

Rinder aktuell: Arbeitsorganisation auf Milchviehbetrieben

# Durch eine gezielte Aufgabenverteilung den Ablauf verbessern

Nicht nur in wachsenden Milchviehbetrieben nimmt die Arbeit zu, auch in Betrieben mit familiärer Struktur. Gründe sind die steigenden bürokratischen Anforderungen und die damit verbundene Mehrarbeitszeit im Büro. Aus diesem Grund macht es Sinn, sich als Betriebsleiter über eine gute Aufgabenverteilung intensiv Gedanken zu machen und diese umzusetzen. Arbeiten bereits mehrere Mitarbeiter auf dem Betrieb, ist es für die täglichen Abläufe besser, wenn jeder weiß, was er wann und zu welcher Zeit zu erledigen hat. Die täglichen Aufgaben werden effizienter gestaltet und führen am Ende zu einem verbesserten Betriebsergebnis.



Die Betreuung der Kälber wird bestmöglich von einer Person durchgeführt, die von mindestens einer Person vertreten wird, wobei wichtig ist, dass beide die Arbeiten und die Tierbeobachtung nahezu gleich gut ausführen.

Als Herdenverantwortlicher unterscheiden sich die täglichen Aufgaben bereits von denen des einfachen Stallarbeiters. So gehören die Geburtskontrolle und die Brunstbeobachtung mitsamt dem gesamten Fruchtbarkeitsmanagement dazu, ebenso wie die Durchführung der Klauenpflege und die Überwachung der Tiergesundheit. Aufgaben zur Dokumentation fallen ebenfalls in diesen Tätigkeitsbereich. Der Stallarbeiter wird eher in Bereichen wie Kühe treiben, melken, Liegeboxenpflege und Ausmistern eingesetzt. Er hat weniger Befugnisse und die Entscheidungen der täglichen Arbeit kommen meist vom Betriebsleiter. Hierbei ist wichtig zu unterscheiden, dass es je nach Betriebsgröße auch fließende Übergänge gibt. Als Betriebsleiter sollte man erkennen, welche Aufgaben dem jeweiligen Mitarbeiter zugetraut werden können.

Auf den meisten Betrieben gibt es eine grobe Einteilung, wer welche Arbeiten erledigt. Aber gerade bei speziellen oder nicht regelmäßig anfallenden Tätigkeiten ist bisher oftmals keine Zuordnung erfolgt. Beispielsweise bei der Frage nach der Brunstbeobachtung, dort findet sich häufig die Antwort: derjenige, der füttert oder melkt. Im Grunde genommen ist für diesen Aufgabenbereich also keine Person direkt zuständig. Welche Möglichkeiten gibt es, um den Personen Arbeitsgebiete sinnvoll zu übertragen?

auch die Fähigkeiten oder das Entwicklungspotenzial besitzen muss, um den übertragenen Aufgaben gerecht zu werden.

### Fähigkeiten der Mitarbeiter berücksichtigen

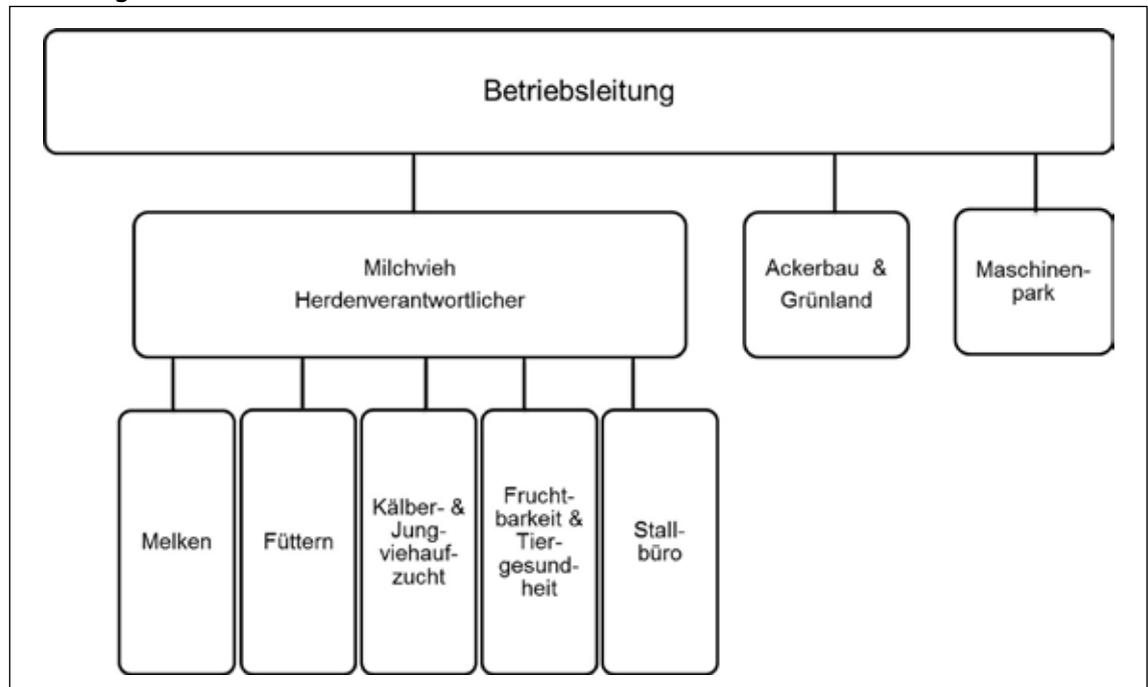
Grundsätzlich ist erst mal zu überlegen, in welchen Tätigkeits-

