**August 2024, Nr. 123**

- **Termine und Hinweise**
- **Was wäre wenn ….?**
- **Betriebsanalyse und Benchmarking – warum?**
- **Werte müssen gelebt werden**
- **Personal einstellen- mit Zuversicht**
- **Lean Management**
- **Infos vom Ernährungsteam – E-Team123.pdf**


## Termine und Hinweise:

**Jetzt anmelden!**

**Studienreise nach Schweden**

*Nachdem wir 2001 erstmals in Schweden waren, fahren wir im Oktober 2024 wieder in den Norden….*

**Happy cows – happy farmer!**

Wir fahren mit Ihnen in die Region Halland, um von den schwedischen Kollegen deren Praktiken und Innovationen in der Landwirtschaft kennenzulernen.

Diese Studienreise bietet nicht nur Wissen und praktische Einblicke, sondern auch die Chance, mit den Reiseteilnehmern ins Gespräch zu kommen und inspirierende Betriebe und ihre Geschichten zu erleben. Wir sind sicher, dass Sie von dieser Erfahrung profitieren und mit neuen Ideen und motiviert zurückkehren werden.

Packen Sie Ihre Neugierde ein und lassen Sie sich von der schwedischen Gastfreundschaft und der innovativen Milchviehhaltung in Halland begeistern. Wir freuen uns darauf, Sie bald an Bord zu haben!

*Die Fakten:*
*6-8 Betriebsbesichtigungen von Milchviehbetrieben von Montag, dem 21.10.2024 bis Freitag, dem 25.10.2024*
*Leistungen:*
*Anreise mit komfortablen Reisebus / Fähre Bus ab/bis Alsfeld, Fährüberfahrt Travemünde-Trelleborg – Travemünde, Innenkabine; 2 Übernachtungen im DZ mit HP im Hotel; Besichtigungsgebühren/Gastgeschenke; Reisepreis pro Person:*
*Ca. 1200€/Person im DZ*

Weitere Info und Anmeldedetails unter https://www.milchhessen.de/studienreise

**Anmeldefrist: 18.08.2024!**

**Wer überlegt, dabei zu sein, sollte sich umgehend melden!**

**STALLGEFLÜSTER online Termine**

Jeweils dienstags, ab 20:00h

**20.08.2024: Wasser – viel und immer frisch**

**https://t1p.de/huf1n**

## Was wäre, wenn…. man innerhalb von 90 Tagen eine neue Bank finden muss?

Das scheint derzeit in den USA vielen Milchviehhaltern Kopfzerbrechen zu bereiten und stellt sie vor große Herausforderungen. Sicher sind die ökonomischen Verhältnisse in den USA nicht 1:1 mit Deutschland vergleichbar, aber auch hier gibt es immer wieder Betriebe, die in ökonomisch stürmische Zeiten geraten. Darum – was kann man tun, um das Vertrauen der Bank zu behalten oder zurückzugewinnen?

Ein Bankenwechsel ist immer ein sehr umfangreicher komplexer Prozess, wenn das auch noch mit einer Deadline geschehen muss, ist der Druck besonders groß. Wenn die Bank ein Datum setzt, ist die Situation sehr ernst, denn die Bank hat erkannt, dass (zumindest zeitweise) kein Geld im Betrieb verdient wird. Die Gründe können höhere Zinsen, aber auch hohe Futterkosten unverhältnismäßig hohe Kosten aufgrund von nicht optimalem Management und zum Teil auch Milcherlöse sein. Diese Situation erfordert u.U. drastische Veränderungen im Betrieb und meist gibt es viele Ansatzpunkte im Management, die „gestern" umgesetzt werden müssten. Um das Vertrauen der Bank in dieser Situation zurückzugewinnen, oder einen neuen Finanzpartner zu finden ist es wichtig, dass eine kurzfristige Managementstrategie entwickelt wird, um den Cashflow zu verbessern. Eine gute Kommunikation mit der Bank in solch kritischen Situationen ist extrem wichtig: Will die Bank innerhalb der nächsten sechs Monate einen positiven

Cashflow sehen oder will sie mehr Einblick in die aktuellen Maßnahmen, wie dieses Ziel erreicht werden kann? Wer fragt seine Bank nach deren Kriterien, wie man der „beste Kunde“ wird? Es geht dabei sicher nicht um das Kreditvolumen, sondern um die Zusammenarbeit an sich, das Bereitstellen von geforderten Unterlagen, das Einhalten von Absprachen und ähnliches.

