

Zeitschrift: Landtechnik Schweiz

Herausgeber: Landtechnik Schweiz

Band: 72 (2010)

Heft: 9

Artikel: Facetten der erfolgreichen Zusammenarbeit

Autor: Gnädinger, Ruedi

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1080851>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 04.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>



Betriebsleiter, die richtig kalkulieren, sind offen für den überbetrieblichen Maschineneinsatz. (Bild: Ueli Zweifel)

Facetten der erfolgreichen Zusammenarbeit

Die wesentlichen Ziele einer überbetrieblichen Arbeitserledigung sind die geringeren Kosten, rationelleres Arbeiten und mehr Handlungsspielraum bei hohem Arbeitsanfall. Je ausgeprägter diese Vorteile zum Tragen kommen und je überzeugter alle Beteiligten davon sind, umso grösser ist der Antrieb zum gemeinsamen Handeln. Betriebsleiter, die richtig kalkulieren und die Ergebnisse nicht verdrängen, sondern angemessen agieren, sind daher besonders offen für überbetriebliche Lösungen.

Ruedi Gnädinger

Trotz Vorteilen dürfen die Nachteile nicht unterschätzt werden, sonst verhindert eine kurzfristige Euphorie, die üblichen Probleme einer Zusammenarbeit rechtzeitig anzugehen. Die zu erwartenden Probleme sind im Wesentlichen:

- Verpflichtung und Bereitschaft, für das gemeinsame Projekt das Nötige beizutragen (Arbeit und Kapital).
- Pflege der zwischenmenschlichen Beziehungen.

- Organisation und Ablauf der Maschinen- oder Arbeitseinsätze.
 - Verrechnung von eingebrachten Leistungen und eventuell eine Verteilung von Gewinn oder Verlust.
 - Entscheidungsfindung bei wichtigen Fragen.
 - Geordnete und «friedliche» Auflösung der Partnerschaft.
- Die Problemberiche können in zwei Kategorien gegliedert werden. Es sind dies einerseits solche mit wirtschaftlichen, technischen und organisatorischen Belangen und andererseits solche im

zwischenmenschlichen Bereich. Zu Erstere bieten die offiziellen Stellen Musterverträge und Lösungsvorschläge zur Kostenabrechnung, zur Berechnung der nötigen Maschinenkapazität und zu Preisempfehlungen an. Diese Hilfsmittel sind Thema in den noch folgenden Beiträgen.

Da eine erfolgreiche Zusammenarbeit aber oft wegen zwischenmenschlicher Probleme scheitert, werden sie hier ausführlicher behandelt.

Menschliches mit unmittelbarem Bezug zum beruflichen Erfolg

Fachwissen und Know-how sowie die Arbeitshaltung sind persönliche Voraussetzungen für Qualitätsarbeit. Diese hat bei der überbetrieblichen Arbeitserledigung einen besonderen Stellenwert, da nicht nur die eigenen Vorstellungen, sondern auch die Erwartungen der Partner massgebend sind. Qualitätsarbeit ist aber nur möglich, wenn sowohl das nötige Wissen (theoretischer Hintergrund zum Handeln), das Können (Fähigkeit, etwas konkret auszuführen) und eine gute Arbeitshaltung (Wille, Fleiss, Ausdauer, Pflichtbewusstsein usw.) vorhanden sind.

Wie kann aber nun ein zukünftiger Partner bezüglich Wissen, Können und Arbeitshaltung beurteilt werden? Der pragmatische, aber trotzdem zuverlässige Weg ist die Beurteilung von dem, was er tut oder bisher erreicht hat. Im Hinblick auf eine Zusammenarbeit mit Maschinen sind folgende Punkte besonders relevant:

- **Zustand seiner Kulturen:** Lässt sich aufgrund ihres Zustandes darauf schliessen, dass er jeweils richtig entschieden hat und die Arbeiten exakt und fristgerecht erledigt hat?