bereichen Aufgaben abgegeben werden sollen. Im Bereich des Herdenmanagements ist viel Organisation und Überblick gefragt. Einfache Melktätigkeiten können auch von angelernten Kräften übernommen werden und wer hauptverantwortlich für das Füttern ist, der sollte eine gewisse Maschinenaffinität und Genauigkeit an den Tag legen.

### Vorteile der Aufgabenteilung

Führen auf dem Betrieb bestimmte Personen regelmäßig dieselben Tätigkeiten aus, steigt deren Spezialisierungsgrad. Bei der Kälbersorgung werden Unregelmäßigkeiten in der Tränkeauf-

Abbildung: Ein Organigramm zeigt die Aufgabenbereiche des Betriebes und teilt diese den zuständigen Personen zu



Bei der täglichen Neueinteilung müsste sich der Betriebsleiter jeden Tag neu überlegen, welche Bereiche die Mitarbeiter an diesem Tag erledigen sollen. Wird dies wöchentlich neu eingeteilt, muss sich demnach jede Woche die Frage gestellt werden, was anliegt und wer sich darum kümmern soll. Demnach geht viel wertvolle Betriebsleiterzeit für die Organisation der wiederkehrenden Arbeiten verloren.

Besser ist es hier, sich Gedanken zu machen, welche Aufgaben dauerhaft übertragen werden können. So muss sich der Betriebsleiter dann nicht ständig mit der Frage auseinandersetzen, welche unregelmäßig auftretenden Aufgaben diese Woche zu erledigen sind. Weiterer Vorteil des Delegierens ist ganz klar, dass die Verantwortung und die Entscheidungsfindung auf die Mitarbeiter übertragen werden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass der betreffende Mitarbeiter

nahme oder beginnende Erkrankungen früher erkannt, als würde täglich ein anderer Mitarbeiter die Betreuung der Tiere vornehmen. Durch den intensiven Tierkontakt kennt der Betreuer seine Tiere sehr gut und kleinste Veränderungen können wahrgenommen werden. Dies kann sich positiv auf den Gesundheitsstatus der Tiere auswirken und weniger Behandlungskosten fallen auf dem Betrieb an.

Ein weiterer Vorteil ist, dass sich in der Arbeitsausführung weniger Schwankungen finden. Der Prozess läuft täglich gleich ab. Vor allem im Bereich des Melkens sind standardisierte Abläufe, die von jedem Mitarbeiter gleich ausgeführt werden, besonders wichtig, um die Kühe zügig und schonend auszumilken. Dies erhöht den Milchfluss und reduziert den Anteil an Nachgemelk. Mehr Milch kann demnach ermilken werden, wenn die Prozesse immer gleich gut ausgeführt werden.

Über die Fütterung lassen sich Variationen im Prozess direkt über die Leistung und die Tiergesundheit abbilden. Ist dieselbe Person mit Füttern beauftragt, wird täglich annähernd dieselbe Ration vorgelegt. Wechselt hier permanent das Personal, so kann es zu gravierenden Unterschieden beim Futterladen kommen. Über ungleichmäßige Futteraufnahmen zeigen sich direkte Effekte auf die Pansengesundheit der Kühe, die sich negativ auf die produzierte Milchmenge auswirken und nachteilige wirtschaftliche Ergebnisse erzielen.

