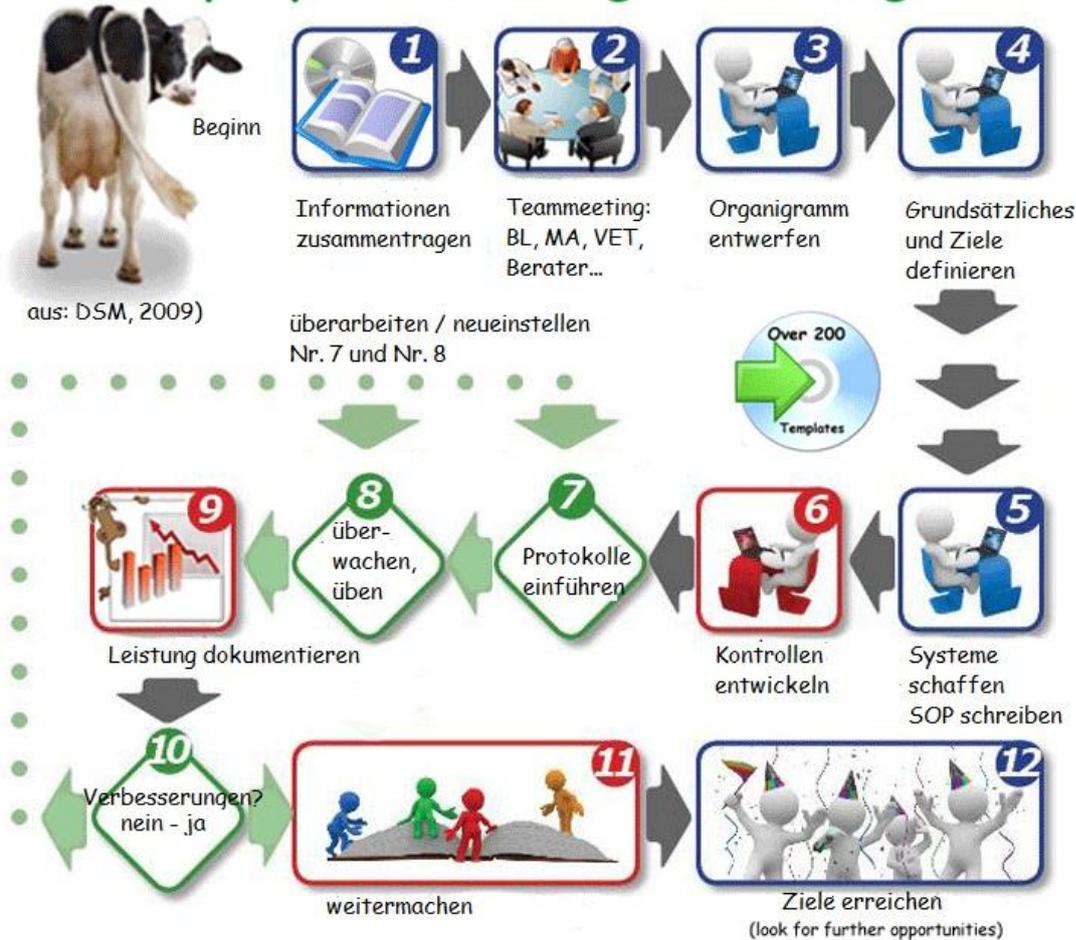


## Dairy Systems Management Program



## Arbeitsorganisation als Managementaufgabe verstehen



Erfolgreiche Milchviehbetriebe weltweit zeichnen sich dadurch aus, dass es einen genauen Plan gibt, wer für was wann und wie verantwortlich ist. Im Betrieb müssen komplexe Entscheidungen getroffen werden und wenn man diese Entscheidungen mehr oder weniger dem Zufall überlässt, wird man nicht erfolgreich bzw. effizient agieren können. Zum Erfolg gehört, dass es eine klare Zuordnung von Aufgaben und Personen gibt und wer für was verantwortlich ist. Als Betriebsleiter eines wachsenden Betriebes, in dem man nicht mehr alle Aufgaben allein bewältigen kann, muss man erkennen,

dass die Kunst der Delegation ein Werkzeug ist, um Arbeit aber auch Verantwortung sowie Entscheidungsfindung auf mehrere Personen aufzuteilen.

Die Grundlagen für eine gute Arbeitsorganisation im Betrieb sind:

1. Organigramm
2. Arbeitsplatzbeschreibung
3. Tagesplan, Wochenplan, Monatsplan: Systematische Zeitplanung mit klaren und messbaren Zielsetzungen („wer macht was, wann und wie“?)
4. Standardarbeitsanweisungen (Standard operation procedures, SOP)
5. Schwachstellenanalyse: Arbeitsverfahren kritisch prüfen
6. Regelmäßige Weiterbildung betreiben, Erfahrungsaustausch mit Berufskollegen



### *Wer managt, der kann delegieren*

Es ist immer wieder feststellbar, dass einer der wichtigsten Gründe, dass die Arbeit im Betrieb nicht vollständig in der Zeit erledigt wird, ein Mangel an klarer Delegation von Verantwortungsbereichen ist. Wenn z.B. auf die Frage: „wer ist verantwortlich für die Brunstbeobachtung im Betrieb?“ als Antwort kommt: „alle, die gerade mit füttern oder melken im Stall beschäftigt sind“ ist klar, dass es im Betrieb ein Zuordnungsproblem gibt, denn das heißt nichts anderes als niemand ist hauptamtlich verantwortlich für die Brunstkontrolle!