Für viele Banken ist in dieser Situation die Intervention von einer neutralen Beratung oft ebenso wichtig, wie die Umsetzung der kurzfristigen Maßnahmen. Die Beratung kann im täglichen Geschäft des Betriebes vor allem die Futterkosten und Lohnkosten, sowie alle anderen Cash Kosten überprüfen und gemeinsam mit den Verantwortlichen einen täglichen Blick auf die Ausgaben werfen und ggf. können anstehenden Managemententscheidungen diskutiert werden. Außenstehende sehen oft Verbesserungsmöglichkeiten beim Ablauf von Routinen, geben Tipps, wie Dinge neu zu organisieren sind, um so Arbeitszeit, damit Lohkosten, einzusparen. Wichtig ist zu erkennen, dass die Situation ernst ist und neutrale Unterstützung von außen einen entscheidenden Beitrag dazu leisten kann, das Ruder wieder herumzureißen, denn oft sind die Betroffenen hoffnungslos und wissen nicht, wie diese Herausforderung gemeistert werden kann. Wenn rechtzeitig reagiert wird, gibt es aber ein Licht am Ende des Tunnels, und zwar dann, wenn Empfehlungen auch umgesetzt werden und nicht „das geht bei uns nicht“ die Standardaussage auf Veränderungsvorschläge ist…

Sicher wird es immer auch Betriebsleiter geben, für die diese u. Umständen radikalen Änderungen keine Lösung sind, die stattdessen eher an das Aufhören denken. Auch das ist eine wichtige Unternehmerentscheidung, die begleitet werden sollte, denn das Minimalziel bei einer Betriebsaufgabe ist immer, dass die Betriebsleiterfamilie am Ende schuldenfrei im eigenen Haus wohnen kann.

Sowohl die Veränderungen im Management, um den Betrieb wieder in einen positiven Cashflow zu bringen, als auch eine mögliche Betriebsaufgabe sind gravierende Entscheidungen, die gut überlegt sein müssen. Die Entscheidung kommt nicht über Nacht, sondern sollte das Ergebnis eines Entscheidungsprozesses sein und auf keinen Fall kurzfristig und deshalb relativ unüberlegt getroffen werden.

Am Ende bleiben Kernaussagen, die nahezu immer zutreffen, wie z.B. „Wenn Du nicht gut in etwas bist – dann tu es nicht“. Die Konzentration auf das Kerngeschäft bringt meist die größten Effekte und hilft dabei, einen positiven Cashflow zu erreichen.

**Betriebsanalyse und Benchmarking – warum?** Die kurze Antwort: Wenn du langfristig im Geschäft der Landwirtschaft bleiben willst, ist Benchmarking dein wertvollstes Managementinstrument. Es ist eine Leistungsanalyse, die Stärken und Schwächen des Betriebes aufzeigt. Durch den Vergleich mit gleichgelagerten Betrieben bringt das Benchmarking eine objektive Bewertung. Die Kennzahlen können absolut sein oder als Relativzahl dargestellt werden. Obwohl es eine lange Geschichte für Vergleiche gibt, ist Benchmarking in der Praxis nicht beliebt und wird nicht konsequent genutzt. Die Gründe dafür sind vermutlich, dass nicht alle den Ergebnissen in den Betriebsvergleichen trauen, da sie die Aufzeichnung der Daten und die Durchführung als zu mühsam empfinden, oder auch gar keine Notwendigkeit dafür sehen. Der ein oder andere scheut den Vergleich mit dem Nachbarn oder möchte keine Schwachpunkte offenbaren. Wenn Sie sich mit anderen erfolgreichen Betrieben vergleichen wollen – sprechen Sie uns an!

