

Ein Plan für den Betrieb

Wer gute, selbständig arbeitende Mitarbeiter hat, kann sich glücklich schätzen. Doch in vielen Betrieben gibt es bei der Arbeitsorganisation noch Defizite. Sybille Möcklinghoff-Wicke sagt, wie Sie diese beseitigen können.

Zu viel Arbeit für zu wenig Mitarbeiter, es sind keine qualifizierten Mitarbeiter zu finden, hohe Fluktuation, kaum Verständigungsmöglichkeiten, die Arbeiten werden nicht so ausgeführt, wie gewünscht oder es gibt Sprachbarrieren. Dies sind typische Probleme der Arbeitserledigung auf Milchviehbetrieben. Dazu kommen oft ungeklärte Fragen: Wie kann ich Mitarbeiter motivieren? Wie kann ich sie trainieren? Diese Liste kann jeder Be-

Ein Betriebsleiter sollte die Ergebnisse der Entscheidungen kennen, die seine Mitarbeiter täglich treffen müssen.

triebsleiter noch weiter fortführen. Aber wie schafft er es trotzdem, eine gute Arbeitsorganisation zu etablieren?

Mitarbeiter sind der wahre »Rohstoff« der Betriebe, denn ohne sie läuft meist nicht viel. Erfolgreiche Unternehmen erzielen ihre guten Ergebnisse mit motivierten Mitarbeitern. Und dennoch hinterfragen viele Betriebsleiter zu wenig, ob sie die Ergebnisse der Entscheidungen kennen, welche die Mitarbeiter täglich treffen müssen. Wenn z.B. eine Kuh mit 85 Laktationstagen nervös erscheint und erste Anzeichen von Bunst zeigt – wird sie vom

Herdsman erkannt, wird sie besamt? Soll sie morgens oder abends besamt werden? Wenn der Schleim nicht klar ist, soll sie dann überhaupt besamt werden? Ist eine Behandlung notwendig? Wie wird sich der Herdsman entscheiden – und wie weiß ich als Betriebsleiter, wie er entschieden hat? War es die Entscheidung, die ich auch getroffen hätte? Erfolgreiches Management bedeutet eigentlich nur, dass die Betriebsleitung die Mitarbeiter so führt und anleitet, dass sie Arbeiten so ausführen, wie sie das möchte. Jede Managemententscheidung hat entweder Einfluss auf die Produktivität oder die Profitabilität des Unternehmens. Das bedeutet, jede Arbeit – und vor allem auch, wie sie ausgeführt wird – entscheidet über Erfolg oder Misserfolg. Einfluss darauf haben die Art der Mitarbeiterführung, die angewendeten Managementprinzipien und das Eingehen auf kulturelle Besonderheiten sowie die Kompetenzen der Mitarbeiter (Grafik 1).

Auf die Frage: »Kann man ein landwirtschaftliches Unternehmen so führen, wie andere Industrieunternehmen?«, antwortet der amerikanische Berater Dr. Tom Fuhrmann, Dairy Works, Arizona, mit einem klaren »Ja«. Aber dazu sei es notwendig, die universellen Managementprinzipien zu verstehen, den Betrieb zu strukturieren und zu realisieren, dass die Mitarbeiter das Kapital des Betriebes sind.

Foto: landpixel



Thema

Die Kontrolle ihrer Leistungen sei dabei ebenso entscheidend, wie das Überprüfen der tierischen Leistungen.

Für jedes Unternehmen gilt es, Managementprinzipien zu verfolgen:

- Organisiere die Arbeit, um die Effizienz und die Produktivität zu maximieren.
- Motiviere und trainiere die Mitarbeiter, damit Arbeitsroutinen eingehalten werden.
- Kontrolliere die Arbeit und die Arbeitsroutinen um sicherzustellen, dass die gewünschten Ergebnisse auch erreicht werden können. Es ist Aufgabe eines Managers, Arbeit zu organisieren. Dazu müssen die Tätigkeiten in Verfahren organisiert sein, damit sie kontrolliert ausgeführt werden können. Die Organisationsstruktur legt klar fest, wer was macht. Für jeden Betriebsbereich sind Ziele und Aufgaben als Schlüsselparameter zu bestimmen. Die Arbeit an sich muss organisiert werden. Denn ohne Routinen werden Mitarbeiter vermutlich Aufgaben nie so ausführen, wie es für das Tier am besten ist und wie es das Management möchte. Ohne klar definierte Abläufe sind Arbeiten meist nicht produktiv genug – sie beanspruchen zu viel Zeit und die Ergebnisse sind nicht reproduzierbar. Daneben müssen auch die Mitarbeiter gemanagt werden. Dazu müssen die richtigen Arbeitsweisen korrekt eingeführt werden. Teamwork hat dabei eine hohe Priorität. Auch Aufzeichnungen müssen sein, um Ergebnisse kontrollieren zu können und ein Feedback zu bekommen.