• **Zustand seiner Maschinen:** Sind seine Maschinen in einem Zustand, dass man annehmen darf, dass er sie sorgfältig einsetzt und auch die nötigen Instandhaltungsarbeiten vornimmt? Hat er auch ältere Maschinen in gutem Allgemeinzustand? Mehrmals verbeulte Kotflügel und ähnliche Schäden sind ein möglicher Hinweis, dass hier Crashpiloten am Werk sind.

Es ist zu bedenken, dass durch Partner verursachte Maschinenschäden oder zu unterschiedliche Ansichten über den Umgang mit Maschinen sehr häufig Ursachen für ernsthafte Konflikte sind.

• **Hofwerkstatt:** Die Ausstattung der Hofwerkstatt lässt darauf schliessen, in welchem Umfang und Schwierigkeitsgrad Eigenleistungen bei der Instandhaltung geleistet werden können. Die vorhandene Ordnung und Gebrauchsspuren geben Hinweise, ob hier regelmässig etwas läuft und welche Qualität dem Eigner wichtig ist.

Bei den fachlichen Qualifikationen müssen einerseits minimale Grundvoraussetzungen erfüllt sein, und andererseits können sich Partner durch unterschiedliche Fähigkeiten ergänzen. Diese Ergänzung kann wesentlich zum guten Gelingen eines gemeinsamen Vorhabens beitragen.

Überbetrieblicher Maschineneinsatz Tradition und grosse Zukunft

Zwar weiss jeder gewiefter Betriebsleiter, dass es für den Betriebserfolg besser ist, auf preiswert gemietete Maschinen oder auf Lohnarbeit Dritter zu setzen, als stolzer Eigentümer von schlecht ausgelasteten Maschinen zu sein. Trotzdem ist der überbetriebliche Maschineneinsatz kein pflegeleichtes Kind.

Unsere Serie zum «Überbetrieblichen Maschineneinsatz» beleuchtet positive und negative Seiten und nennt Fakten, Haltungen sowie Voraussetzungen zum Erfolg. Im ersten Beitrag «Wie alles kam» in der Schweizer Landtechnik 6/7 ging es um die Entwicklung und die unterschiedlichen Organisationsformen der überbetrieblichen Mechanisierung. Hier stehen technisch-wirtschaftliche und menschliche Aspekte der überbetrieblichen Zusammenarbeit zur Diskussion.

Folge in vier Teilen

- Wie alles kam (erschienen in LT 6/7 2010)
- **Technische, wirtschaftliche und menschliche Voraussetzungen für den Erfolg**
- Vorteile und Potenzial der überbetrieblichen Zusammenarbeit
- Formen der überbetrieblichen Zusammenarbeit

Die Wahrheit im täglichen Umgang

Mit einem ruppigen Unternehmer, der seine Lohnarbeiten zur vollen Zufriedenheit der Kundschaft ausführt, kann eine Geschäftsbeziehung sehr gut funktionieren, da es kaum zu Auseinandersetzungen kommt. Bei einem gemeinsamen Maschinenkauf oder einer regelmässigen Zusammenarbeit in einer Arbeitskette ist es aber wichtig, dass sich die Beteiligten im Alltag vertragen.

Wie bei den beruflichen Qualifikationen ist es auch hier am einfachsten, wenn man den möglichen Partner bereits gut kennt. Nicht ohne Grund wählen daher professionelle Lohnunternehmer einen möglichen Kompagnon aus dem Kreise jener Mitarbeiter, die sich am besten bewährt haben. Wer mit weniger bekannten Personen eine Geschäftsbeziehung eingeht, sollte daher besonders kritisch prüfen,



Vorfälle wie dieser Steinschaden am Häcksler sind für jede Zusammenarbeit eine Herausforderung. Bezüglich Schadensverursacher (auch Mitschuld), Schadensbehebung (kostengünstige Reparatur) und Kostenverteilung muss ein Konsens gefunden werden. (Foto: Fritz Marti)

Betriebswirtschaft

wie es mit der «Kompatibilität» im Alltag steht. Hier einige Gedanken zum Check dieser «Kompatibilität»:

- Etwas gemeinsam zu unternehmen, ist eine vorzügliche Art, sich gegenseitig kennenzulernen und zu spüren, ob man zueinander passt. Gemeinsam etwas unternehmen könnte die detaillierte Ausarbeitung des Businessplanes, der nötigen Verträge (Einbringen der Leistungen, Abrechnung, Beschlussfassung und Auflösung), Ausführen einer praktischen Arbeit (evtl. Maschinenreparatur), Besuch einer Fachausstellung oder eine grössere Wanderung usw. sein.
- Mit jenen Personen ist der tägliche Umgang besonders einfach, die ausgeglichen sind, gute Umgangsformen haben und nicht sich in den Mittelpunkt stellen, sondern die Sache beziehungsweise das Ziel.
- Zusammenarbeit bedeutet, immer wieder Kompromisse für eine gemeinsame Lösung einzugehen. «Schwarz-Weiss-Maler» haben hier ein besonderes Handicap, da sie mehrheitlich nur eine richtige Variante sehen. Sie haben es schwer, hinter anderen Lösungen zu stehen, und verlieren dadurch stetig «das nötige Feuer» für die Gruppe.
- Wenn noch Bedenken betreffend «Kompatibilität» vorhanden sind, einen Marschhalt einschalten. Die Erfahrung zeigt, dass Schwierigkeiten im täglichen Umgang nicht von selbst «heilen», sondern eher zunehmend zum Problem werden.

Persönliche Werte und Ethik

Die Eigenschaften eines möglichen Partners für die unmittelbare berufliche Qualifikation und den täglichen Umgang sind verhältnismässig leicht zu erkennen. Schon das Tagesgeschäft bringt Mängel oder unterschiedliche Massstäbe der Partner ans Tageslicht. Wie steht es aber mit den persönlichen Werten wie Ehrlichkeit und Gerechtigkeit? Ist der Partner auch dann noch ehrlich, wenn er sich mit einer kleinen Lüge zu einem grossen Vorteil verhelfen kann? Die Praxis zeigt, dass schon bei der korrekten Angabe einer Fläche einige Mitmenschen mit sich selber Schwierigkeiten haben, weil sie so die Ausgaben für



Werkstatt: Bei den fachlichen Fähigkeiten wie Maschinen reparieren, Arbeiten organisieren und die Administration zu erledigen, können sich Partner ergänzen (Bild: Ruedi Gnädinger)

die Lohnarbeit oder die Maschinenmiete mindern wollen. Dies, obwohl sie anerkennen müssten, dass diese Dienstleistungen für sie unentbehrlich und preiswert sind. Wenn das Empfinden über Gerechtigkeit in einem gesunden Mass vorhanden wäre, müssten sie korrekte Angaben liefern, um eben nicht nur zu nutzen, sondern dem Partner auch den Aufwand zu decken.

Das Einstehen für Gerechtigkeit hat auch einen hohen Stellenwert, wenn es bei Schäden darum geht, die Schuldfrage zu klären, den Schaden zu mindern und die Kosten unter den Partnern zu teilen. Hier gilt es, die Sache vor den persönlichen Profit zu stellen. Das Gleiche gilt für die jährliche Abrechnung bei Maschinengemeinschaften und der Verteilung des Gewinnes oder des Verlustes.

Auf der Werte- und Ethikebene gibt es aber auch für die Zusammenarbeit unwichtige Aspekte wie Politik, Religion, Familienfragen usw. In Zweckgemeinschaften sind sie auszuklammern, besonders wenn Differenzen bestehen, die der gegenseitigen Sympathie abträglich sind. In diesem

Zusammenhang ist ein gesunder Abstand zum Partner empfehlenswert. Unaufgeforderte Kommentare in diesen Bereichen sind zu unterlassen, da sie den Partner wahrscheinlich mehr befremden als von der eigenen Ansicht überzeugen.