Wer Aufgaben delegiert oder Entscheidungsgewalt abgibt, der muss aber sicher sein, dass der Mitarbeiter die Fähigkeit und das Potential dazu hat, die ihm übertragene Aufgabe richtig zu erledigen. In erster Linie sollte man sich hier auf den gesunden Menschenverstand verlassen, wenn Verantwortlichkeiten delegiert werden. Außerdem sollte man immer bedenken, wie man selbst behandelt werden möchte, wenn man ein Mitarbeiter wäre. Um Missverständnisse gar nicht erst auftreten zu lassen, ist beim Abgeben von Aufgaben eine klare Kommunikation erforderlich. Die Bedingungen für die delegierten Aufgaben müssen klar sein, einschließlich der notwendigen Grenzen. Wer gut delegieren kann, schafft sich notwendige Freiräume.

### **Managementprinzipien erfolgreicher (Milchvieh) Betriebe weltweit sind:**

- 1) organisiere die Arbeit, um die Effizienz und die Produktivität zu maximieren!
- 2) motiviere und trainiere die Mitarbeiter, damit Arbeitsroutinen eingehalten werden!
- 3) kontrolliere die Arbeit und die Arbeitsroutinen um sicherzustellen, dass die gewünschten Ergebnisse auch erreichbar werden können!

Ein weiterer Vorteil der Delegation ist, dass der Grad der Spezialisierung bei den beteiligten Personen steigt. Wer hauptamtlich für Klauenpflege oder auch das Fruchtbarkeitsmanagement oder Melken im Betrieb verantwortlich ist, ist im Vergleich zu demjenigen, der diese Aufgaben nur gelegentlich ausführt, ein Spezialist. Wenn es Fachleute im Betrieb für bestimmte Tätigkeiten gibt, sollten weniger Variation in der Ausführung auftreten, desto besser kann die Profitabilität sein. Wer Aufgaben an die Mitarbeiter delegiert, schafft Motivation, denn nichts motiviert besser, als die Übertragung von Verantwortung. Das Delegieren (an Mitarbeiter aber auch an Familienarbeitskräfte!) zeigt Wertschätzung und Vertrauen in die Person und steigert die Loyalität der jeweiligen Person für das Unternehmen. Ganz nebenbei wird die persönliche Entwicklung der Beteiligten gefördert, denn Erfolg und Niederlage sind entscheidend für die persönliche Entwicklung; das gilt besonders auch bei Familienarbeitskräften. Der Spruch „man wächst an seinen Aufgaben!“ ist hier sichtbares Ergebnis. Wer es schafft und sich traut, Anderen wichtige Arbeiten anzuvertrauen erreicht für sich selbst Entlastung. Wer erfolgreich delegiert, „erntet“, wenn der andere seine Fähigkeiten entdeckt und nutzt. Im Ergebnis werden Arbeiten vollständiger und zeitnah erledigt, wenn eine individuelle Person verantwortlich ist und die Vollmacht hat, sie fertig zu stellen; besonders auch, wenn derjenige weiß, dass, abhängig vom Ergebnis, Konsequenzen folgen. Kommt man wieder auf das *Bsp der Brunstkontrolle* zurück, *sieht eine ideale Delegation so aus, dass Herdenmanager und BL gemeinsam ein Ziel für die Brunsterkennungsrate pro Monat festsetzen. Der Herdenmanager weiß jetzt, dass er Zeit für die Brunstkontrolle aufwenden muss und wird Kühe zu jeder Gelegenheit kontrollieren. Der Betriebsleiter und andere MA respektieren die Zeit, die der Herdenmanager für die Brunstkontrollen braucht und stören nicht dabei, da er verantwortlich ist. Um seine Fähigkeiten zu verbessern, sucht sich der Herdenmanager Rat vom TA und KB Techniker. Dies ist Beispiel einer erfolgreichen Delegation an den Herdenmanager; der Abgleich mit den Zielen zeigt den Erfolg der Arbeit.*



*Wer delegieren kann, kann ein individuelles Organigramm aufstellen und damit arbeiten*

Die klare Delegation von Verantwortung ist ein essentieller Teil von effektivem Management! Große, erfolgreiche Betriebe können nicht ohne strukturiertes Management funktionieren. Das zeigen auch Beispiele aus anderen Wirtschaftsbereichen, wie der Automobilindustrie, Militär, Gesundheitswesen, wo schon seit Langem solche Managementsysteme eingesetzt werden. In der Industrie sind Organigramme, Arbeitsplatzbeschreibungen, Arbeits- und Schichtpläne sowie Standardanweisungen selbstverständlich. Auch für Milchviehbetriebe (kleine und große) sind Organigramme wichtig, weil sie der „Routenplaner“ oder die Sicherheitskopie vom Betrieb sind. Es zeigt alle Personen, die im Betrieb arbeiten (vom Boss bis zum Treiber) und hilft allen Mitarbeitern, ihre Stellung im Betrieb zu verstehen. Ein Organigramm veranschaulicht Prozesse und Teams und zeigt Zweck und Aufgabe von jeder Position und Mitarbeiter im Betrieb. Je besser ein Mitarbeiter versteht, wo sein Platz im „großen Bild“ ist, desto besser kann die Leistung bei den übertragenen Aufgaben sein er deren Zweck verstehen.

Wer ein individuelles Betriebs Organigramm erstellen möchte, sollte es nach Aufgabenbereichen (was tun wir), nicht nach Personen (wer macht das) aufbauen, da die Personen wechseln können, die Aufgaben aber im Wesentlichen bleiben werden....