Eine Kerneigenschaft von Managern ist, dass sie analytisch vorgehen – sie beeinflussen Mitarbeiter, damit sie die Arbeit so erledigen, wie gewollt; aber sie kontrollieren auch die Ergebnisse. Sie beobachten, dokumentieren und vergleichen die Ergebnisse mit den Sollwerten. Der Zieldefinition kommt dabei entscheidende Bedeutung zu, denn ohne klare Ziele lassen sich Ergebnisse nicht überprüfen. Wenn die Vorgaben nicht erreicht werden, ist es Aufgabe des Managements festzustellen, ob die Ursache dafür im System an sich



Foto: Wiernans

Was selbstverständlich klingt, ist es in der Praxis noch lange nicht: Mitarbeiter brauchen positive oder negative Rückmeldungen, um ihre eigene Leistung einschätzen zu können.

liegt (falsche Arbeitsroutine) oder an der Ausführung durch den Mitarbeiter (nicht erreicht was gewollt war?).

Zum Managementzyklus gehört auch die Mitarbeiterunterweisung, -motivation und -disziplinierung. Mitarbeiter brauchen positive oder negative Rückmeldungen, um ihre eigene Leistung einschätzen zu können. Positives Feedback sollte die Motivation steigern. Aber auch eine Disziplinierung kann nötig sein, um sie zu animieren, die aufgetragenen Arbeiten richtig auszuführen. Hierbei ist besonders ein enger Blickkontakt und die Körpersprache wichtig. Führen will gelernt sein, denn ein guter Manager ist nicht automatisch auch eine Führungspersönlichkeit, dem Mitarbeiter gerne folgen.

Das Management umfasst die Kontrolle

von Systemen und Menschen, wobei Systeme Methoden der Arbeitserledigung sind, die von Mitarbeitern umgesetzt werden. Manager definieren und entwickeln diese Systeme und beeinflussen die Mitarbeiter so, dass sie diese korrekt umsetzen. Die Melkroutine ist ein Beispiel dafür. Entwickelt für einen spezifischen Melkstand wird sie optimale Ergebnisse liefern, wenn die Melker jeden Schritt genau ausführen. Wie genau das Ergebnis aussehen soll, muss vom Manager vorher definiert werden. Z.B. müssten Kennzahlen zum Durchsatz und zur Milchqualität hinterlegt sein.

Wer ist der Boss? Häufig werden Begriffe synonym verwendet, obwohl sie unterschiedliche Bedeutungen im Betrieb haben. Manager organisieren die Arbeit und ein guter Manager ist meist auch eine gute Führungspersönlichkeit. Aber ein Leiter (leader) ist nicht automatisch ein guter Manager. Ein Chef (Boss) muss ein Manager von Mitarbeitern sein. Eine Führungsperson will Menschen beeinflussen und übernimmt Verantwortung für andere (Übersicht).

Führung und Management sind grund-

Führen und Managen ist ein Unterschied

Führung/Leitung	Management
<ul style="list-style-type: none"> • eine Beziehung zwischen Menschen • beeinflusst andere • basiert auf Vertrauen • erfordert Fertigkeiten (»Werkzeugkasten«) • andere entscheiden, zu folgen 	<ul style="list-style-type: none"> • organisiert Arbeit und Mitarbeiter • Training und Kontrolle • Rückmeldung für Ergebnisse

legend unterschiedliche Dinge. In kleineren Betrieben ist es häufig so, dass Manager und Führungsperson die gleiche Person ist. In größeren Betrieben kann ein Manager nicht allein die Führung von Mitarbeitern übernehmen, sondern er muss Bereiche an andere übergeben, die Führungsqualitäten haben. (Hauptmelker, -fütterer, -kälberverantwortlicher).