Sich selber immer wieder auf die Zusammenarbeitsfähigkeit überprüfen

Generell empfindet man eine Stimmung als gut, wenn man sich selber wohl fühlt. Man nimmt dabei an, dass es den anderen auch so geht und sie mit der momentanen Situation zufrieden sind. Wie steht es jedoch mit der Befindlichkeit der Unzufriedenen? Kann sich diese Minderheit auch bemerkbar machen? In diesem Zusammenhang wird oft darauf hingewiesen, man solle dem Partner kundtun, wenn etwas in der Zusammenarbeit nicht stimmt. Dies ist richtig und nötig. Aber oft werden solche Äusserungen als

 **mobilhydraulik.ch**

Kritik und sogar als persönliche Angriffe empfunden. Daraus entstehen Abwehrreaktionen, und die Auseinandersetzung verschiebt sich von der sachlichen auf die persönliche Ebene. Die Energie verpuffen die Partner dann für den Erhalt ihrer persönlichen Ehre und Befindlichkeit, anstatt das wirkliche Problem anzugehen.

Wegen der aufgezeigten Mechanismen ist es empfehlenswert, sich auch fortlaufend selber über die eigene «Kompatibilität» mit den Partnern Rechenschaft zu geben. Diese Selbstbeurteilung ist unter anderem möglich, wenn man sich in die Rolle des Partners versetzt und sich folgende wesentliche Fragen stellt:

- Sind mir die einmal getroffenen Abmarchungen noch präsent, und halte ich mich strikte daran?
- Denke ich beim täglichen Handeln an meine Partner und wahre ihre Interessen?
- Weiss ich, in welchen Situationen und von welchen Ereignissen die Partner durch mich gerne informiert würden?
- Weiss ich, in welchen Fällen die Partner gerne mitentscheiden würden oder ich mindestens um ihre Meinung ersuchen müsste?
- Bin ich sicher, dass ich meine Partner nicht durch persönliche Äusserungen verletze?

In jeder Firma sorgt man mit internen Kontrollen für einwandfreie Produkte, Dienstleistungen und eine hohe Kundenzufriedenheit. Reklamationen und Anzeichen von Unmut beim Kunden sind Alarmzeichen. Eine gleiche Sorgfalt ist auch im Umgang mit dem Partner angezeigt, denn es steht viel auf dem Spiel, und er ist meistens nicht zu ersetzen. ■

Checkliste gute Voraussetzungen für die überbetriebliche Arbeits-erledigung

- Das Vorhaben hat wesentliche wirtschaftliche oder arbeitswirtschaftliche Vorteile. Mit einer gemeinsam erstellten Wirtschaftlichkeitsberechnung ist dies überprüft. Die Beteiligten sind sich der Vorteile bewusst und daher voll motiviert.
- Die eingesetzte Technik ist genügend leistungsfähig, um die anfallende Arbeit bei guter Organisation termingerecht zu erledigen. Die nötigen Reserven für eine gute Verfügbarkeit sind vorhanden.
- Die Verpflichtung der einzubringenden Leistungen und deren Entgelt in der Kostenverteilung sind klar und akzeptiert. (Eine gleichmässige Verteilung der Verpflichtungen ist wenn möglich anzustreben.)
- Die vorliegende Lösung führt nicht zu einer Abhängigkeit, die die Souveränität des Betriebes gefährdet.
- Die Partner kennen sich bezüglich fachlicher Qualifikation, im täglichen Umgang miteinander und auf der Ebene der persönlichen Werte und der Ethik. Bei neuen Partnern hat man sich aktiv mit deren persönlichen Eigenschaften auseinandergesetzt.
- Schwierigkeiten, welche im Laufe der Zusammenarbeit auftreten könnten, werden kritisch erörtert und mögliche Massnahmen für diese Fälle beschlossen.
- Bei gemeinsam gekauften Maschinen (einfache Gesellschaft) liegt ein schriftlicher Vertrag vor, welcher die Auflösung oder den Austritt/die Nachfolge eines Gesellschafters regelt. Der Restwert einer Maschine wird durch eine im Voraus festgelegte Abschreibung bestimmt.



Die Rast auf dem Weg: Bei gemeinsamen Projekten mit mehrjährigen Verpflichtungen ist die gute gegenseitige «Verträglichkeit» unabdingbar. Entweder man kennt sich schon gut, oder man holt dies bewusst nach.