

Etappen zum Ziel

Mit der Hilfe von Schlüsselparametern können Sie betriebliche Ziele festlegen und Arbeitsanweisungen für Ihre Mitarbeiter formulieren. Wie Sie dabei vorgehen sollten, sagt Sibylle Möcklinghoff-Wicke.

Wer zu viel macht, verliert häufig den Überblick. Die Probleme »Zuvielisation« und »Aufschieberitis« sind in landwirtschaftlichen Betrieben weit verbreitet. Der Tagesplan ist so voll, dass auch im Idealfall nicht alles geschafft werden kann, oder unliebsame Aufgaben werden auf später verschoben. Doch mit der richtigen Strategie kann die Arbeit organisiert, delegiert und kontrolliert werden. I

m ersten Beitrag (DLG 8/17, S. 86) ging es um die unterschiedlichen Rollen in der Führungsebene und um die generelle Organisation von Arbeit und Mitarbeitern. Der folgende Beitrag soll zeigen, wie Landwirte Arbeiten aufgliedern können und Schlüsselkennzahlen zur Kontrolle ableiten. Er beruht inhaltlich auf einem Seminar der Alta DairyManagement-School mit Tom Fuhrmann, DairyWorks, USA.

Veränderungen brauchen Ziele. Jeder, der sich intensiver mit Fragen des Managements beschäftigt hat, kennt den Spruch »If you can't measure it, you can't manage it« und im Umkehrschluss heißt es dann: »Du kannst etwas managen, wenn Du es messen kannst«. Bleibt zu klären, welches die wichtigen Punkte sind, die es zu messen gilt, um an die notwendigen Informationen zu kommen.

Bisher wurden im Milchviehbetrieb Zahlen, Daten und Fakten gesammelt, um die Herde bestmöglich zu steuern. Zunehmend werden aber zusätzlich kontinuierlich Informationen im Management benötigt, um die Arbeitsleistung von Menschen zu dokumentieren. Der Informationsfluss ist dabei in einem vier-Punkte-Schema zu beschreiben: Sammeln, analysieren, interpretieren und Handlung ableiten. Besonders im Zusammenhang mit der Mitarbei-



Nichts ersetzt das Auge des Herren. Aber es gibt eine Reihe von Hilfsmitteln, die seine Arbeit im Stall erleichtern.

terführung ist dieser Informationsfluss wichtig. Er bietet die Grundlage dafür, wie Mitarbeitern eine Rückmeldung gegeben werden kann, aber auch, wie sie motiviert oder diszipliniert werden können. Jedes Problem hat einen Namen und um den zu ergründen, braucht man Informationen, um zu prüfen und zu bewerten. Dadurch lässt sich feststellen, ob die Ursache eine nicht präzise genug vorgegebene Arbeitsanleitung ist oder ob diese vom Mitarbeiter schlecht ausgeführt wird.

Schlüsselparameter. In vielen Wirtschaftsbereichen haben sich hierfür spezielle, auf die Situation und den Betrieb, abgestimmte Messpunkte etabliert, die sogenannte Schlüsselparameter (key performance indicators = KPI). Im Milchviehbetrieb ist das eine relativ kleine Anzahl an strategischen Messwerten (Fütterung, Melken, Fruchtbarkeit, etc.), die repräsentativ für die Leistung sind und die täglich, wöchentlich oder monatlich kontrolliert werden.

KPI für jedes Aufgabengebiet sind der »Report« für jeden Bereich und die darin tätigen Mitarbeiter. Sie kontrollieren die Arbeit und die Arbeiter gleichermaßen.