*In einem Beitrag im Anhang schildern wir, warum ein Vergleich mit anderen durchaus ein Gewinn für den Betrieb sein kann!*

**Werte müssen gelebt werden**

„Sag, was du meinst, und tu, was du sagst." Grundwerte sind unerlässlich, um zu zeigen, wer Du bist und was Du mit Deinem Unternehmen erreichen willst. Aber Grundwerte müssen auch gelebt werden, wenn alle Mitarbeiter des Betriebsteams auf der Grundlage gemeinsamer Grundwerte arbeiten und Entscheidungen treffen sollen.

„Geh mit gutem Beispiel voran“ Gelebte Grundwerte sind nicht nur etwas für einige Mitarbeiter oder wenn es gerade passt. Wenn zum Beispiel Stolz ein Grundwert ist, hebt jeder den Müll auf und geht nicht daran vorbei.

Schulung der Mitarbeiter - Grundwerte können in der Schulung, beginnend mit der Einarbeitung am ersten Tag, vermittelt werden. Wie bei jedem guten Standardarbeitsverfahren gilt auch hier: schulen und immer wieder schulen, um das gewünschte Ergebnis zu erzielen. Die Mitarbeiter müssen es wissen: Wofür stehen die Grundwerte des Unternehmens? Warum sind sie wichtig? Wenn Kommunikation ein wichtiger Grundwert ist, sollten Sie am ersten Tag der Schulung darüber sprechen und ein Beispiel für gute Kommunikation geben.

Werte sichtbar machen: Welche Werte sind Dir wichtig? Hänge doch Schilder auf mit Werten und Grundsätzen, in der Muttersprache der Mitarbeiter, im Stallbüro, im Sozialraum, dort, wo sich Mitarbeiter aufhalten. Die Werte, die Dir und Deiner Familie wichtig sind, sollten mit dem Umfeld geteilt werden, denn sie zeigen, wer Du bist und was Dir wichtig ist.

**Innovationsteam Milch Hessen**
ein Team der
Landesvereinigung für Milch und Milcherzeugnisse Hessen e.V.
Lochmühlenweg 3 ◆ 61381 Friedrichsdorf

E-Mail: i-team@milchhessen.de ◆ Internet: www.milchhessen.de

Erzähle Geschichten - Erzähle bei Besprechungen Geschichten als Beispiele, die zeigen, wie die Grundwerte in die Praxis umgesetzt werden. Geschichten sind eine der schnellsten Möglichkeiten, um die Grundwerte zum Leben zu erwecken, damit Dein Team lernt und versteht, warum sie wichtig sind. Denk daran: Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte!

Wenn Du erwartest, dass Deine Grundwerte von den Mitarbeitern und anderen respektiert werden, müssen sie auch entsprechend kommuniziert werden.

Die Integration der Grundwerte in die Leistungsbeurteilung trägt dazu bei, die Bedeutung dieser Werte zu verdeutlichen, da die Mitarbeiter für deren Einhaltung belohnt werden. Forschungen haben ergeben, dass glückliche Mitarbeiter 13 Prozent produktiver sind als unglückliche Mitarbeiter. Darüber hinaus wiederholen 92 Prozent der Arbeitnehmer eine bestimmte Handlung eher, wenn sie dafür Anerkennung erhalten. (Saïd Business School der Universität Oxford)

Grundwerte können auf unzählige Arten zum Leben erweckt werden. Um eine Arbeitskultur zu entwickeln, die vermittelt, was wichtig ist, solltest Du Deine Grundwerte in den Mittelpunkt stellen. Starke Grundwerte ermöglichen es dem gesamten Unternehmensteam, Probleme zu lösen, effizienter zu arbeiten und das volle Potenzial auszuschöpfen. Grundwerte sind nicht verhandelbar. Sie bilden den Kompass für den Erfolg des Unternehmens.

