

A woman with short dark hair, wearing a bright green zip-up hoodie and blue jeans, is smiling and sitting on a wooden bench in a large greenhouse. She is surrounded by rows of strawberry plants with green leaves and some white flowers. The greenhouse has a curved metal frame and a translucent plastic covering. The lighting is bright, suggesting natural light coming through the plastic.

«Ich pflege einen eigene Führungsstil»

Barbara Schwab Züger führt auf ihrem Obstbaubetrieb bis zu hundert Mitarbeiter aus verschiedenen Nationen. Am diesjährigen Swiss Agro Forum spricht sie über ihre Erfahrungen. «Wichtig ist, dass man authentisch ist und den Mitarbeitern Respekt entgegenbringt.»

Barbara Schwab Züger ist sichtlich angespannt: Wetterkapriolen kurz vor der Ernte, nein, die kann sie jetzt gar nicht brauchen. «Ich bin dann jeweils wie auf Nadeln», sagt sie. «Zwar habe ich einen Wetteralarm auf dem Handy. Doch die Frostberieselung nützt nur bis minus vier Grad. Und dann bleibt da immer das Quäntchen Angst, ob die Pumpen auch richtig funktionieren oder ausgerechnet jetzt aussteigen.»

Barbara Schwab Züger kennt diese angespannte Stimmung seit Kindertagen. Sie hat den Betrieb in Walperswil BE vor acht Jahren von den Eltern übernommen. «Der Druck vor der Ernte ist gross», weiss sie. «Es muss alles zur richtigen Zeit in die Wege geleitet sein. Dazu kommt, dass wir seit sechs Monaten nichts verdient haben. Und wehe, das Wetter spielt nicht mit. Auf der anderen Seite gewinne ich mit jedem Jahr etwas mehr Gelassenheit und Sicherheit dazu.»

Verschiedene Verkaufskanäle

Die Erdbeersaison im «Beerenland» in Walperswil dauert von Mai bis Oktober. Der Betrieb setzt zwar in erster Line auf Erdbeeren, vertreibt diese aber über unterschiedliche Kanäle: über den Detailhandel, über Grossverteiler und via Direktvermarktung. Jeder Kanal, so Barbara Schwab Züger, sollte rund einen Drittel der Einnahmen ausmachen, doch das schwanke von Jahr zu Jahr ein wenig. Der Direktverkauf funktioniert über Selber-pflück-Felder und auffällige Erdbeer-Verkaufshäuschen, die an 25 Standorten im ganzen Kanton Bern stehen. Zusätzlich produziert der Betrieb Grünspargeln und Himbeeren sowie Äpfel für den Direktverkauf.

«Rund ein Drittel unserer Erdbeeren wachsen in Folientunnels auf Substrat», erklärt Barbara Schwab Züger. «Durch die Folientunnel können wir die Saison verlängern und kontinuierlich liefern, was gerade für die Grossverteiler wichtig ist.» Die Folien-Beeren wachsen in Rinnen auf einem Torf-Kokos Substrat. Der Strom für die Bewässerungspumpen, die Kühlanlagen und die

Personalunterkünfte produziert der Betrieb selbst. Das Regenwasser, das auf die Folientunnel fällt, wird gesammelt und zur Bewässerung genutzt.

Das ganze Jahr über arbeiten vier Vollzeit-Angestellte im Beerenland. Von Februar bis etwa November kommen zwölf Saisoniers aus Polen und Portugal dazu. Barbara Schwab Züger: «Das sind alles langjährige Mitarbeiter, die während der Saison auch als Gruppenleiter für je rund 20 Pflücker auf den Feldern eingesetzt werden.»

In der eigentlichen Erntezeit wächst der Personalbestand auf 90 bis 100 Personen an. Sie wohnen alle in Zweierzimmern in den Personalunterkünften auf dem Betrieb. Dort stehen ihnen auch sieben Küchen zur Verfügung. Am Mittag werden sie allerdings von einem Partyservice verpflegt. «Das habe ich vor zwei Jahren so eingeführt», erzählt Barbara Züger, die an der ETH Agronomie studiert hat. «Am Anfang hielt sich die Begeisterung der Mitarbeiter in Grenzen, da

ihnen pro Mittagessen zehn Franken abgezogen wurde. Doch es bringt eindeutig erholsamere Mittagspausen.» Die Rekrutierung der Pflücker sei einfach: Gut 80 Prozent der Leute kämen alle Jahre wieder, die übrigen 20 Prozent seien Verwandte oder Bekannte der Pflücker. Zusätzlich beschäftigt das Beerenland jeden Sommer rund 60 temporäre Schweizer

Verkäuferinnen und Verkäufer in den Erdbeerhäuschen.