Übersicht 1: So könnten die Schlüsselparameter (KPI) aussehen

Messwert	KPI (Zielvorgabe) in %
Herdsmen – Abkalbung/Fresh cow; untersteht dem Herdenmanager	
Totgeburtenrate (Anzahl tot geborene Kälber/Anzahl Geburten)	<7
Gesamtproteinlevel bei Neugeborenen; 24-Std.-Blutprobe, mit Refraktometer gemessen. (Anzahl Proben > 5.0/Gesamtanzahl Proben)	>95
% Abgänge < 60 Tage in Milch (TiM) (Anzahl Abgänge & Totalverluste < 60 TiM/alle Frischmelker)	<7
Inzidenz von Labmagenverlagerung (LMV) (Anzahl LMV/Anzahl Frischmelker)	<1



Foto: Wiermans

Sie sind zwingend notwendig, denn sie definieren die Zielvorgaben. Wer KPI für den Betrieb bestimmen will, muss zunächst sicherstellen, dass es ein gut strukturiertes, allumfassendes Organigramm gibt, in dem alle relevanten Bereiche erfasst und alle Mitarbeiter diesen zugeordnet sind, damit die Verantwortlichkeiten klar sind.

Wie bestimmt man Schlüsselparameter für das Unternehmen? Jeder Schlüsselindikator hat zwei Teile: Was soll gemessen werden und welches Leistungsniveau wird erwartet? Schlüsselindikatoren werden aus jedem Unternehmensbereich gezogen, in dem Daten zusammengetragen werden (Bereich Finanzkontrolle und tierbezogene Leistungskontrolle). Sie sind die benötigten Informationen, um zu urteilen, wo und ob Probleme auftreten.

Schlüsselindikatoren sollten die tierische Produktivität und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter beschreiben. Das könnte z.B. bedeuten, dass das Ziel im Kolostriummanagement ein Immunglobulingehalt von ≥ 5 im Serum nach 24 Stunden ist. Wenn die zuständigen Mitarbeiter sich korrekt an den Vorgaben des Arbeitsprotokolls (SOP) »Erstversorgung Kälber« orientieren und die Tiere innerhalb der ersten vier Stunden mindestens vier Liter Biestmilch bekommen, sollte das Ziel jederzeit

erreicht werden. Ist der Serumgehalt bei der Kontrollmessung zu niedrig, bedeutet das meist, dass die Mitarbeiter sich nicht an die SOP gehalten haben. Wenn die Zielvorgabe definiert ist mit »95 % aller Kälber (24h) haben Blutserumgehalte von ≥ 5 «, ist das eine Kontrolle für die tierische Leistung und die Arbeitsausführung im Team der Kälberfütterer.

Jeder KPI muss genau definiert sein. Wenn z. B. das Milchfieber als ein Indikator für gutes Frischabkalbermanagement genutzt werden soll, dann könnte die Definition lauten: »Anzahl der Mehrkalbskühe, die klinische oder subklinische Zeichen der Hypercalcämie entwickeln«.

Wichtig ist, dass ein Indikator immer in der gleichen Art und Weise gemessen wird. Genauer sollte es darum heißen: Anzahl der Kühe ab der zweiten Laktation (und mehr), die innerhalb der letzten 24 Stunden gekalbt haben und Anzeichen von Hypercalcämie zeigen.

Ein System mit KPI kann nur funktionieren, wenn jeder, der Verantwortung im Betrieb trägt weiß, welche Aufgaben er hat und wofür er verantwortlich ist. Eine Arbeitsplatzbeschreibung für den Herdsman im Abkalbbereich könnte z.B. folgendermaßen aussehen: Herdsman – Abkalbung/Fresh cow. Verantwortlich für alle Kühe

Übersicht 2: Ziele setzen für jeden Bereich

Jeder Mitarbeiter und jeder Unternehmensbereich im Milchviehbetrieb muss qualitative und quantitative Ziele haben. Qualitative Ziele bestimmen die Verantwortlichkeiten. Quantitative Ziele setzen für jeden Beteiligten die erwartete Leistung fest und wie die Leistung gemessen werden soll. **Von den quantitativen Zielen leiten sich die KIPs ab.**

Fütterungsteam

Qualitative Ziele:

- Mischen und Füttern der Rationen für Milchkühe, Färsen und Rinder über 7 Monate sowie trockenstehender Kühe
- Lagerbestände der einzelnen Rationskomponenten
- Futter anschieben
- Exakte Futtermischung
- Beurteilung der Kotkonsistenz
- Minimieren der Futterreste/Abfälle
- Unterhalt der Geräte und benötigter Maschinen