### Motivation durch Verantwortung

Durch die Übertragung von Verantwortlichkeiten auf die Mitarbeiter schafft der Betriebsleiter Motivation. Mit der Festlegung von Zielen für die Verantwortungsbereiche und einer regelmäßigen Bewertung des eigenen Erfolgs schafft dies Kontrollierbarkeit und Transparenz. Bei guten Ergebnissen sind die Mitarbeiter stolz auf ihre erreichten Ziele. Bei einem Nichterreichen der Ziele ist die Ursachenfindung ein gutes Hilfsmittel. Durch das Messen von Veränderungen kann jeden Tag dazugelernt werden, etwa welche Maßnahmen anzuwenden sind, um die Durchfallrate bei den Kälbern zu senken, oder wie eine gleichmäßige Futteraufnahme bei den Kühen erreicht werden kann. Je nach Grad der eigenständigen Verantwortungsübernahme zeigt dies die Wertschätzung für die Arbeit



Die Anforderungen an einen Stallmitarbeiter unterscheiden sich von denen eines Herdenmanagers deutlich. Auf Betrieben mittlerer Größe können diese Positionen jedoch ineinander übergreifen, sodass keine klare Trennung möglich ist.  
Fotos: Sabrina Diestelow

des Mitarbeiters und das Vertrauen, dass er die Aufgaben vernünftig und zum Erfolg des Betriebes erfüllt. Auf der Mitarbeiterseite kann sich so eine bessere Identifikation mit dem Arbeitgeber entwickeln. Es entsteht ein Wirgefüh

l. Vor allem die Zusammenhänge zwischen einzelnen Betriebsbereichen können darüber abgebildet werden. Mit einem durchdachten Aufbau lassen sich auch grafisch die Zuständigkeiten voneinander abgrenzen. Mit ei-

verschiedenen Aufgabenbereiche festlegen und diese im Anschluss den Personen zuordnen. Dabei sollten einige Kernfragen beantwortet werden:

- Wer steht an welcher Position im Betrieb?
- Wer hat sich an wen zu wenden?
- Wer gibt wem Anweisungen?
- Wer führt welche Arbeiten aus?
- Wer ersetzt wen, wenn einer ausfällt?

Schwierig ist es dabei, Zwischenpositionen optimal zu erfüllen. Oft fällt die nachfolgende Generation in diese Lücke, da sie noch nicht offiziell in der Führungsposition als Betriebsleiter steht, aber schon vollständig eigenständige Aufgaben wahrnimmt. Hier erfordert es viel Kommunikation innerhalb des Betriebes, dass solche Ungleichgewichte nicht aus der Kontrolle geraten und die Mitarbeiter sich dadurch eingeschränkt oder verunsichert fühlen.



Wird die Brunstbeobachtung direkt einem Mitarbeiter zugeteilt, können sich die erzielten Ergebnisse auf die Intensität seiner Arbeit zurückführen lassen. Dies führt zu einer höheren Motivation, die Aufgabe durchzuführen.

und er empfindet sich als Teil des Unternehmens. Als Ergebnis zeigt sich, dass die anfallenden Aufgaben zeitnah und vollständig erledigt werden. Keine Arbeiten bleiben mehr lange liegen.

### „Die Landkarte des Betriebes“

Mit einem Organigramm lassen sich grafisch der Aufbau und die Struktur eines Unternehmens ab-

gem Blick wird ersichtlich, wer für wen und für was im Unternehmen verantwortlich ist. Ebenfalls lassen sich die Vertretungsaufgaben bei Ausfällen direkt über das Organigramm darstellen. Für neue Mitarbeiter erklärt es sehr anschaulich, wer für welchen Bereich zuständig ist und wo der neue Mitarbeiter seine Position hat.

Möchte der Betriebsleiter nun ein Organigramm für seinen Betrieb entwerfen, sollte er zuerst die

### Nachteile durch Aufgabenverteilung

Es entsteht oft der Eindruck, dass Mitarbeiter unersetzbar werden. Dies sollte nicht geschehen, in einer guten Organisation gibt es immer mindestens eine Person, die den Hauptzuständigen vertreten kann. Besser wäre, wenn zwei Mitarbeiter als Vertretung eingesetzt sind und wissen, wie die jeweiligen Abläufe ausgeführt werden.

Sind die Grenzen der Aufgabenbereiche jedoch sehr starr gesteckt, kann es passieren, dass Mitarbeiter sich eingeengt fühlen. Der Be-

etriebsleiter sollte in keinem Fall das Gefühl vermitteln, dass jeder sich nur noch um die ihm zugewiesenen Aufgaben kümmern soll und nicht mehr nach links und rechts schauen darf. Dies kann zu einer unmotivierten Arbeitshaltung führen, die sich nachteilig auf das Betriebsklima und das wirtschaftliche Betriebsergebnis auswirken kann.

Bei einer Neuorganisation des Betriebsablaufes oder der Neuzuweisung von Aufgaben kann das

Umdenken eine gewisse Zeit brauchen. Hier sind Geduld erforderlich und die regelmäßige Kontrolle, ob sich nicht schleichend wieder der alte Ablauf einstellt. Bei der Neuverteilung von Aufgaben ist auch zu bedenken, dass Weiterbildungen und Trainingseinheiten für die Mitarbeiter eingeplant werden.