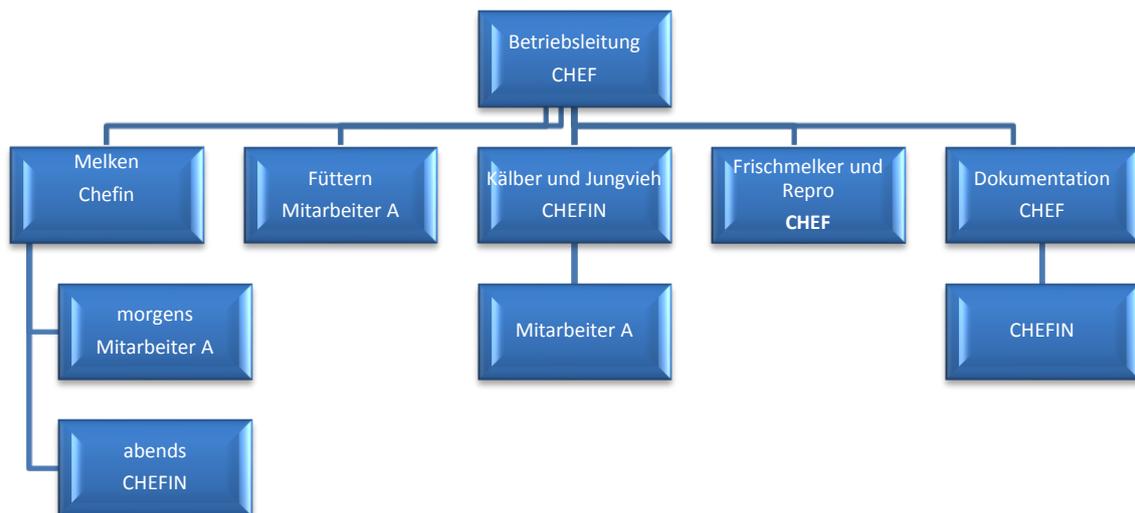
### Bsp. für typische Arbeitsbereiche

Erst im zweiten Schritt werden den Bereichen die Personen zugeordnet. Wichtig ist die hierarchische Struktur im Aufbau. Es werden zwar einzelne Bereiche und Teams gebildet, aber in jedem Bereich kann es nur einen Verantwortlichen/Weisungsbefugten geben. Das schafft eine klare Beziehungsstruktur für alle Beteiligten. Eine Weisungsbefugnis kann es immer nur von oben nach unten geben, aber der Informationsaustausch findet auch von unten nach oben statt. Im Organigramm müssen alle Personen aufgeführt werden, die im Betrieb tätig sind, also auch Aushilfen und Springer sowie der „geländegängige Opa“ oder der aufstrebende Nachwuchs. Ein Organigramm ist ein „lebendes Dokument“ und muss immer angepasst werden, sobald sich die Personalbesetzung ändert.

Jeder Mitarbeiter muss ein Organigramm haben und idealerweise sollten auch Externe (Berater, Tierarzt) Zugriff darauf haben.

Es ist nicht ausreichend, wenn der Betriebsleiter das Organigramm „im Kopf hat“. Wer etwas aufschreibt, wird gezwungen den Organisationsplan wirklich zu durchdenken und Ideen in logische, praktische Details auszugestalten. Nur so kann man mit anderen Personen klar kommunizieren und Aufgaben oder Aufgabenbereiche delegieren.





Bsp Organigramm mit Verantwortlichen für die Bereiche

Insofern ist es auch nicht gut, sich diesen Teil der „Arbeitsorganisation“ zu sparen mit dem Argument, dass man schließlich nicht VW oder Mercedes ist und alle Mitarbeiter kennt und weiß, wer was tut... Auch wenn der Betriebsleiter oder Manager weiß, wie das Unternehmen funktionieren sollte und weiß, wer welche Funktionen und Aufgaben wahrnehmen sollte – Hauptgründe für ein schriftlichen Organisationsplan sind die Betriebsleitung UND die Mitarbeiter. Auf einem DIN A 4 Blatt sollten alle Personen, die im Betrieb arbeiten verzeichnet sein, denn dieses Organigramm ist die Grundlage für die Struktur des Unternehmensmanagements und der Arbeitsorganisation. Hierauf bauen die weiteren Teile, wie die Arbeitsplatzbeschreibung, die Arbeitspläne und Arbeitsprotokolle, auf.

### Arbeitsplatzbeschreibung

Es ist wichtig, Arbeiten im Betrieb zu delegieren. Damit das gut klappt, ist ein betriebsindividuelles Organigramm sehr wichtig. Mit einem Organigramm kann der nächste Schritt zur Verbesserung der Arbeitsorganisation im Betrieb in Angriff genommen werden: eine Arbeitsplatzbeschreibung.

Zur Erinnerung – es gibt sechs Teilbereiche für eine gute Arbeitsorganisation

- *Organigramm*
- *Arbeitsplatzbeschreibung*
- *Tagesplan, Wochenplan, Monatsplan: Systematische Zeitplanung mit klaren und messbaren Zielsetzungen („wer macht was, wann und wie“?)*
- *Standardarbeitsanweisungen (Standard operation procedures, SOP)*
- *Schwachstellenanalyse: Arbeitsverfahren kritisch prüfen*
- *Regelmäßige Weiterbildung betreiben, Erfahrungsaustausch mit Berufskollegen*

Auf vielen Betrieben werden die Mitarbeiter immer wieder als „das größte Problem“ angesehen, da sie Arbeiten nicht so ausführen, wie sie sollen. Der Grund dafür wird oft darin liegen, dass die Mitarbeiter gar nicht genau wissen, was von ihnen erwartet wird – und das wiederum ist ein Problem des Managements!