Quantitative Ziele:

- Trockenmasseaufnahme > 22 kg pro Kuh und Tag
- 3–5 % Futterreste pro Tag
- durchschnittlicher Melkschnitt > 32 kg/Kuh
Milchfettgehalt $> 3,8\%$

Mögliche KIPs:

- Milch/Kuh und Tag
- Trockenmasseaufnahme Erstkalbinnen
- Trockenmasseaufnahme 2. Laktation und mehr
- Trockenmasseaufnahme Anfüterungsgruppe
- Trockenmasseaufnahme Frischabkalber
- Futterkosten/kg Milch

und Färsen sobald sie in den Frischmelkerbereich kommen und solange bis sie umgestellt werden. Besondere Aufgaben sind:

- Beobachtung der Abkalber (closeups), Geburtshilfe, wenn nötig,
- bei allen frisch agekalbten Tieren das SOP Frischabkalber-Protokoll ausführen,
- Biestmilchgabe nach SOP Kälbererstsversorgung,
- Tiere aus der Abkalbebox in den Frischabkalberstall umtreiben,
- im Fressgitter festsetzen, beurteilen und nach SOP Frischmelker behandeln,
- täglich alle Abkalbungs- und Frischmelker SOP vollständig ausführen,
- Mitarbeiter und Aushilfen im Bereich einsetzen und kontrollieren.

Die KPI für diesen Bereich könnten

dann wie in Übersicht 1 aussehen. Die dafür erforderliche tabellarische Aufstellung und die Kalkulationen und damit die Aufgaben des Herdman sind:

- **Daten sammeln:** Abkalbung und Frischabkalber Datenblätter, täglich.
- **Analyse:** Totgeburtenrate: Im Herdenmanagementprogramm eingegeben, Bericht kann jederzeit generiert werden, Gesamtproteingehalt: Messwerte in separates Tabellenblatt notieren und kalkulieren, % der Abgänge < 60 TiM: Abgänge eintragen; Bericht generieren, % Labmagenverlagerung: LMV und Frischabkalber eingeben, Bericht generieren,
- **Interpretation:** festgelegte Ziele, aktuelle Ergebnisse neben die Zielvorgaben wöchentlich in der Tabelle eintragen,
- **Aktion:** wöchentliche Mitarbeiterbesprechung zur Ergebnisdiskussion.

Es sollten Indikatoren ausgewählt werden, die täglich gemessen werden und einfach zu dokumentieren sind. Werden die zu jedem Schlüsselparameter definierten Ziele nicht erreicht, müssen Gegenreaktionen einsetzen. Anhand der fortlaufenden Dokumentation lassen sich Trends erkennen und Probleme schneller

Organisiertes Melken

Auch das Melken lässt sich in Schlüsselparameter (KPI) unterteilen. Diese könnten z. B. die gemolkenen Kühe pro Stunde, der Zellgehalt oder das Auftreten klinischer Mastitis sein. Hierfür sind Zielvereinbarungen nötig. Aufgestellt werden z. B. qualitative Ziele:

- Melken für maximale Milchqualität,
- so schnell wie möglich melken,
- erkennen und behandeln von Mastitiskühen,
- erkennen kranker Kühe,
- Sauberkeit im Melkstand,
- reinigen von Tanks und Melkanlage

aufspüren. Das funktioniert nur, wenn die KPI keinen historischen Charakter haben, sondern auf tages- bzw. wochenaktuellen Informationen aufbauen und eine sofortige Bewertung ermöglichen. Historische KPI sind z. B. Zwischenkalbezeit und Gützeit. Aktueller wären der Anteil der Kühe in %, die mit 125 Tagen in Milch

bzw. Zubehör,

- Zitengummi austausch nach Vorgaben,
- Lagerbestand bei Reinigungsmitteln und Tüchern, Verbrauchsmaterial,

Daraus lassen sich dann quantitative Ziele wie z. B. eine Gesamtkeimzahl von unter 5 000/ml, eine Zellzahl von weniger als 250 000/ml, das Auftreten von klinischer Mastitis bei weniger als 1 % der Tiere, das Reagieren auf eine Behandlung in weniger als vier Tagen und eine Behandlungsdauer von unter sieben Tagen, bis die Milch wieder geliefert werden darf, erstellen.

trächtig sind, die Brunsterkennungs- oder die Trächtigkeitsrate.