Sabrina Diestelow  
Landwirtschaftskammer  
Tel.: 0 43 81-90 09-39  
sdiestelow@lksh.de

## FAZIT

Der Erfolg eines Betriebes zeichnet sich in immer höherem Maße durch die Organisation der Aufgaben aus. Sie ist ein Grundelement für die wirtschaftlichen Ergebnisse. Bei einer gut durchdachten Planung bleiben weder Aufgaben liegen noch werden sie vergessen. Dies führt zu einer höheren Motivation aller Betei-

ligten. Mit motivierten Mitarbeitern oder Familienarbeitskräften fällt jedem auch in schlechteren Zeiten die Erledigung der täglichen Aufgaben deutlich leichter. Ergänzt werden kann die Arbeitsorganisation mit weiteren Maßnahmen wie Arbeitsanweisungen und Arbeitsplänen für den Betrieb.

Baulehrschau in Futterkamp im März

## Zuchtkonzepte ökonomisch optimieren

Am Lehr- und Versuchszentrum (LVZ) der Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein in Futterkamp wird im Rahmen der Bau- und Energieausstellung nicht nur neueste Bau- und Energietechnik von rund 250 Firmen auf 3.500 m<sup>2</sup> präsentiert, zum Bau- und Energielehrtage werden an jedem zweiten Donnerstag im Monat Fachreferenten zu einem Vortragvormittag eingeladen. Derzeit ist das natürlich wegen Corona nicht der Fall. Im März 2020 wurde es interessant für die Rinderhaltenden Betriebe. Referenten der Landwirtschaftskammer und der Rinderzucht Schleswig-Holstein (RSH) hatten sich in diesem Jahr ein ökonomisches Thema ausgesucht, nachdem in den letzten Jahren stets die Tiergesundheit im Fokus stand.

Unter dem Titel „Zuchtkonzepte ökonomisch optimieren“ beleuchteten die Referenten die wirtschaftlichen Vorteile einer Strategie, die immer mehr Betriebe für sich entdecken: den gezielten Einsatz von weiblich gesextem Milchrindersperma in Kombination mit Fleischrinderbesamungen auf einer im Idealfall genomisch typisierten Herde. Unter der Moderation von Dr. Ole Lamp, Fachbereichsleiter Rind bei der Landwirtschaftskammer, begann seine Kollegin Imke Junge mit einer Erläuterung der wirtschaftlichen Potenziale der Kreuzungsbesamung.

### Kälberaufzucht birgt Potenziale

Generell arbeiten die Betriebe in Schleswig-Holstein produk-

tionstechnisch schon auf sehr hohem Niveau. Doch gerade in Zeiten schwankender Milchpreise und einer unsicheren Erlössituation müssen sich die Betriebsleiter immer wieder die Frage stellen, wo ökonomisch unentdeckte Potenziale liegen könnten. „Sieht man sich die Zahlen des aktuellen Rinderreports 2018/2019 an, so bemerkt man, dass die Kälberverluste mit 10 % immer noch recht hoch ausfallen“, erläuterte Imke Junge, die hier noch Verbesserungspotenzial sieht. Hinzu kommt, dass auf den Betrieben immer weniger Tiere zur Ergänzung des eigenen Bestandes benötigt werden. Das schafft wirtschaftliche Gewinnmöglichkeiten durch den Verkauf von Tieren aus dem Betrieb.

Bei der Betrachtung der Kälbererlöse zeigt sich deutlich: Holstein-

kälber erreichen bei Weitem nicht das Preisniveau, das sich mit Kreuzungskälbern, vor allem mit den sehr beliebten Kreuzungen von Holsteins mit Blauweißen Belgiern erreichen lässt. Der Verkauf von Holsteinkälbern zu verschwindend geringen Preisen hat den Kälberhandel und die -mast in den gesellschaftlichen Fokus gerückt und eine zum Teil sehr emotionale Diskussion um die Kälberaufzucht in Gang gebracht. Der Landwirt ist also mit mehreren Problemfeldern konfrontiert, für die er Lösungen schaffen muss. Zum einen müssen auch die nicht zur eigenen Remontierung benötigten Kälber zu einem für ihn auskömmlichen Preis vermarktet werden, um seine Zucht weiterhin rentabel zu gestalten. Zum anderen sollte er auch Kälber „produzieren“, die vom ent-



Welches Jungrind hat Potenzial zur Remontierung? Mit dem bloßen Auge nicht eindeutig erkennbar, aber die genomische Typisierung mit der weißen Ohrmarke liefert Sicherheit. Fotos (2): Melanie Gockel