## Personal einstellen- mit Zuversicht

Landwirtschaftliche Betriebe verfügen in der Regel nicht über eine offizielle Personalabteilung. Dinge wie Gehaltsabrechnungen, Rechte und Pflichten, Urlaubszeiten und Abwesenheit durch Krankheit werden möglicherweise von einem Familienmitglied oder dem Betriebsleiter verwaltet. Das kann dazu führen, dass sich die Einstellung, Schulung und Mitarbeiterbindung überwältigend anfühlt, aber das muss nicht sein. Wem es schwer fällt, wirksame Strategien für die Personalverwaltung zu finden, sollte das Mitarbeiterhandbuch überarbeiten - oder, wer kein Handbuch hat, eines erstellen.

Wie erstellt man ein Handbuch, dass der Betriebsleitung und den Mitarbeitern zugutekommt? Unabhängig davon, ob ein Arbeitnehmer einen Vertrag hat oder nicht, bietet ein Mitarbeiterhandbuch, in dem detaillierte Aufzeichnungen über Korrektur- und Disziplinarmaßnahmen zum Zeitpunkt ihrer Einstellung beschrieben sind, nicht nur rechtlichen Schutz für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, sondern ist auch ein hervorragendes Kommunikationsinstrument. Es dient als leicht zugängliche, eigenständige Ressource für alle Facetten der Arbeit im Betrieb. Es nimmt die Mitarbeiter in die Pflicht und damit auch die Betriebsleitung. Richtlinien und Erwartungen müssen nicht erraten werden, wenn sie schriftlich festgehalten sind.

Auch wenn jeder Arbeitgeber aufgrund staatlicher oder betrieblicher Anforderungen zusätzliche Abschnitte ein- oder ausschließen muss, gibt es ein „Grundgerüst“ als Vorlage:

Eine allumfassende Ressource

Immer mehr Beschäftigte in der Landwirtschaft treten in

- Willkommen/ankommen im Betrieb
- Einführung in den Betrieb
- Über das Handbuch
- Beschäftigung auf freiwilliger Basis
- Erklärung zur Chancengleichheit
- Auszeit oder Urlaub
- Krankheitszeiten
- Urlaub aus familiären und medizinischen Gründen
- Urlaub und Feiertage
- Arbeitnehmerleistungen und -rechte
- Entschädigung bei Arbeitsunfällen (arbeitsbedingte Verletzungen und Behinderungen)
- Rechte und Pflichten im Zusammenhang mit einer Schwangerschaft
- Behinderungen und religiöse Vorkehrungen
- Politik zur Verhinderung von sexueller Belästigung und Diskriminierung
- Informationen zum sicheren Umgang mit Gefahrenstoffen

weitere nützliche Informationen sind:

- Allg. Informationen zur Beschäftigung
- Arbeitsplan
- Anwesenheitspolitik
- Gehaltsabrechnung
- Personalakten
- Verantwortlichkeiten der Mitarbeiter
- Verhaltenskodex
- Informationen zur Sicherheit
- Lebensmittelsicherheit
- Richtlinien für soziale Medien
- Besucher auf dem Bauernhof
- Drogen- und Alkoholpolitik
- Richtlinien zu Tabak, Cannabis u.ä.
- Null-Toleranz-Politik bei Gewalt
- Rückmeldung
- Fragen und Bedenken

das Berufsfeld ein, ohne zuvor Erfahrungen in der Landwirtschaft gesammelt zu haben. Das bedeutet nicht, dass ein Arbeitgeber davon absehen sollte, diese Personen einzustellen, aber es bedeutet, dass ein Mitarbeiterhandbuch zunehmend an Bedeutung gewinnen wird.

Die Investition in einen neuen Mitarbeiter (und die Verwaltung des vorhandenen Personals) erfordert Energie, Aufmerksamkeit und Präzision. Wenn Sie oder ein Familienmitglied diese Vorgänge allein abwickeln, kann ein Handbuch die Dinge in überschaubare, eindeutige Begriffe fassen und als konkrete Ressource dienen, die den Arbeitgeber in jeder Situation unterstützt.

Lassen Sie das Handbuch ggf. juristisch prüfen, um sich abzusichern, und halten Sie sich im Zweifelsfall an eine offene Kommunikation und eine sorgfältige Dokumentation, um einen optimalen Erfolg am Arbeitsplatz zu erzielen.