Die Hauptaufgabe von KPI ist das Messen der Arbeitsleistung der Mitarbeiter; die jeweiligen Bereichsleiter sind verantwortlich für die erhobenen Ergebnisse, die dann mit den definierten Zielen abgeglichen werden. Ein Schwachpunkt im System der KPI ist, dass sie keine vollkommenen Messergebnisse liefern. Aber durch die regelmäßige Diskussion der Ergebnisse mit den Beteiligten können Variationen erklärt werden. Außerdem rücken die Mitarbeiter in den Fokus und mögliche Probleme werden zeitnah angesprochen und gelöst (Übersicht 2).

Als Betriebsleiter ist man auch Leiter von vielen gleichzeitig laufenden Projekten, die groß oder klein sind, mehrere Mitarbeiter oder nur eine Person betreffen, geplant oder spontan sind und deren Abwicklung entspannt oder nach vorgeschriebenen Regeln verläuft.

Die Kunst dabei ist, systematisch vorzugehen, um nicht in die Zeitfalle zu tappen und um wiederholbare, standardisierte Ergebnisse erzielen zu können. Grundvoraussetzung dafür ist, dass die durch die KPI gesetzten Ziele mit Hilfe der Standardarbeitsanweisungen (Arbeitsprotokoll oder SOP) erreicht werden.

Mit einem Arbeitsprotokoll wird bestimmt, wer welche Arbeiten ausführen soll, warum sie und wie sie gemacht werden. Diese Art der Systematisierung ist ein

Füttern ist nicht gleich füttern – es gibt immer verschiedene Wege, eine gleiche Arbeit auszuführen.



Foto: Wiernans

Schlüsselement für erfolgreiche Milchproduktion. Damit werden Arbeiten einfacher, geordneter, strukturierter und werden konstant und konsequent ausgeführt.

Jede Arbeit braucht eine 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. Dauert das Melken immer gleich lang? Melken alle nach der gleichen Routine, die vom Betriebsleiter vorgegeben wurde oder macht jeder sein Ding? 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 Dippmitteln, Eutertüchern u.ä. ermittelt werden? Kann die Ursache eines plötzlichen Zellzahlenanstieges schnell gefunden und behoben werden? In Betrieben mit einer klar definierten Melkroutine gibt es nur eine Art des Melkens. Wenn neue Mitarbeiter angeleitet oder geschult werden, erzielt man mit dieser »einen Art« zu melken vorhersagbare

Jeder muss seine Verantwortlichkeiten genau kennen

Ergebnisse und der Prozess ist einfach zu managen. Wer Struktur in die Arbeitserledigung bringt, schafft Konsistenz. Konsistenz wiederum schafft Vorhersagbarkeit und die ist einfacher zu managen!

Jeden Tag müssen Mitarbeiter Entscheidungen treffen, die die Wirtschaftlichkeit des Betriebes beeinflussen. Sind diese Entscheidungen richtig? Entscheiden sie, wie es auch der Betriebsleiter getan hätte? Ohne ein entsprechendes System können Mitarbeiter Entscheidungen (nur) nach dem eigenen Erfahrungshorizont treffen. Arbeitsprotokolle, die auch mögliche Entscheidungswege beinhalten, systematisieren die Arbeit und ermöglichen es den Mitarbeitern, Entscheidungen im Sinne des Managements zu treffen.

