

# Raus aus dem alten Trott

Neue Arbeitsabläufe sind nicht immer einfach im Betrieb umzusetzen. Warum es sich trotzdem lohnt und was Sie bei der Einführung neuer Arbeitsschritte beachten sollten, zeigt Denise Völker.

**D**ie Erfolgsfaktoren moderner Milchviehbetriebe sind gemeinsame Entscheidungen eines motivierten Teams, Dokumentation messbarer und realistischer Ziele, fest definierte Arbeitsabläufe sowie betriebseigene Kennzahlen. Mit dem Wachsen der Milchviehbetriebe werden jedoch häufig Veränderungen gewohnter Betriebs-, Arbeits- und Kommunikationsabläufe notwendig – und das ist manchmal gar nicht so einfach.

Aber warum ist es so schwer, Neuerungen im Betriebsablauf umzusetzen? Das menschliche Gehirn ist ein »Energiesparer«. Es versucht, jegliche Tätigkeit in routinierte Abläufe umzusetzen. So kann der Mensch gute und effiziente Leistungen erbringen, ohne darüber nachzudenken. Ein Profifußballer muss deshalb nicht überlegen, ob und wie er den Ball schießt. Auch das Autofahren funktioniert, ohne groß darüber nachzudenken. Nimmt man sich hingegen vor, Abläufe zu verändern, muss sich das Gehirn darauf am Anfang stark konzentrieren. Zum Beispiel wenn der Fußballer mit dem ungeübten linken Bein schießt, oder wir in England im Linksverkehr fahren. Auch die Erfassung neuer Kennzahlen auf dem Betrieb benötigt zu Beginn Konzentration.

**Ziel ist es, dass die neuen Abläufe in eine »neue« Normalität übergehen** und dabei mit der Zeit weniger bzw. gar keine Konzentration mehr benötigen. Die neue Handlung muss also in einen gewohnten Ablauf übergehen. Und das geschieht nur durch eine konsequente Umsetzung der Neuerungen.

In einer Studie am London College wurden 96 Teilnehmer befragt. Sie hatten sich

freiwillig eine Verhaltensänderung vorgenommen (stündlich ein Glas Wasser trinken, 2 x pro Woche Sport treiben, das Rauchen aufgeben etc.). Im Schnitt dauerte es 66 Tage, bis das Verhalten automatisch abließ und keiner zusätzlichen Konzentration mehr bedurfte. Es wurde die »neue« Normalität. Dabei variierte – je nach Art der Änderung – die Anzahl der Tage zwischen 18 und 254. Ähnlich verhält es sich auf Milchviehbetrieben, wenn neue Arbeitsroutinen umgesetzt werden sollen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung ist zudem ein klares und messbares Ziel, um einen späteren Ist-/Soll-Vergleich vornehmen zu können. Außerdem müssen die Rahmenbedingungen festgelegt werden. Wie häufig und wie genau sollen die Daten erfasst werden? Wer ist dafür Hauptverantwortlicher und wer der Stellvertreter? Eine gleichbleibende Systematik der Erfassung gewährleistet die Vergleichbarkeit der Daten und ermöglicht es, Verläufe darzustellen.

**Beispiel Kraftfutterverbrauch.** Hoher Kraftfuttermittelverbrauch führt zu hohen Futterkosten und gesundheitlichen Problemen. Daher soll der Verbrauch wöchentlich dokumentiert und bezogen auf den Liter Milch gesenkt werden. Dafür wird der Kraftfutterverbrauch vom Futtermeister wöchentlich am Donnerstag notiert und mithilfe der Milchmenge berechnet.

Zu Beginn ist es oft eine große Umstellung und der »Papierkram« auf dem Radlader stört. Doch wenn die Berechnung ausdauernd durchgeführt wird, wird sie nach einigen Wochen nicht mehr als Belastung angesehen. Das Aufschreiben geht in Arbeitsroutine über und es kann sogar



Foto: agrarfoto

**Eine systematische Erfassung von Kennzahlen und klare Verantwortlichkeiten sichern den Betriebserfolg.**

Spaß machen, mit den daraus resultierenden Ergebnissen zu arbeiten. Möglicherweise hilft die Dokumentation dabei, dass die Arbeit strukturierter abläuft, die Kühe wirtschaftlicher gefüttert werden und die Herde gesünder ist. (Übersicht 1).

**Beispiel Teamb Motivation.** Besonders auf Betrieben mit mehreren Mitarbeitern spielt die Motivation im Team eine entscheidende Rolle. Eine hohe Mitarbeiterfluktuation führt dagegen zu hohen Kosten und geringem Know-how auf dem Betrieb. Regelmäßige Teambesprechungen können die Mitarbeiter in die betrieblichen Abläufe besser einbinden. Die gemeinsame Diskussion neuer Ideen und Maßnahmen sollte zum Ziel haben, praktische und auf dem Betrieb leicht umsetzbare Lösungen zu finden (Übersicht 2).

Neben einem wöchentlichen Treffen mit allen Mitarbeitern sind auch zusätzliche monatliche Treffen mit den einzelnen Verantwortungsbereichen (z. B. ein »Teammeeting Fütterung«) denkbar. Dabei sollte der Rahmen der Meetings klar festgelegt werden: Ort, Zeit, maximale Dauer, Teilnehmer, Moderator, wer führt Protokoll,



sich dabei bewährt, die Dauer eines Meetings auf 30 Minuten zu begrenzen.

