  
- \_\_\_\_\_
- 21) Wie sehen die Arbeitszeiten in den verschiedenen Bereichen aus?  
- \_\_\_\_\_
- 22) Gibt es Probleme durch die unterschiedlichen Arbeitszeiten?  
- \_\_\_\_\_
- 23) 29 Was für gemeinsame Besprechungen werden durchgeführt?  
Strategie-Besprechung  
Arbeits-Besprechung  
Personal-Besprechung  
sonstige: \_\_\_\_\_
- 24) Wie werden bei euch Arbeitsbesprechungen durchgeführt?  
(wer trifft sich mit wem, bespricht was, wie oft?)  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_
- 25) Wie sieht das bei Strategiebesprechungen aus?
- 26) Wie bei Wochenbesprechungen, Mittwochs- /Montags-besprechungen...?
- 27) Manche Menschen sind lieber alleine, manche lieber immer in Gesellschaft und legen viel Wert auf gemeinsame Aktivitäten. Wie ist das hier?
- 28) Welche gemeinsamen Tätigkeiten gibt es?  
(Essen , Singen , Ausflug , Kino , Feste feiern , Lesen , Party , Disco ,  
Tanzen , Hoffest , Eig. Schauspiel , Malen , Theater , Kneipe ,  
Großhandelsbestellung , Sonstiges )  
Wie häufig? - \_\_\_\_\_  
Wer macht mit? - \_\_\_\_\_
- 29) 29 Gibt es so etwas wie Supervision? Ja Nein  
Wenn ja, wie häufig?  
Was ist das Ergebnis?  
Wie fühlen sich die Menschen Deiner Meinung nach danach?  
Wie fühlst Du Dich danach?

### 12.4.3 Befragung aller, die auf dem Hof arbeiten

1) 1 Was möchtest Du auf dem Hof /mit dem Hof für Dich erreichen?  
(Was ist Dein Ziel?)

- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_

2) 7 Hältst Du mit den anderen vom Hof Rücksprache über diese Dinge? JA NEIN  
Warum?

- \_\_\_\_\_

3) In welchen Bereichen arbeitest Du?

Vor allem in \_\_\_\_\_

Aber auch in \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4) Welche Stellung hast Du auf dem Hof inne?

Verantwortliche/r

Angestellte/r / abh. Beschäftigte/r

Hausfrau/Hausmann

Lehrling

Praktikant/in

sonstige: \_\_\_\_\_

5) 17 Wieviele Stunden arbeitest Du am Tag?

\_\_\_\_\_ Stunden pro Tag

6) Bist Du mit der Arbeitszeitregelung zufrieden? Ja Nein

7) falls nein: was muß geändert werden?

- \_\_\_\_\_

8) Bist Du mit den gemeinsamen Veranstaltungen zufrieden? Ja Nein

9) Bist Du mit dem Kulturellen Angebot auf dem Hof und/oder in der Umgebung  
zufrieden? Ja Nein

10) Welche gemeinsamen Tätigkeiten (z.B. Essen, Singen, Kino, Schauspiel) liebst Du  
besonders?

- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_

11) An welchen von denen nimmst Du hier gerne teil?

- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_

12) 14-16 Was ist Deine Meinung zu folgenden Aussagen, stimmst Du zu oder eher nicht? (Antworte bitte spontan und ehrlich und ohne Bedenken von eventuellen Auswirkungen oder einem sich daraus ergebenden „schlechten Bildes“ – hier gibt es kein ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ bzw. ‚gut‘ und ‚schlecht‘)	Stimme ich zu	Stimme ich bedingt zu	weder /noch	Lehne ich bedingt ab	Lehne ich ab
18 Es gibt Auseinandersetzungen auf dem Hof.					
Ich muß unangenehme Aufgaben erledigen.					
3, 22 Ich kenne meine Aufgabenbereiche im Betrieb.					
15 Ich bin mit meiner Funktion / Rolle im Betrieb zufrieden.					
Es gibt Leute auf dem Betrieb, die es einfacher haben als ich.					
Ich bin mit der Arbeit auf dem Hof und den Ergebnissen zufrieden					
15 Die Arbeit ist abwechslungsreich					
3 Es werden klare Arbeitsanweisungen gegeben.					
Es dürfen bei der Arbeit Fehler gemacht werden.					
7 ich bin mit dem gegenseitigen Umgang untereinander zufrieden.					
Ich habe einen großen Handlungsspielraum					
27 Ich fühle mich von der Gemeinschaft anerkannt, getragen und gestützt.					
28 Es besteht ein partnerschaftlicher Umgang.					
6 Alle Leute auf dem Hof sind gleichberechtigt.					
2 Meine Ansichten, Vorstellungen und Wünsche werden respektiert und beachtet.					
Meine Arbeit wird honoriert.					
11 Andere hören mir zu.					
2, 6 Ich habe das Gefühl, Entscheidungsträger zu sein.					
2, 6 Ich entscheide gerne.					
Ich trage gerne Verantwortung.					

