

Zeitschrift: Landtechnik Schweiz
Herausgeber: Landtechnik Schweiz
Band: 79 (2017)
Heft: 3

Artikel: Gegenseitig akzeptieren, wie man ist
Autor: Gnädinger, Ruedi
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1082673>

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: 03.02.2026

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



Gegenseitig akzeptieren, wie man ist

Während einer Auseinandersetzung kommen die involvierten Beteiligten oft nicht mehr weiter. Laufend wiederholte Argumente stossen kaum noch auf Gehör – man dreht sich im Kreis. Die Stimmung ist angespannt, unbedachte Äusserungen können das Fass zum Überlaufen bringen.

Ruedi Gnädinger*

Wenn bei einer überbetrieblichen Zusammenarbeit Auseinandersetzungen zur Regel werden, ist dies mit grosser Wahrscheinlichkeit der Anfang vom sicheren Ende der Partnerschaft. Unterschiedliche Meinungen und Ansichten führen zu einer unterschwelligen Unzufriedenheit und Belastung. Obwohl die Beteiligten grund-

sätzlich immer noch von den Vorteilen der Zusammenarbeit überzeugt sind, gewinnt der Wunsch nach Ungebundenheit und Eigenständigkeit die Oberhand, und es ist nicht mehr weit bis zur inneren Aufkündigung. In den meisten Fällen wird die Kooperation in Minne aufgelöst, besonders wenn kein gemeinsames Vermögen geteilt werden muss, neue Lösungen ohne wesentliche Nachteile möglich sind und man sich auch in der Auflösungsphase weiterhin kollegial verhält. Leider gibt es auch Auflösungen, die in destruktiven Streitereien enden.

Verschiedene Kooperationsformen haben auch unterschiedliche Anforderungen im Umgang mit Partnern.

Ausführliche Theorien zum Thema «erfolgreiche Zusammenarbeit» gibt es viele. Diese enthalten auch Begriffe, die keineswegs verständlich oder selbsterklärend sind. Dieser Beitrag konzentriert sich da-

* Ruedi Gnädinger ist Mitinhaber von Gnädinger Engineering GmbH in Benken SG (Fachbereich Landtechnik) und war früher Fachverantwortlicher für Mechanisierung und Bauen bei Agridea.

her auf jene Punkte, die praxisorientiert und für eine erfolgreiche sowie dauerhafte Zusammenarbeit wichtig sind. Als «Roter Faden» dient eine fiktive Maschinengemeinschaft, in deren Lebenszyklus die wesentlichen Ereignisse und möglichen Schwierigkeiten behandelt werden. Es wurde bewusst eine Maschinengemeinschaft in der Rechtsform einer einfachen Gesellschaft gewählt, bei der eine Maschine gemeinsam gekauft und gemeinsam genutzt wird, denn dies ist jene Variante des überbetrieblichen Maschineneinsatzes, welche die höchsten Anforderungen an die beteiligten Partner stellt. Der Lebenszyklus dieser Maschinengemeinschaft mit den dazugehörigen Problemen ist in der Tabelle dargestellt.

Wichtige Voraussetzungen

Die Grundvoraussetzung, um überhaupt eine erspriessliche Zusammenarbeit beginnen zu können, sind, passende Partner mit ähnlichen Bedürfnissen in einer beschränkten räumlichen Entfernung zu finden. Der zu generelle Vorwurf, Landwirte würden die Möglichkeiten der Zusammenarbeit zu wenig nutzen, blendet diese Tatsache oft aus, denn diese räumlichen und technisch-betrieblichen Voraussetzungen sind kaum beeinflussbar und verändern sich in der Regel nur langsam.

Eine weitere Voraussetzung ist eine gute fachliche Qualifikation. Diese beginnt schon mit dem Verstehen von wirtschaftlichen Zusammenhängen, denn die wirtschaftlichen und arbeitswirtschaftlichen Vorteile sind der Motor jeder Kooperation. Nur wenn diese Vorteile auch wertmässig (Einsparung an Kosten und Arbeitsstunden) bekannt (und anerkannt) sind, ist man bereit, dafür auch längerfristig etwas zu leisten und sich in seinen Freiheiten einzuschränken. Diese persönliche Leistung kann aber nur mit einer soliden Ausbildung und Erfahrung in der Produktionstechnik, bei Maschineneinsätzen (inklusive Organisation) und den Instandhaltungsarbeiten eingebracht werden. Gut ausgebildete Partner mit viel Berufserfahrung denken auch weniger in Schwarz-Weiss. Sie können daher besser auf andere Meinungen eingehen und sind kompromissbereiter, da sie die Argumente der Partner ähnlich einschätzen und gewichten. Wenn die Akzeptanz anderer Meinungen in einer grösseren «Bandbreite» liegt, werden die Differenzen zwischen den Partnern automatisch kleiner.