## Lean Management – effektive Mitarbeitergespräche

*Gute, effektive Mitarbeitergespräche müssen nicht länger als 15 min, max. 30 min pro Woche dauern – stimmt nicht?*

Doch, mit einer klaren, gleichbleibenden Agenda der wöchentlichen Treffen ist das möglich. Man bedient sich dafür aber eines Tools, das aus dem Lean Management bekannt ist, das sog „Whiteboard Meeting“ (oder „stand up“ /Kaizen Meeting). Grundgedanke des regelmäßigen Mitarbeitergespräches ist, die Mitarbeiter mehr einzubinden, zu motivieren und zu mehr Verantwortung zu bringen. Dafür muss es selbstverständlich sein, dass jeder Mitarbeiter im Betrieb auch mit seinem Namen angesprochen wird und im Umgang der Respekt für den Gegenüber deutlich ist. Im Lean Management wird das klassische Management Dreieck auf den Kopf gestellt, denn bei Lean steht nicht der Betriebsleiter an der oberen Spitze, sondern alle Mitarbeiter, die dazu eingeladen

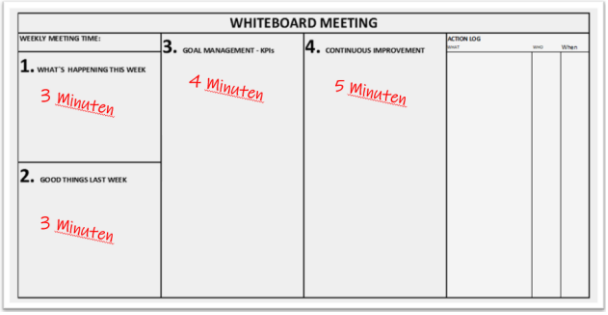
und aufgefordert sind, ihre Ideen und Problemstellungen weiterzugeben. Die Aufgabe der Betriebsleitung ist die Unterstützung auf allen Ebenen, damit gute Ideen der Mitarbeiter nicht „verschwendet“ und verloren gehen. Wenn man bei der konkreten Problemlösung und Ideensuche auf den Pool der Mitarbeiter zurückgreifen kann, hebt man eine Goldgrube aus. Wissenschaftlich betrachtet, geht man davon aus, dass 1 Mensch ca. 5 Ideen pro Quartal hat, bei 4 Mitarbeitern sind es schon 20 Ideen…

Sicher ist nicht jede Idee wertvoll, aber auch dafür gibt es eine Vorgehensweise. Zunächst betrachtet man die Ideen, die dabei helfen Verschwendungen zu minimieren (Zeit, Material, Überproduktion etc.), dann versucht man mit den „5 W“, die Ursache des Problems zu bestimmen. Vermutlich gibt es dann mehrere Lösungsmöglichkeiten und es kommt die Phase des „PDCA“, in der man Lösungen ausprobiert und ganz wichtig, deren Ergebnisse dokumentiert und bewertet. Löst sie das Problem, so wie gewollt? Wenn das nicht der Fall ist, probiert man einen weiteren Lösungsvorschlag aus. Wichtig ist, dass nicht nur wild probiert wird, sondern die Ergebnisse genau gecheckt werden. Wenn das Problem dann gelöst ist, wird dieser Lösungsvorschlag nachhaltig umgesetzt und in der Arbeitsroutine entsprechend angepasst.

*Und wie kommen die Ideen und Lösungsvorschläge von kleineren und größeren Problemen jetzt in die wöchentlichen White Board Meetings?*