Führungspersönlichkeiten haben in der Regel eine Reihe von typischen Eigenschaften und Fähigkeiten, die dazu beitragen, dass sie von anderen als eine Führungspersönlichkeit angesehen werden. Wer andere führen will, muss Vertrauen aufbauen und dem Gegenüber vermitteln, dass auf ihn als Person Wert gelegt wird. Wer führen will, muss ein klares Wertesystem haben und das konsequent verfolgen, denn wer sich heute so und morgen so entscheidet, ist kein verlässlicher Partner für den »follower« und gibt keine klaren Ziele für die Mitarbeiter vor.

Wer andere führen will, kann sich selbst einschätzen und weiß, was er gut und weniger gut kann. Und er freut sich, wenn ein Mitarbeiter Aufgaben besser als er selbst erledigt. Denn dann kann er die Aufgabe an ihn delegieren. Deshalb versucht eine gute Führungspersönlichkeit das Selbstvertrauen und -bewusstsein der Mitarbeiter zu stärken. Vor allem in Betrieben mit mehreren Mitarbeitern ist es eine wichtige Aufgabe des Managements, zu erkennen, welcher der Mitarbeiter ein »Leader« und wer ein »Follower« ist. Mitarbeiter mit Führungseigenschaften sind ideal für das mittlere Management. Für Tom Fuhrmann sind sie die »Rohdiamanten«, die es zu entdecken und zu entwickeln gilt.

Mit klaren Systemen zum Erfolg. Um die unterschiedlichen Positionen (Chef,

Grafik 1: Führungskompetenz und Führungserfolg (2011)



Manager, Führungspersönlichkeit) deutlich darzustellen, ist für jeden Betrieb, auch für kleinere, ein Organigramm sehr wichtig. Es schafft Klarheit, wer für was und wen verantwortlich ist (Grafik 2).

Mit dem Organigramm wissen Mitarbeiter, wen sie bei Problemen oder Fragen ansprechen müssen. Die Hierarchiestrukturen sind klar beschrieben und auch für neue Mitarbeiter schnell erkennbar. Sie können ihre Rolle im Unternehmen klar definieren, wissen, wie sie in der Hierarchie stehen und wer für sie verantwortlich ist. In sehr großen Betrieben können auch Außenstehende (Tierarzt, Berater) gleich die richtige Person für den jeweiligen Bereich ansprechen. Wer sich selbst in mehreren Positionen wiederfindet, muss auch die entsprechende Zeit dafür im Tagesgeschehen einplanen.

Neben der Klärung von Hierarchien dient das Organigramm dazu, Arbeiten zu strukturieren. Denn diese werden in Bereiche aufgeteilt (Melken, Füttern, Repro, Transit, Kälber, usw.) und es werden Gruppen von Mitarbeitern gebildet, die dort tätig sind.

Erst wenn diese grundlegenden Strukturen geklärt sind, können für einzelne Bereiche Ziele definiert werden. Und durch individuelle Schlüsselparameter kann regelmäßig überprüft werden, ob die Ziele erreicht, ob Änderungen in der Standardroutine erforderlich sind, oder ob die Mitarbeiter die Routinen nicht richtig ausführen und ein erneutes Training nötig ist. Ein Organigramm erfüllt also drei unterschiedliche Zwecke:

- es bestimmt einzelne Teams,
- begrenzt und beschreibt Autoritäten und Verantwortlichkeiten,
- fordert dazu auf, Ziele zu bestimmen, die in den einzelnen Bereichen erreicht werden sollen.

Fazit. Wie Arbeiten organisiert und wie Mitarbeiter gemanagt werden, beeinflusst zu jeder Zeit die Produktivität und die Profitabilität des Betriebes. Wie bringt man nun die Mitarbeiter dazu, Arbeiten so auszuführen wie es das Management möchte? Indem man geeignete Führungsqualitäten mitbringt, grundlegende Managementprinzipien anwendet und die Kultur und die Fähigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigt.

Sibylle Möcklinghoff-Wicke,
Innovationsteam Milch, Friedrichsdorf

Grafik 2: Mit klaren Systemen zum Erfolg