Maschinenschäden und Reparaturen werden schon durch die höhere Auslastung häufiger und sind erfahrungsgemäss für jede Maschinengemeinschaft eine grosse Belastung. Im Gegensatz zu den Schäden bei eigenen Maschinen stellt sich hier zusätzlich die Frage nach dem Schadenversacher, dem Ausmass des Verschuldens und der Kostenbeteiligung. Auch bei der Wahl einer zweckmässigen Reparatur und dem damit verbundenen Mehrwert wird es unterschiedliche Meinungen geben. Spätestens jetzt erfahren die Partner, ob die zu unterschiedlichen Vorstellungen bezüglich Vorsicht, Sparsamkeit und Toleranz eine längerfristige Zusammenarbeit nicht gefährden oder gar verunmöglichen.

Partner kennenlernen

Um es vorwegzunehmen: Erwachsene lassen sich nicht mehr wesentlich verän-

dern. Eine Person ist daher weitgehend zu akzeptieren, wie sie ist – oder auf eine intensivere Zusammenarbeit ist zu verzichten.

Den ersten Eindruck einer Person prägen Eigenschaften, die sofort ersichtlich sind. Ähnelt ihr Äusseres, die Stimme, wie sie sich ausdrückt, gepaart mit der Körpersprache unserem Idealtyp, empfinden wir sie schnell als sympathisch. Sympathie allein ist jedoch noch kein Garant, dass man sich auch bei intensiverem Zusammenleben längerfristig erträgt. Zu beachten ist auch, dass diese ersten Begegnungen meistens in einem «Sonntagsumfeld» mit guter Laune und nicht in schwierigen Situationen stattfinden. Berufsleute können das fachliche Wissen und die fachlichen Fähigkeiten ihrer Partner gut einschätzen. Dies ist einmal möglich, weil sie eine ähnliche Ausbil-

Lebenszyklus einer Maschinengemeinschaft

| Ereignis | Mangelnde Voraussetzung, mögliche Schwierigkeiten |
|--|---|
| Überzeugung, dass eine gemeinsame Anschaffung eine wirtschaftliche Lösung ist und «unter dem Strich» einer einzelbetrieblichen Anschaffung wesentlich überlegen ist. | <ul style="list-style-type: none"> – Diese Überzeugung ist nicht bei allen Partnern eindeutig. – Für einzelne Partner ist es eher eine Notlösung, weil das Geld für eine eigene Maschine fehlt. |
| Suche und Auswahl der möglichen Partner. | <ul style="list-style-type: none"> – Auswahl von möglichen Partnern ist wegen grosser Distanzen zu möglichen Betrieben in einer ähnlichen Situation eingeschränkt. – Die Prüfung der möglichen Partner ist nicht ausreichend. Spätere negative Überraschungen führen zu ernsthaften Unstimmigkeiten. |
| Sich auf einen Maschinentyp und Lieferanten einigen. | <ul style="list-style-type: none"> – Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten werden zu unterschiedlich gewichtet (Schwarz-Weiss-Denken). – Nichtberücksichtigung der gewohnten Lieferantenwahl. |
| Ausarbeitung eines Vertrags (eventuell Mustervertrag) und Bestimmung der einzelnen Anteilsprozente (wesentlicher Leitsatz: Gute Freunde haben klare Verträge). | <ul style="list-style-type: none"> – Die Bedeutung des Vertrags wird unterschätzt, und die nötige Auseinandersetzung fehlt. – Ein exaktes Schema zur späteren Verrechnung von Aufwanderträgen fehlt. – Der Vertrag regelt die möglichen Konfliktpunkte zu wenig (Schönwettervertrag). – Betriebsnachfolge und Austritt sind ungenau geregelt. |
| Unvorhergesehener Schaden, für den ein Partner mitverantwortlich ist. | <ul style="list-style-type: none"> – Objektive Schadensanalyse (Ursache, Kosten der Instandsetzung, Mehr- oder Minderwert nach der Instandsetzung). – Gerechte Kostenverteilung finden. |
| Ein Partner hat den Zuschlag für eine grössere Pachtlandparzelle erhalten, welche die anderen Partner auch wollten. | <ul style="list-style-type: none"> – Einsicht, dass man ausserhalb der Partnerschaft Mitbewerber bleibt. – Mit dem Entscheid des Verpächters als partnerschaftsunabhängiges Ereignis muss man sich abfinden können. |
| Durch eine Betriebsumstellung verändert sich der Gebrauch der gemeinsamen Maschine wesentlich. | <ul style="list-style-type: none"> – Objektive Analyse der wirtschaftlichen Auswirkungen auf die Gemeinschaft und die einzelnen Partner. – Eventuell nötige Anpassung des Vertrags, der einzelnen Anteile und Bestimmung einer einmaligen Ausgleichszahlung einvernehmlich beschliessen. |
| Die gemeinsame Maschine ist in die Jahre gekommen, und die Frage eines Ersatzes muss geklärt werden. | <ul style="list-style-type: none"> – Auslegeordnung über die zukünftige Notwendigkeit einer solchen Maschine bei den einzelnen Partnern. – Finanzierung mit Neufestsetzung der Anteilsprozente. |