Die meisten Mitarbeiter auf dem Betrieb selbst, je zur Hälfte Männer und Frauen, stammen aus Portugal und Polen, einige wenige aus Ungarn. Kommuniziert wird auf Deutsch, im Zweifelsfall helfen langjährige Mitarbeiter beim Übersetzen.

Akzeptanz einfordern

Wird Barbara Schwab Züger als Frau trotz unterschiedlicher Nationalität und Muttersprache als Chefin akzeptiert? «Die Polinnen und Polen haben ein ähnliches Naturell wie wir, da ist es meist überhaupt kein Thema, dass

«Der Druck vor der Ernte ist gross: Es muss alles zur richtigen Zeit in die Wege geleitet sein. Und wehe, das Wetter spielt nicht mit.»



Bilder: Cornelia von Däniken

Der letzte Schliff: Barbara Schwab Züger bespricht kurz vor Saisonstart mit einem Mitarbeiter, was an den Häuschen für den Direktverkauf noch gemacht werden muss.

ich eine Frau bin. Bei den portugiesischen Mitarbeitern drückt eher mal eine Latino-Machismo-Mentalität durch. Da war es hilfreich, dass ich selbst portugiesisch spreche.»

Viele der Mitarbeiter hätten schon mit ihrem Vater Peter Schwab zusammengearbeitet. «Ich pflege einen anderen Führungsstil. Er kannte jeden Arbeitsschritt, weil er überall selbst mitgearbeitet hat. Noch heute ist er der Techniker auf dem Betrieb. Zu Beginn musste ich mich daher als Tochter vor den Mitarbeitern manchmal beweisen. Zum Beispiel deutlich machen, dass ich ohne Rücksprache mit ihm eigene Entscheide fälle, klare Prioritäten setze und erwarte dass dies auch so akzeptiert wird.»

Blickwinkel verändert

Auf der anderen Seite sei sie überzeugt davon, dass sie es als Betriebsnachfolgerin einfacher habe als ein Sohn: Sie habe mehr Gestaltungsspielraum während von einem Sohn eher erwartet würde, dass er den Hof wie der Vater weiterführt. «Mein Vater war viel mehr draussen und hat vieles zusammen mit seinen Mitarbeitern entwickelt. Buchhaltung und Büro machte vorwiegend meine Mutter. Ich habe das Arbeitspensum

von beiden Elternteilen übernommen und bin laufend am Organisieren und viel am Schreibtisch. Ich kümmere mich um alle Abläufe und um alle Mitarbeiter auf dem Betrieb, um die Verkäuferinnen und Verkäufer in den Erdbeerhäuschen, die Standorte der Häuschen, um die Touren der Lastwagen-Chauffeure.»

Doch man wachse in die Aufgaben hinein. «Ich fühlte mich dem Betrieb schon immer sehr verbunden. Ich brauchte allerdings erst Distanz, um wirklich zu schätzen, was meine Eltern hier aufgebaut haben.»

«Ich brauchte allerdings erst Distanz, um wirklich zu schätzen, was meine Eltern hier aufgebaut haben.»

Direkt nach dem Studium ging Barbara Schwab Züger daher mit ihrem Mann Dominik Züger, einem Lebensmitteltechnologe, für fünf Jahre nach Brasilien. Sie schrieb dort ihre Dissertation und gemeinsam betrieben sie eine Farm für biozertifizierte Crevetten. «Ich für mich war immer klar, dass mein Ausland-Aufenthalt zeitlich begrenzt ist. Ich bin hier stark verwurzelt.»

Als das erste Kind unterwegs war, kehrte das Paar im Jahr 2004 ins Berner Seeland zurück. Die ersten Jahre bewirtschafteten Barbara Schwab Züger und ihre Eltern den Betrieb als Generationengemeinschaft, seit 2008 ist sie allein verant-



In bis zu 85 Meter langen Folientunnels wachsen die Erdbeeren auf Substrat.

Schweizer Erdbeeren

Um rund 40 Prozent auf 7 300 Tonnen im Jahr 2015 stieg seit 2008 die Inland-Produktion an Erdbeeren, schreibt der Landwirtschaftliche Informationsdienst (LID). Die Anbaufläche nahm im gleichen Zeitraum um 25 Prozent zu und erreichte im vergangenen Jahr mit 520 Hektaren einen Rekordwert. Dem gegenüber stehen Erdbeer-Importe von 14 400 Tonnen, vor allem in der Zeit von Februar bis Mai.