Zunächst sollte man eine große, weiße Tafel, die zu beschriften ist, im Stallbüro oder Aufenthaltsraum haben. Diese Tafel wird in verschiedene Segmente eingeteilt, in denen die Agenda und der Ablauf der Meetings vorgegeben ist: 1. Was passiert diese Woche? Welche Aufgaben, Termine, Aktivitäten stehen außerhalb der wöchentlichen Routinen an? 2. Was war in der vergangenen Woche gut? Jedes Teammitglied sollte zumindest einen Punkt, eine Aufgabe, erläutern, die sie selbst oder auch ein Teammitglied gut erfüllt hat. 3. Abgleich der erreichten Werte mit den Zielwerten (KPI’s: nur wenige, dafür mit Aussagekraft!). Sind die Vorgaben bei der Milchleistung, bei den Zellzahlen, bei der Arbeitseffektivität, beim IOFC etc. erreicht worden? Dieser klassische „soll: ist Vergleich“ an dieser Stelle zeigt den Mitarbeitern die Erfolge (oder Misserfolge) ihrer Arbeit. Im 4. Punkt geht es um die konkreten Ideen zur Problemlösung, um eine kontinuierliche Verbesserung zu erreichen. Mit Klebezetteln können die Punkte angeheftet werden. Es ist sinnvoll in einem Zeitfenster von 2 oder 3 Monaten einen Fokusbereich im Betriebsablauf festzulegen und diese Punkte abzuarbeiten (Ideen sortieren und PDCA) und erst dann einen neuen Fokusbereich aufzugreifen. Für jeden dieser Punkte gibt es im Meeting eine Zeitvorgabe von 3 bis 5 Minuten. Abschließend bleibt noch das Aktionsfeld, in dem festgehalten wird, wer in der Woche für welche Teilaufgabe verantwortlich ist. Hier sollte man sehr konkret sein und den Verantwortlichen mit Namen und die Tätigkeit genau benennen.

Grundsätzlich gibt es mehrere Methoden, wie ein solches Meeting strukturiert werden kann, dieses Schema hat sich in landwirtschaftlichen Betrieben etabliert, weil es sich gut umsetzen lässt. Dadurch, dass alle stehen, bleibt das Meeting kurz, ist effektiver und alle werden aktiver eingebunden. Wichtig ist, dass man im positiven Dialog bleibt und auch bei aufgetretenen Fehlern noch das Positive sieht, wie bspw. was können wir aus dem Fehler lernen? Ironie oder Sarkasmus ist unangebracht und lässt an dieser Stelle auch den nötigen Respekt allen Mitarbeitern gegenüber vermissen.




Die Vorteile dieser Meetings liegen auf der Hand: Durch die systematische Einbeziehung der Mitarbeiter kann es zu kontinuierlicher Verbesserung in Teilbereichen kommen, die Mitarbeiter übernehmen mehr Verantwortung (für Ihre Ideen) und sind motivierter bei der Umsetzung. Durch die regelmäßigen Gespräche wird der Aufwand für die Kontrolle der Tätigkeiten geringer und weil das Oberziel: „kontinuierliche Verbesserung für alle“ im Fokus steht, wird die Kultur des gemeinsamen Probleme Lösens auf eine höhere Stufe gehoben.

Diesen kurzen Einblick haben wir in einem Webinar mit Susanne Pejstrup erhalten. Wer mehr über die Möglichkeiten des Lean Managements im Betrieb erfahren möchte, kann sich gern melden, denn eine Fortführung der Webinare mit verschiedenen Tools aus dem Lean Management sind in Vorbereitung.

Wir freuen uns außerdem, mitteilen zu können, dass wir ab sofort für die Beratung zu verschiedenen Lean Management-Tools zur Verfügung stehen. Mit unserer fachlichen Qualifikation sind wir bestens gerüstet, um Sie auf Ihrem Weg zu schlankeren Prozessen zu unterstützen. Besonders gespannt sind wir auf die ersten Erfahrungen, die Sie mit Lean Management in Ihrem Betrieb machen werden.

**Ihr Innovationsteam Milch**

*Zu guter Letzt:*
„Betrachtest du eine Situation als Problem, dann regiert die Angst. Deutest du eine Situation als Herausforderung, dann regiert der Mut.
© Christian Ernst (*1964), Professor für Personalmanagement und Berufsbildung."

**Innovationsteam Milch Hessen**
ein Team der
Landesvereinigung für Milch und Milcherzeugnisse Hessen e.V.
Lochmühlenweg 3 ◆ 61381 Friedrichsdorf

E-Mail: i-team@milchhessen.de ◆ Internet: www.milchhessen.de