dung und auf den Betrieben ähnliche Funktionen haben. Viel können sie auch erfahren, wenn sie sich die Betriebe gegenseitig ansehen und über Betriebsführungsfragen einander Auskunft geben. Wenn der Maschinenpark eines Betriebes zum Beispiel durch besonders viele Beulen und verkrümmte Teile auffällt, ist der Eigentümer ein «chronischer Schutzli» oder schnelles Arbeiten ist ihm wichtiger als das Schonen seiner Gerätschaften.

Wie es um das handwerkliche Können bei Reparaturen steht, kann auch die Ausstattung der Werkstatt oder Reparatur-ecke Hinweise geben. Lässt es sich auf der Arbeitsbank überhaupt noch sauber arbeiten, oder ist sie mit schon lange nicht mehr gebrauchten Gegenständen überstellt? Bestätigt der aktuelle Vorrat an Ersatzteilen und Verbrauchsmaterial, dass regelmässige Wartungs- und Reparaturarbeiten selbst ausgeführt werden?

Ohne Fleiss kein Preis. Diese Erkenntnis hat auch bei der Kooperation ihre sprichwört-

liche Gültigkeit. Verhält sich ein Partner wie ein Trittbrettfahrer und nimmt es mit seinen Verpflichtungen nicht so genau, schwächt er die ursprüngliche Begeisterung und Überzeugung seiner Partner für das Projekt. Die Einbahnstrasse zwischen Gebenden und Nehmenden wird zunehmend ausgeprägter und ohne Aussprache mit anschliessender Verhaltensänderung ist die Gemeinschaft kaum überlebensfähig. Wie weit ein Partner seinen Teil an die Gemeinschaft leistet, ist auch eine Frage seiner Selbstdisziplin und hängt davon ab wie wichtig ihm die Partner sind. Wenn es zum Beispiel jemandem wichtiger ist, bei einem abgemachten Termin vorgängig noch sonst etwas zu erledigen, und dafür in Kauf nimmt, dass die andern auf ihn warten müssen, hat er die Prüfung nicht bestanden!

Partner akzeptieren, wie sie sind

In jeder Kooperation kommt es zu Situationen, bei denen die Werte wie Ehrlich-

keit oder der Sinn für Gerechtigkeit «geritzt» werden. Wem jetzt eine Welt zusammenbricht, hat wohl die Realität ausgeblendet, denn das ganze Weltgeschehen wird begleitet mit Unterdrückung von Informationen, Schutzbehauptungen und Notlügen. Zum Teil sind sie sogar gut gemeint, weil man dadurch zum Beispiel andere nicht unnötig beunruhigen will. Ein solches Verhalten darf man aber nicht tolerieren, wenn es mit Arglist zum Erreichen der eigenen Vorteile missbraucht wird. In jeder Kooperation besteht ein gewisser Zielkonflikt zwischen den Einzelinteressen und den Zielen der Gemeinschaft. Sinn für Gerechtigkeit, Toleranz und Nachsicht sind daher die täglichen Werkzeuge auf der Baustelle Kooperation. Auch die positive Wertung der Andersartigkeit der Beteiligten, indem man zum Beispiel seine fachliche Fähigkeiten und Beharrlichkeit auch entsprechend gewichtet, kann die Akzeptanz wesentlich verbessern. ■

INSERAT

Wir wollten einen Melkroboter, der unsere Kühe an drei verschiedenen Standorten melken kann.

Beat Betschart - Muotathal

Automatisches Melken und Weidegang auf der Alp

Beat Betschart betreibt einen Milchviehbetrieb im Muotathal (Schwyz) mit ca. 40 Milchkühen. Er zieht mit seinen Kühen und dem mobilen Lely Astronaut Melkroboter vier Mal im Jahr zu einem anderen Standort. So kombiniert er Weidegang optimal mit automatischem Melken.

Intelligente Landwirtschaft liegt in Ihren Händen.



www.lely.com