Spätestens dann, wenn Mitarbeiter (MA) im Betrieb tätig sind, sind klare Arbeitsplatzbeschreibungen notwendig, damit die Arbeit gut strukturiert werden kann und jeder weiß, was von ihm erwartet wird. Ohne Arbeitsplatzbeschreibungen kann kaum eine klare Zuordnung von Aufgaben stattfinden. Ziel sollte darum sein, eine genaue Auflistung aller Aufgaben und Verantwortlichkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters zu erstellen, denn das liefert



ein klares Aufgabenprofil und grenzt Arbeitsbereiche voneinander ab. Mit der Gesamtheit aller Arbeitsplatzbeschreibungen erhält man die Übersicht, ob alle Aufgaben im Betrieb zugeordnet sind. Dinge, die eine Arbeitsplatzbeschreibung enthalten sollten sind natürlich u.a. die Aufgaben, die erledigt werden sollen. Vereinfacht würde das bedeuten, eine Arbeitsplatzbeschreibung enthält die Antwort auf die Frage eines Mitarbeiters: „was soll ich tun und wie soll ich das machen“? Arbeitsplatzbeschreibungen helfen dem Mitarbeiter, die eigene Leistung zu überprüfen und einzuschätzen, aber sie sollten auch die Grundlage für Mitarbeitergespräche im Betrieb sein.

Was eine Arbeitsplatzbeschreibung enthält:
1. Stellenbezeichnung
2. Zusammenfassung der Stellenbeschreibung
3. Aufgaben und Verantwortlichkeiten
4. Hauptfunktionen
5. Vorgesetzter / Leiter
6. Qualifikationen
7. Notwendige Fähigkeiten
8. Berufserfahrung
9. Arbeitszeiten und Stunden (pro Woche/Tag...)

Eine Stellenbeschreibung für einen (Herden) Manager könnte so aussehen:  
*Der Manger sucht, trainiert, teilt ein, kontrolliert und bewertet alle Mitarbeiter im Milchviehbereich. Er/sie ist verantwortlich für die Ausgestaltung und Umsetzung der Arbeitsorganisation und inspiriert und motiviert die Beschäftigten, damit sie Bestleistungen erzielen können. Von einem entscheidenden Mitglied des Management-Teams wird erwartet, dass er zur strategischen Planung und Rentabilitätsverbesserungen beiträgt.*

Aufgaben des Managers:

*Kontrolle ALLER Abläufe im Milchviehbereich  
 Sicherstellen, dass die Ausstattung/Technik funktioniert  
 Sicherstellen, dass genügend geschultes Personal vor Ort ist*

*Sicherstellen, dass alle Bereiche schriftliche Arbeitsroutinen haben  
 Beurteilen der Prozesse, um Effizienzverbesserung zu erzielen  
 Zuhören bei MA Problemen  
 Probleme und Notfallsituationen erkennen  
 Budgetplanungen machen  
 Überblick über Gehaltsstaffeln haben  
 Entwickeln von KPI`s  
 Entwickeln und überwachen vom Sicherheitsprogramm*

Ziele, die der Manager erreichen sollte:

*Milchleistung/Tag.....> 35 kg  
 Monatliche Ausgaben ..... <100%  
 Wöchentliche Lohnkosten..... <xxxx €  
 IOFC ..... > 7.50  
 Sicherheitsüberschreitungen..... 0%  
 Wöchentliches Training ..... >75%*



## Arbeitsorganisation als Managementaufgabe verstehen

Ein weiteres Bsp. für eine Arbeitsplatzbeschreibung aus dem DLG Merkblatt 384:

### Aufgabengebiet Herdenmanager DLG Merkblatt 384

Dokumentation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Herdenverwaltung im Programm „Herde“</li><li>• Tierärztliches Bestandsbuch</li><li>• Bestandsregister</li><li>• Milchkontrolle</li><li>• ...</li></ul>	
Herdenbetreuung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tiergesundheit, Tierüberwachung/-beobachtung</li><li>• Tierärztliche Behandlungen</li><li>• Brunstbeobachtung / Besamung</li><li>• Kuhkomfort: Liegen, Luft, Wasser, Futter</li><li>• ...</li></ul>	
Fütterungsmanagement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Füttern</li><li>• Überwachung des Anmischens der Rationen (Mengen, Zusammensetzung, Futterqualität, Futtervorlage)</li><li>• Futterrogmanagement</li><li>• Ermittlung der TS-Aufnahmen</li><li>• ...</li></ul>	
Melken/Melkbeobachtung	<ul style="list-style-type: none"><li>• Melken</li><li>• Nachkontrolle</li><li>• Überwachung der Melkanlage / Kühlung</li><li>• Milchmengen pro Kuh / pro Liegebox / pro Stall</li><li>• ...</li></ul>	
Vorrats- / Bestandsmanagement	<ul style="list-style-type: none"><li>• Futtermittel</li><li>• Ersatzteile</li><li>• Reinigungsmittel</li><li>• Kleinmaterialien</li><li>• ...</li></ul>	
Arbeitseinteilung in Absprache mit Betriebsleiter	<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitskräfte</li><li>• Arbeitszeiten: täglich, wöchentlich</li><li>• Urlaubsplanung</li><li>• Arbeitsbedarf</li><li>• ...</li></ul>	

Abbildung 3: Auszug aus einer Arbeitsplatzbeschreibung eines Herdenmanagers (Quelle: agroprax)

Wer „schreibfaul“ ist, kann auch einen „Job description Generator“ im Internet nutzen, mit dem die einzelnen Blöcke Qualifikation, Aufgaben, Stellung im Betrieb, Bezahlung, Arbeitszeiten u.ä. einfach zusammengefügt werden können. 2 verschiedene Tätigkeitsgebiete: für Mitarbeiter im Stall, Mitarbeiter in der mittleren Leitungsebene und eigenverantwortliche Herdenmanager. Wir haben Ihnen einen Auszug aus dem Modul zusammengestellt; einen kleinen Nachteil gibt es noch – der „Job Description Generator“ ist in Englisch – aber wir helfen Ihnen gern beim Erstellen!