13) 10 Wie schätzt Du die Maschinenausstattung ein?

Die Maschinenausstattung ist  
total überaltert  
eher veraltet  
teilweise veraltet, teilweise neu  
eher neu und modern  
sehr neu und modern

Die Maschinen in meinem  
Hauptarbeitsbereich sind  
größenteils reparaturbedürftig  
teilweise reparaturbedürftig  
teilweise funktionstüchtig  
fast immer funktionstüchtig

14) 10 Wie stehst Du zu folgenden Aussagen? (Antworte bitte spontan und ehrlich und ohne Bedenken von eventuellen Auswirkungen oder einem sich daraus ergebenden „schlechten Bildes“ – hier gibt es kein ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ bzw. ‚gut‘ und ‚schlecht‘)	Stimme ich zu	Stimme ich bedingt zu	weder / noch	Lehne ich bedingt ab	Lehne ich ab
es gibt Ärger mit der Technik.					
die Maschinen und Geräte sind für die anfallenden Arbeiten geeignet.					
Es fehlen geeignete Geräte.					
Mangels Geräten und Hilfsmaterialien wird improvisiert.					
Es kommt vor, daß aufgrund ungeeigneter Mittel und Geräte nicht effektiv gearbeitet werden kann.					
Es stört mich, daß aufgrund ungeeigneter Mittel und Geräte nicht effektiv gearbeitet werden kann.					

15) 23,24,25,28 Wie gehst Du damit um, wenn etwas falsch gemacht worden ist?

- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_

16) 19, 28, 24, 29,3, 35 Was machst Du, wenn Probleme auftauchen?

- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_  
- \_\_\_\_\_

**zur Statistik:**

Geschlecht: weiblich männlich

2 Alter: 15 – 20 Jahre Letzter Schulabschluß: keiner  
21 – 25 Jahre Hauptschule  
26 – 30 Jahre Realschule  
31 – 40 Jahre Fachabitur  
41 – 50 Jahre Abitur  
über 50 Jahre Fachhochschule  
Uni

2 Auf dem Hof seit \_\_\_\_\_ Jahr(en) (oder Datum)

Familienstand: ledig verheiratet verwitwet  
Familie \_\_\_Kinder (Anzahl)

## **12.4.4 Befragung von „Beratern“**

### **(Leitfaden für narratives Interview)**

1. Welche Meinung haben Sie zu Konflikten auf Betriebsgemeinschaften? (notwendig?)
2. Warum?
3. Was sind häufig auftretende Konflikte?
4. Welche Ursachen?
5. in welchen Bereichen? (Arbeit –sozial – recht? oder andere Ordnung?)
6. Sind Menschen Konfliktfähig? Welcher Konfliktstil? Erscheinungsform?
7. und wie wird mit ihnen umgegangen? (Austragungsform)
8. Wie werden Konflikte normalerweise gelöst? (Umgang und inhaltlich – win-win-Sit.?)
9. Welche Auswirkungen haben die Konflikte Ihrer Meinung nach auf den Hof?
10. Wann werden Sie hinzugezogen?
11. Wie gehen Sie dann vor?
12. Welche Auswirkungen hat ihr „Eingriff“?

- sind keine gemeinsamen Ziele (nur diffuse, widersprüchliche) organisationale oder persönliche Konflikte?

- inwieweit finden „Personifikationen“ statt? Ist das in HG's besonders häufig?

- „Alfons“ Maschine A oder „Erwins“ Maschine B
- Meckern über Probleme im Stall, dabei aber Person meinen, die dort was ändern soll (und nicht nur was geändert haben wollen)
- sich angegriffen fühlen, weil auf „meiner“ Kuhweide Bäume gepflanzt wurden, die ich jetzt einzäunen muß! (praktische Gründe der Baumstandorte nicht wahrgenommen).