Das Swiss Agro Forum 2016

Das Führen von Mitarbeitenden steht diesmal im Zentrum des Swiss Agro Forum, das am 9. September in Bern stattfindet. Auf dem Programm stehen Referate von Benedikt Weibel, Ex-CEO SBB («Konstanz und Variabilität in der Führung»), Divisionär Daniel Baumgartner, Mitglied der Armeeführung: («Das Unternehmen am Boden, was nun? Der Ausstieg aus der Negativspirale») und Prof. Dr. med. Thierry Carrel, Professor für Herz- & Gefässchirurgie («Zeitdruck und

Risikosituationen - Selbstkontrolle als Führungseigenschaft»)

Eine Diskussionsrunde mit Barbara Schwab Züger, Leiterin Obst- und Beerenland Walperswil und Daniel Schafer, CEO Energie Wasser Bern, sowie vier Workshops zu den Themen Changemanagement, Sitzungsmanagement, Krisenmanagement und Integrationsmanagement runden das Thema ab.

www.swissagroforum.ch



Per Knopfdruck öffnen sich die Tore: Auch bei kühler Witterung werden die Tunnels jeden Morgen kurz durchlüftet, um die Feuchtigkeit zu regulieren.

Punkte möglichst rasch an, dann wissen meine Mitarbeiter woran sie sind.» Zudem bringe es nichts, sich zu verstellen. «Man muss authentisch und konsequent sein und nicht einfach eine Rolle spielen.» Als Beispiel führt sie das Rauchverbot in den Personalunterkünften auf. Am Anfang hätten die Leute einfach die Zigaretten hinten zum Fenster hinaus geworfen wenn die Chefin vorne zur Tür hereingekommen sei. Erst als sie deutlich gemacht habe, dass die Rauchmelder nun direkt mit der Feuerwehr verbunden seien, wurde das Verbot eingehalten.

Ganz wichtig sei auch der Respekt gegenüber den Mitarbeitern. «Das Pflücken ist nun mal die wichtigste Arbeit auf dem Betrieb. Da geht es zum Beispiel gar nicht, wenn die Kontrolleure am Feldrand im Schatten stehen und rauchen, während die Pflückerinnen und Pflücker auf dem Feld in der prallen Sonne schuften.» Sie selbst sei während der Saison meist täglich draussen auf den Feldern und achte darauf, wo alles rund laufe oder eben nicht.

Nicht zuletzt sei die Glaubwürdigkeit als verantwortungsvolle Unternehmerin zentral, um von den Mitarbeitern akzeptiert zu werden. «Wir

hatten vor einigen Jahren die Situation, dass ein Hagelschlag unsere Spätkulturen im Jura völlig vernichtet hat», erzählt Barbara Schwab Züger als Beispiel. «Noch am gleichen Abend rief ich die Leute zusammen und erkläre ihnen, dass ich eine ganze Reihe von Ihnen schon drei Wochen früher nach Hause schicken muss. Die Situation der Mitarbeiter beschäftigte mich sehr. Die Pflücker zeigten Verständnis, denn sie spürten: Es fällt mir nicht leicht, Leute vorzeitig nach Hause zu schicken.»

«Die Pflücker akzeptierten meine Entscheidung, denn sie spürten: Es fällt mir nicht leicht Leute vorzeitig nach Hause zu schicken.»

mir nicht nur um den Profit.»

Das nötige Rüstzeug für die Personal- und Betriebsführung holt sich Barbara Schwab Züger immer wieder in Führungsseminaren speziell für die «grüne Branche» und vor allem in Deutschland. «Neben dem Fachwissen ist der Austausch sehr befruchtend». Doch der Druck der Verantwortung sei zwischendurch schon happig. «Daher ist es gut, dass zwischen zwei Sommern immer ein Winter ist», schmunzelt sie. «Und dass ich meine Familie um mich habe, die mich immer wieder daran erinnert, was mir wirklich wichtig ist im Leben.»

| Cornelia von Däniken

wortlich. Mittlerweile gehören vier Kinder zur Familie und Dominik Züger führt gleich angrenzend an den Hof ein Unternehmen für Schaubfundamente. «Für mich ist das ideal», schwärmt Barbara Schwab Züger. «So ist immer ein Ansprechpartner für die Kinder in der Nähe und da mein Mann extern arbeitet, hilft mir sein Aussenblick, nicht betriebsblind zu werden.»

Das sei auch bei Fragen zur Personalführung hilfreich. «Ich bin eher harmoniebedürftig», schmunzelt sie. «Im Laufe der Jahre habe ich aber gelernt, dass es nichts bringt, Ungeklärtes auf die lange Bank zu schieben. Inzwischen spreche ich heikle

Bild: lid

 **Weitere Informationen:**
www.beerenland.ch