(<http://dasweb.psu.edu/jobdescription/>)

Bsp Arbeitsplatzbeschreibung „Kuhversteh“ aus dem Job Generator:

Milchhof Taunus, xxx, yyy, in Friedrichsdorf

#### „Kuhversteh“

**Zusammenfassung:** 1 x melken pro Tag, Kontrolle der frisch abgekalbten Tiere (Routinen), Brunstüberwachung und Fruchtbarkeitsmanagement

**Qualifikationen:** Gefühl für Tiere, Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen, gute Gesundheit, beste Kommunikationseigenschaften, Eigenbestandsbesamer, Führerschein.....

**Aufgaben:** (hier werden einzelne Aufgabenbereiche beschrieben mit Textmodulen)

**Fruchtbarkeitsmanagement:** ....., **Melken:**....., **Tierkontrolle:**..... **allg. Arbeiten:**.....

**Andere Aufgaben/Verpflichtungen:**....

**Stellung im Betrieb:** Die Aufgabe ist im mittleren Management angesiedelt, es besteht Weisungsbefugnis an die MA und Aushilfen (Melken, Stallarbeiten). Chef ist der Betriebsleiter.

**Bezahlung und Prämien:** Jahresgehalt von ..... EUR; es wird eine Mitarbeiterwohnung u/o ein Dienstwagen gestellt. Wenn das Ziel > 9.500 kg Milch verkauft bei einer Lebensstagsleistung von > 16 kg erreicht wird, gibt es 5 Tage bezahlten Urlaub extra.

**Arbeitszeiten:** 9h täglich (montags bis freitags, Samstag und Sonntag alle 14 Tage frei, bei Dienstwochenenden reguläre Stallarbeiten)

### Stress mit der Arbeit, Teil III – Tagesplan, Wochenplan, Monatsplan

Bisher haben wir Ihnen Grundzüge der Arbeitsorganisation mit einem Organigramm und darauf aufbauend mit einer Arbeitsplatzbeschreibung dargestellt. Zur Erinnerung – es gibt sechs Teilbereiche für eine gute Arbeitsorganisation

1. Organigramm
2. Arbeitsplatzbeschreibung



**Innovationsteam Milch Hessen**  
ein Team der  
Landesvereinigung für Milch und Milcherzeugnisse Hessen e.V.  
Lochmühlenweg 3  
61381 Friedrichsdorf  
Tel.: 06172 / 7106 – 294 ♦ Fax: -296  
E-Mail: [i-team-milch@agrinet.de](mailto:i-team-milch@agrinet.de) ♦  
Internet: [www.milchhessen.de](http://www.milchhessen.de)



3. **Tagesplan, Wochenplan, Monatsplan: Systematische Zeitplanung mit klaren und messbaren Zielsetzungen („wer macht was, wann und wie“?)**
4. Standardarbeitsanweisungen (Standard operation procedures, SOP)
5. Schwachstellenanalyse: Arbeitsverfahren kritisch prüfen
6. Regelmäßige Weiterbildung betreiben, Erfahrungsaustausch mit Berufskollegen

Der heutige Schwerpunkt ist die Arbeit nach Plänen. Getreu dem Motto: *Am besten erledigt man die Dinge systematisch* (Hesiod (um 700 v. Chr.)), gehört auch zur täglichen Arbeit ein Plan.

### Lernen systematisch zu arbeiten

*Kühe melken, Kühe füttern, Kälber tränken, Bullen für die KB auswählen, Brunstbeobachtung machen, Kühe besamen, Geburtshilfe machen, Kühe behandeln, Kälber misten, Kraftfutter bestellen, Berichtsheft kontrollieren....*

Die Liste der Arbeiten, die im Betrieb erledigt werden müssen, scheint unendlich lang zu sein. Und, wenn auch noch alle Außenarbeiten in Eigenregie erledigt werden sollten, führt das nicht selten zu einer nicht mehr zu bewältigenden Arbeitslast. Dadurch werden wichtige Aufgaben aus den Augen verloren. Folge davon kann eine „Schieflage“ des Betriebes sein. Oder, Arbeiten werden nur gelegentlich erledigt, was wiederum die Herdenproduktivität negativ beeinflusst.

In kleineren Betrieben ist das Füttern und melken die einzige reguläre Aufgabe, die nach Zeitplan erledigt wird. Weil nicht jeden Tag Kälber geboren werden, nicht jeden Tag Kühe besamt werden müssen, werden diese Arbeiten nach Bedarf erledigt. Wenn andere, wichtige Arbeiten zu erledigen sind, werden diese „nach Bedarf“ Arbeiten vergessen oder übersehen. Von diesem „Vergessen“ sind immer Kühe und Kälber betroffen!

Viele Betriebe sind im Laufe der Jahre von kleinen Herden gewachsen zu mittleren bis großen Herden. Aber in vielen Fällen sind die Methoden der Arbeitseinteilung und der zu erledigenden Dinge gleich geblieben, heißt: „nicht mitgewachsen“. Die Arbeiten, die täglich, wöchentlich und monatlich erledigt werden müssen, haben sich nicht grundsätzlich gewandelt sondern sind komplexer und umfangreicher geworden. Die Arbeitsorganisation eines Betriebes mit 200 Kühen ist anders als die eines Betriebes mit 80 Kühen!