Arbeit kann ist ein System, das eine

Übersicht 3: Die Arbeitsschritte genau beschreiben

1. Kolostrum gewinnen und sammeln	2. Kolostrum vorbereiten zum Tränken	3. Kolostrum tränken	Dokumentation, Reinigung
Melken der frisch Abgekalbten in 10-l-Kanne (keine Färsen)	Nach der Geburt wird die frischeste Milch erwärmt	Kalb mit der Nuckelflasche füttern für 15 min	Datum und Uhrzeit der Geburt und Fütterung notieren
Messen des AB-Gehaltes des Kolostrums mit Kolostrumeter	Kalb aus der Abkalbox in die Kälberbox bringen und Nabel dicken	Wenn ein Kalb nach 15 min nicht alles gesoffen hat, Rest mit Sonde verabreichen	Dokumentation Mutter und Kälberohrmarke
Milch in Plastikflaschen (2 l) abfüllen, in den Kühlschrank			Geschlecht und ggf. Zwilling notieren
Die frischeste Milch ins unterste Fach			Equipment sauber machen

Struktur besitzt. Eine Reihe von Arbeitsschritten ist ein Prozess und eine Gruppe aufeinanderfolgender Prozesse ist ein System. Je mehr man Arbeit als System versteht, desto besser kann sie kontrolliert und präzisiert werden. Mit guten Arbeitsroutinen können bessere Ergebnisse und/oder niedrigere Kosten erzielt werden.

Wenn Arbeiten systematisiert werden, muss eine oft komplexe Arbeit in kleine Schritte/Prozesse unterteilt werden, die wiederum in einzelne Aufgaben aufgesplittet werden. Wenn diese klar definiert sind (wer, wann, wo, wie) und die Mitarbeiter entsprechend angeleitet wurden, gibt es ein System in der Arbeit. Das macht sie erfolgreicher, weil berechenbarer.

Je detaillierter ein Protokoll ist, desto besser. Protokolle werden erarbeitet, um 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! Wer eine SOP für z. B. das Biestmilch füttern schreiben möchte, muss zunächst das Tränken in einzelne Schritte zerlegen und dann jeden dieser Schritte auf Richtigkeit überprüfen und gegebenenfalls eine besseres System für das Kolostrum füttern entwerfen (Übersicht 3). Jedes Kalb bekommt 4 Liter Kolostrum innerhalb der ersten 12 Stunden nach der Geburt.

Bei Sprachbarrieren mit den Mitarbeitern bietet es sich an, einzelne Schritte mit

Bildern zu verdeutlichen. Auch eine vollständige Übersetzung eines SOP in die Sprache der Arbeitnehmer kann hilfreich sein. Die drei Kernelemente sind: System – Prozess – Aufgabe/Tätigkeit.

»Es ist o.k., wenn man der Boss ist«, das gab Tom Fuhrmann den Landwirten in seinem Seminar mit auf den Weg. Aber sie sollten darauf achten, dass es im Betrieb immer Führungspersönlichkeiten und Folger gibt und der Chef nicht automatisch eine Führungspersönlichkeit ist. Chef wird man zwar durch Besitz, aber das allein rechtfertigt nicht, auch Boss zu sein. Das muss sich jeder durch Verhalten und Kommunikation erarbeiten. Jeder Boss bekommt die Mitarbeiter, die er verdient. Denn wer nicht bereit ist, in die Mitarbeiterweiterentwicklung zu investieren, wird langfristig nicht erfolgreich sein.

Fazit. Das Weiterentwickeln von Verantwortlichkeiten funktioniert nur mit gut strukturierter Arbeitsorganisation, die neben Organigramm und klar definierten Verantwortlichkeiten für alle Mitarbeiter (Arbeitsplatzbeschreibung) ein regelmäßiges feedback geben kann über KPI und reproduzierbare Arbeitsabläufe mit SOP.

Sibylle Möcklinghoff-Wicke,
Innovationsteam Milch Hessen,
Friedrichsdorf

Beispiele für KPI finden Sie unter www.dlg-mitteilungen.de. Eine Anleitung zum Schreiben von SOP und ein Artikel zur Arbeitsorganisation sind veröffentlicht unter: www.milchhessen.de/Mitarbeiterführung