Das Führen eines Protokolls hilft, veränderte, neu entwickelte Arbeitsabläufe automatisch zu strukturieren. Ziele können dadurch schneller erreicht werden. Da stets die Verantwortlichen im Protokoll festzuhalten sind, nimmt es auch alle Personen in die Pflicht. Außerdem kann das Festlegen von messbaren und klar definierten Zielen zu mehr Motivation und Engagement bei der Arbeit führen. Jeder Mitarbeiter weiß, welche Erwartungen an ihn gestellt werden und welche Verantwortungsbereiche seine Kollegen auszufüllen haben.

Im Rahmen eines Teammeetings lassen sich möglicherweise die persönlichen Stärken der Mitarbeiter leichter identifizieren und so die passenden Verantwortungsbereiche zuordnen. Dadurch entsteht Spielraum für individuelle Entwicklungen, was sich positiv auf die Zufriedenheit auswirken kann.

**Ausdauer zeigen.** Nicht immer wird gleich sichtbar, dass neue Arbeitsabläufe und -routinen das wirtschaftliche Ergebnis des Betriebes verbessern. Wenn die Umsetzung am Beginn nicht gleich klappt – das Herdenprogramm nicht die gewünschten Zahlen auswertet oder die gerade entworfene Exceltabelle noch Formelfehler aufweist – kann es für alle nachvollziehbar zur Frustration kommen. Hier ist die Gefahr groß, dass schnell in die alte Routine verfallen wird. Deshalb ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass Veränderungen nur langsam vorangehen und dies ein Prozess ist, der immer wieder aktiv vorangetrieben werden muss. Es wird Ausdauer benötigt!

welche Themen werden regelmäßig besprochen (z. B. Milchmenge, Zellzahl, Änderungen, Neuigkeiten). Die Basis eines erfolgreichen Austauschs ist, dass sich jeder gleichwertig einbringen darf und soll.

Das Teammeeting bietet die Möglichkeit, alle zu informieren, Lösungen für Problemstellungen gemeinsam zu suchen und Verbesserungspotentiale zu diskutieren. Wie z. B. ließe sich die Futtermenge um 1 kg Trockenmasse/Kuh und Tag steigern? Wie kann die Zellzahl verbessert werden? Wie lässt sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern? In der Praxis hat

## Übersicht 1: Kosten-Nutzen der Dokumentation des Kraftfutterverbrauchs

	IST-Zustand	SOLL-Zustand
Kraftfutterverbrauch g/Liter	315	265
Futtermenge kg Trockenmasse/Kuh und Tag	21	23
Milchmenge Liter/Kuh und Tag	30	30
Futterkosten ct/Liter	15,3	15
Futterkostendifferenz €/Tag bei 100 Kühen	9	
<b>Futterkostendifferenz €/Woche bei 100 Kühen</b>	<b>63</b>	
Zeitaufwand Controlling Min./Woche	0	30
Kosten Controlling €/Woche	0	7,50
<b>Mögl. Ersparnis €/Woche (ohne tiergesundheitliche Aspekte)</b>	<b>55,5</b>	

## Übersicht 2: Kosten-Nutzen wöchentlicher Teamtreffen

Kosten (€)	
Wöchentliche Vorbereitung des Treffens	50
Arbeitszeit Teammeeting (30 Min.; 5 Pers.)	65
Protokollführung, Pinnwand, zusätzliche Organisation	50
<b>Aufwand Teammeeting/Jahr</b>	<b>8580</b>
Nutzen (€)	
Kosten Anwerbung	50
Einstellungskosten	150
Fortbildungskosten	500
Einarbeitungskosten	4500
Minderleistung in der Einarbeitungszeit	15000
<b>Gesparte Kosten Personalbeschaffung</b>	<b>20200</b>

Zudem ist es wichtig, sich und seine Mitarbeiter zwischendurch immer wieder zu motivieren oder sich motivieren zu lassen. Das geht am besten, indem man sich die ursprünglich gesetzten Ziele vor Augen führt und die bereits erreichten Umsetzungen und Teilziele würdigt. Auch dafür können die Teamprotokolle und die erhobenen Kennzahlen genutzt werden. Anschauliche Übersichten z. B. an Pinnwänden und Stalltafeln helfen dabei.

**Fazit.** Wenn neue Ziele erreicht werden sollen, müssen sich Arbeitsabläufe ändern. Dafür sind sowohl Controllingmaßnahmen als auch neue Alltagsroutinen notwendig. Unser Gehirn versucht jedoch Energie zu sparen und verfällt schnell wieder in gewohnte alte Muster. Daher ist es wichtig, mit der nötigen Ausdauer an die Umsetzung heranzugehen, so lange bis die neue Routine automatisch abläuft. Die Basis für die Zielumsetzung ist ein motiviertes Team, das sich durch Rückschläge nicht frustrieren lässt. Ist das geschafft, führt dies zu einer strukturierteren Arbeitsweise, die schnell sichtbare und messbare Erfolge bringt, die nicht nur die Zufriedenheit der Mitarbeiter, sondern auch das wirtschaftliche Ergebnis des Betriebes verbessern.

*Dr. Denise Völker,  
Milchviehberatung, Bad Oldesloe*