Bei genauer Betrachtung lässt sich sagen, dass viel Arbeit nicht unbedingt Stress verursacht – sie macht müde und sie schafft Erfolgserlebnisse, immer dann, wenn eine Arbeit „erledigt“ worden ist. Stress machen erst die vielen unerledigten Arbeiten. Das Phänomen der „unerledigten Arbeiten“ kennen wir alle- es entsteht im Wesentlichen dadurch, da zu viel Dinge angefangen werden, weil die Zielsetzung für die Arbeit fehlt, weil wir dazu neigen, Dinge aufzuschieben, statt konsequent zu Ende zu bringen und weil wir oft nicht „nein“ sagen können (Vertreter, Besucher, Berater...) und wir darum von der Arbeit abgehalten werden. Immer dann, wenn solche „Zeitdiebe“ am Werk sind, muss kritisch hinterfragt werden – haben wir ein Zeitproblem oder haben wir ein Prioritätenproblem? Eine entscheidende Managementaufgabe ist es daher zu entscheiden, welche Aufgaben von wem wann erledigt werden sollen. Die Kunst in einer guten Arbeitsorganisation liegt darin *die richtigen Dinge zur rechten Zeit zu tun*. Um diese „Kunst“ weiter zu verfeinern, sollten Betriebe (egal wie groß oder klein!) Tages / Wochen / Monats- und Jahresarbeitspläne nutzen. Mit solchen „Arbeitsplänen“ lässt sich Arbeit konzentriert, zielorientiert, konsequent und ohne Zeitdruck durchführen.

Ein Arbeitsalltag im Milchviehbetrieb setzt sich in der Regel zusammen aus liegengebliebenen Aufgaben vom Vortag, von neuen Aufgaben, von Routineaufgaben und Unvorhergesehenem. Um hier nicht gleich in die „Zeitfalle“ zu tappen, sollte man 1% der zu



**Innovationsteam Milch Hessen**  
ein Team der  
Landesvereinigung für Milch und Milcherzeugnisse Hessen e.V.  
Lochmühlenweg 3  
61381 Friedrichsdorf  
Tel.: 06172 / 7106 – 294 ♦ Fax: -296  
E-Mail: [i-team-milch@agrinet.de](mailto:i-team-milch@agrinet.de) ♦  
Internet: [www.milchhessen.de](http://www.milchhessen.de)



planenden Zeitperiode für die Planung der Arbeit/des Arbeitstages verwenden und ca. 30% der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit für Unvorhergesehenes nicht verplanen. Bei einem 8 Std. Tag heißt das ca. 2,5 Std. der Arbeitszeit werden nicht „verplant“. Als theoretische Grundlage für einen zu planenden Arbeitstag kann man sehr gut mit der „Alpen“ –Methode arbeiten:

1. **A**ufgaben zusammenstellen (Brainstorming)
2. **L**änge für jede Tätigkeit schätzen
3. **P**ufferzeit reservieren
4. **E**ntscheidung über Prioritäten
5. **N**otizen in den Tagesplaner

Ein Tagesplan ist im Wesentlichen eine „to do Liste“, in der den einzelnen Arbeiten ein Zeitrahmen zugewiesen wird und Verantwortlichkeiten festgelegt werden.

Im Wochenarbeitsplan sind verschiedene, regelmäßig wiederkehrende Arbeiten aufgeführt, die systematisch „nach Plan“ abgearbeitet werden, wobei jedem Wochentag eine bestimmte Schwerpunkttätigkeit zugewiesen wird. Eine andere Variante der Wochenplanung ist ein personenbezogener Wochenarbeitsplan – welche Variante gewählt wird, hängt entscheidend von der Zahl der Mitarbeiter und den Tätigkeiten ab.

Ähnlich wie ein Wochenplan ist auch ein Monatsplan oder ein Jahresarbeitsplan zu erstellen. Es gibt eine Vielzahl von Tätigkeiten, die monatlich ausgeführt werden (Kontrolle und Analyse der MLP-Daten, Fütterungs/Rationskontrolle, Umstallung Kühe....) Im Jahresarbeitsplan sollten solche Tätigkeiten schriftlich fixiert werden, die in regelmäßigen Abständen, aber eben nicht monatlich, erledigt werden (z.B. Zitzengummiwechsel, Schädnerbekämpfung, BCS der Kühe, Generalreinigung Melkstand, Gewichtskontrolle Jungvieh...). In jedem Stallbüro hängt eine Übersicht eines Jahreskalenders - tragen Sie einfach die Tätigkeiten dort ein, die in zeitlichem Abstand erledigt werden sollen.

### Stress mit der Arbeit, Teil IV: SOP

Zur Erinnerung – es gibt sechs Teilbereiche für eine gute Arbeitsorganisation und im Stallgeflüster 50 haben wir das Arbeiten nach Plänen für eine systematische Zeitplanung vorgestellt.

1. *Organigramm*
2. *Arbeitsplatzbeschreibung*
3. *Tagesplan, Wochenplan, Monatsplan: Systematische Zeitplanung mit klaren und messbaren Zielsetzungen („wer macht was, wann und wie“?)*
4. **Standardarbeitsanweisungen (Standard operation procedures, SOP)**
5. *Schwachstellenanalyse: Arbeitsverfahren kritisch prüfen*
6. *Regelmäßige Weiterbildung betreiben, Erfahrungsaustausch mit Berufskollegen*

Mit Standardarbeitsanweisungen, die heute unser Schwerpunkt sind, sollen Arbeiten immer gleich und reproduzierbar nach einer definierten Vorlage erfolgen, um Variationen im Arbeitsablauf zu vermeiden, denn jede Art von Variation ist schlecht für die Kuh.

Wer als Grundlage für das Unternehmen ein Organigramm erstellt hat, beantwortet damit die Frage nach dem „wer“. (s. Stallgeflüster Nr 48, 02/2013) In den nächsten Schritten wurde die systematische Zeitplanung mit klaren und messbaren Zielen erläutert und die Bedeutung von Arbeitsplatzbeschreibungen dargestellt, um den Mitarbeitern zu verdeutlichen, warum Arbeiten nach den entsprechenden Vorgaben ausgeführt werden sollen und warum das wichtig für den gesamten Betriebserfolg ist (Stallgeflüster 49 und 50). Hiermit wird die Frage nach dem „was“ und „wann“ beantwortet. Heute geht es um das „Wo, warum und wie“, um



der täglichen Arbeit Struktur und Konstanz zu geben. Grundvoraussetzung dafür ist, dass für die verschiedensten Bereiche konkrete Ziele gesetzt werden, die mit Hilfe der Standardarbeitsanweisungen erreicht werden sollen.

Mit einem Arbeitsprotokoll bestimmen Sie, wer welche Arbeiten ausführen soll, warum sie gemacht werden müssen und wie sie gemacht werden. Diese Art der Systematisierung ist ein Schlüsselement für erfolgreiche Milchproduktion. Damit werden Arbeiten einfacher, geordneter, strukturierter und werden konstant und konsequent ausgeführt. Jede Arbeit braucht eine solche Struktur. Wir alle „tun unsere Arbeit“ aber nur weil die Kühe jeden Tag gefüttert und gemolken werden, heißt das nicht, dass die Arbeit so erfolgreich oder wirtschaftlich wie möglich ausgeführt wurde. Es gibt immer viele verschiedene Wege, eine gleiche Arbeit auszuführen. Und genau an dieser Stelle greift ein Arbeitsprotokoll/Standardarbeitsanweisung, denn hiermit wird bestimmt, wie die Arbeit im Betrieb ausgeführt werden soll. Wenn es beispielsweise im Melkstand, beim Melken keine klare Melkroutine gibt: dauert das Melken immer gleich lang? Melken alle Melker nach der gleichen Routine, die vom Betriebsleiter vorgegeben wurde oder „macht jeder sein Ding?“ Ohne klare Struktur herrscht im Melkstand und anderswo schnell Chaos und unvorhersehbare Dinge geschehen.

Vermutlich werden alle Kühe jeden Tag gemolken, aber gibt es jeden Tag die gleichen vorhersagbaren Ergebnisse, kann der Melkprozess kontrolliert werden, kann der Verbrauch an Dippmittel, Eutertüchern u.ä. kontrolliert werden? Wenn plötzlich die Zellzahlen ansteigen, kann die Ursache schnell gefunden werden und das Problem behoben werden? In Betrieben mit einer klar definierten Melkroutine gibt es nur eine Art des Melkens. Alle Mitarbeiter arbeiten nach der Vorgabe und wenn neue Mitarbeiter angeleitet oder geschult werden, erzielt man mit dieser „einen Art“ zu melken vorhersagbare Ergebnisse und der Prozess ist einfach zu managen. Wer Struktur in die Arbeit bringt (wie die Arbeit erledigt wird), schafft Konsistenz. Konsistenz wiederum schafft Vorhersagbarkeit und die ist einfacher zu managen!

### STRUKTUR = KONSISTENZ = BERECHENBARKEIT

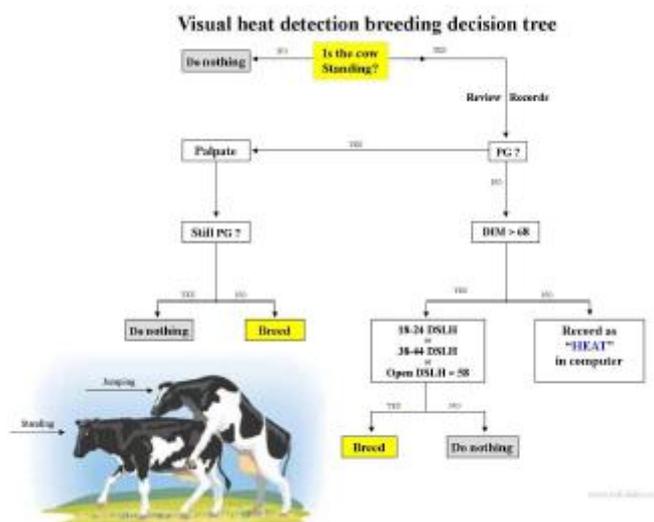


Figure 14-Example: Decision Tree flow chart

Jeden Tag müssen Mitarbeiter Entscheidungen treffen, die die Wirtschaftlichkeit des Betriebes beeinflussen; treffen sie die richtigen Entscheidungen? Treffen sie die Entscheidungen, die Sie als Betriebsleiter getroffen hätten? Ohne ein entsprechendes System können Mitarbeiter Entscheidungen (nur) nach dem eigenen Erfahrungshorizont treffen. Ist das immer die richtige Entscheidung, die, die Sie als Betriebsleiter haben wollten? Mit Arbeitsprotokollen, die auch mögliche Entscheidungswege

beinhalten, schaffen Sie ein System für die Arbeit und ermöglichen es den Mitarbeitern Entscheidungen in Ihrem Sinne zu treffen.



Dazu muss eine oft komplexe Arbeit in kleine Schritte / Prozesse unterteilt werden, die in einzelne Aufgaben unterteilt werden. Wenn diese kleinen Aufgaben, die in der Summe die ganze Arbeit ergeben, klar definiert sind (wer, wann, wo, wie) und die Mitarbeiter entsprechend angeleitet wurden, gibt es ein System in der Arbeit. Das macht die Arbeit erfolgreicher, weil berechenbarer und gibt die Richtung für die Mitarbeiter vor.

*Hinweis: je detaillierter ein Protokoll ist, desto besser. Der Grund der Protokolle ist, dem Mitarbeiter das Fragen nach dem „wie“ zu ersparen. Stellen Sie sich Protokolle als eine Wegbeschreibung oder ein Kochrezept vor – je genauer der Weg beschrieben wird, desto schneller und einfacher kommen Sie ans Ziel!*

### Stress mit der Arbeit, Teil V: Schwachstellenanalyse

Zur Erinnerung – es gibt sechs Teilbereiche für eine gute Arbeitsorganisation

1. Organigramm
2. Arbeitsplatzbeschreibung
3. Tagesplan, Wochenplan, Monatsplan: Systematische Zeitplanung mit klaren und messbaren Zielsetzungen („wer macht was, wann und wie“?)
4. Standardarbeitsanweisungen (Standard operation procedures, SOP)
5. Schwachstellenanalyse: Arbeitsverfahren kritisch prüfen
6. Regelmäßige Weiterbildung betreiben, Erfahrungsaustausch mit Berufskollegen

Nachdem wir Ihnen in den letzten Ausgaben die Grundzüge der Arbeitsorganisation und entsprechende Funktionen für eine gute Arbeitsbewältigung im Betrieb vorgestellt haben, wollen wir zum Abschluss kurz auf die Schwachstellenanalyse eingehen und die Bedeutung der regelmäßigen Weiterbildung, sowohl für die Betriebsleitung als auch für die Mitarbeiter, hinweisen.

Supervision oder auch Kontrolle und Aufsicht der Mitarbeiter ist das wichtigste Teilstück für ein gutes Management – und häufig fehlt dieser elementar wichtige Teilbereich im Milchviehbetrieb, d.h. eine Schwachstellenanalyse findet nicht statt. Wenn die einzelnen Prozessbereiche und die Arbeitsanweisungen dafür nicht regelmäßig kontrolliert werden, fehlt gewissermaßen der Kleber, der alles zusammenhält. Wichtig ist, dass die Kontrolle für alle Beteiligten ein positives Erlebnis sein sollte, das im täglichen Ablauf integriert ist.

Mit den schriftlich definierten Arbeitsprotokollen sind eigentlich schon die passenden Checklisten, auch für die Kontrolle im Betrieb vorhanden. Neben der reinen Arbeitsausführung sind allerdings auch Kontrollen hinsichtlich von Zeiträumen, von Verfahren, von Mitarbeitern sinnvoll. Relativ einfach geht die Überprüfung von Zielwerten (Trächtigkeitsrate, Mastitisraten, Futtereffizienz,...)

Die Ergebnisse der Kontrollen und Überprüfungen werden immer besser ausfallen, wenn die Mitarbeiter regelmäßig geschult werden, damit sie wissen, worauf es bei der speziellen Arbeit ankommt und warum Konstanz und Routine im Job so wichtig sind. Besonders tagtägliche Routinen sind schnell langweilig (melken, Futtervorlage, Besamung....) und



## Arbeitsorganisation als Managementaufgabe verstehen

bergen ein besonderes Fehlerpotential. Darum müssen die Mitarbeiter, die für die Arbeitsausführung verantwortlich sind immer wieder gezielt darauf hingewiesen werden, dass die Routine bei der Ausführung sehr wichtig ist, dass ihre Arbeit wichtig ist und dass sie sorgfältig erfolgen muss. Folgende Fragen gilt es zu klären:

Welche Aufgaben sind im Betrieb besonders wichtig und sollten regelmäßig geschult werden? Wer/welche Mitarbeiter sollten an der Unterweisung teilnehmen?

Wer ist der beste „Trainer“ für den Job?

Training erfordert auch praktische Anschauung, z.B. direkt an der Kuh, beim Mischwagen befüllen oder der bei der Kälberenthornung, es erfordert die regelmäßige Kommunikation mit den Mitarbeitern, ob die Sachverhalte verstanden wurden, z.B. indem die Arbeit unter Aufsicht vom Trainer „Probe gearbeitet“ wird. Nur durch regelmäßiges Üben kann eine sachgerecht ausgeführte Arbeit „in Fleisch und Blut“ übergehen.

Im Jahresarbeitsplan sollten die Termine für die Mitarbeiterschulungen vermerkt sein, ebenso wie die Angabe, welche Teilbereiche wann „auf dem Plan“ stehen. Wenn eine Unterweisung im Sozialraum stattfindet, sollten die notwendigen Hilfsmittel (Flipchart, Stifte, Videokamera...) auch bereit stehen und für ein gutes Arbeitsklima gesorgt werden.

Wenn man ein Unternehmen/Betrieb als einen Bus beschreibt (Graphik) wird sehr schnell klar, dass der Busfahrer/Betriebsleiter die Richtung vorgibt und entscheidet, wer im Bus mitfährt. (n. Collins, Autor „Good to Great“) und ob der Bus dort ankommt, wo er soll.



**Innovationsteam Milch Hessen**  
ein Team der  
Landesvereinigung für Milch und Milcherzeugnisse Hessen e.V.  
Lochmühlenweg 3  
61381 Friedrichsdorf  
Tel.: 06172 / 7106 – 294 ♦ Fax: -296  
E-Mail: [i-team-milch@agrinet.de](mailto:i-team-milch@agrinet.de) ♦  
Internet: [www.milchhessen.de](http://www.milchhessen.de)



## Arbeitsorganisation als Managementaufgabe verstehen



© Innovationsteam Milch Hessen, März 2015 (aus verschied. Veröffentlichungen)



**Innovationsteam Milch Hessen**  
ein Team der  
Landesvereinigung für Milch und Milcherzeugnisse Hessen e.V.  
Lochmühlenweg 3  
61381 Friedrichsdorf  
Tel.: 06172 / 7106 – 294 ♦ Fax: -296  
E-Mail: [i-team-milch@agrinet.de](mailto:i-team-milch@agrinet.de) ♦  
Internet: [www.milchhessen.de](http://www.milchhessen.de)

