

Im Melkstand muss jeder Handgriff abgestimmt sein, um auf einen hohen Durchsatz zu kommen.

Fotos: Fritz Fleege

# Arbeitszeit ist kostbar

Eine zunehmende Zahl von Milchviehbetrieben hat Probleme, geeignete Fachkräfte bzw. Berufsnachwuchs zu finden. Oft liegt es auch an den wenig attraktiven Arbeitszeiten und -bedingungen oder einer als wenig motivierend empfundenen Vergütung. Vor diesem Hintergrund kommt dem Personalmanagement eine wachsende Bedeutung zu.

**B**etriebe, die Umbau-, Rationalisierungs-, Erweiterungs- oder gar umfangreiche Neubauinvestitionen planen, müssen auch die gegenwärtigen und künftigen Personalfragen im Auge haben. Das gilt vor allem mit Blick auf die Personalentwicklung und -verfügbarkeit. In Einzelfällen wird man nach Prüfung aller Alternativen nicht an der Entscheidung vorbeikommen, die Milchproduktion einzustellen. Aber auch diese Ent-

scheidung erfordert planvolles Handeln, denn hier wird über das weitere Leben oft langjähriger Mitarbeiter/Anteilseigner und deren Familien entschieden.

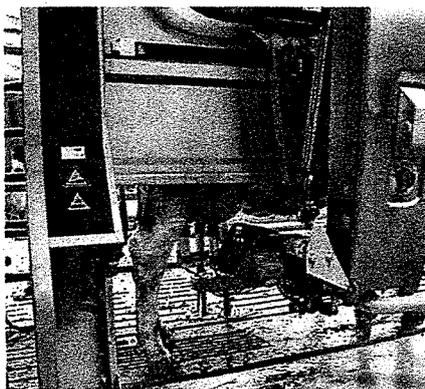
## Investitionen gut planen

Ganz wichtig ist es, die angestrebten Investitionsziele genau zu definieren und realistisch einzuschätzen. Jede überzogene Erwartung führt dazu, dass Frust auf allen Ebenen entsteht. Deshalb sollte – insbesondere bei Großinvestitionen – eine tiefgründige Analyse der Istsituation erfolgen. Wichtig ist zudem, die Ziele auch gegen Anfangswiderstände konsequent umzusetzen.

Aus der Beratung wissen wir, dass sich die Mitarbeiter häufig ungenügend in die Vorbereitung von Investitionsentscheidungen einbezogen fühlen. Ein, wie wir meinen, fataler Fehler. In der Regel ist es nicht die Unternehmensführung, die die mit der Investition verbundenen Zielstellungen in der Praxis umsetzen muss. Nur wenn die Investition durch die Mitarbeiter mitgetragen

wird, stehen sie auch hinter dieser, können mit Anfangsproblemen besser umgehen und werden mehrheitlich zur Realisierung der Ziele beitragen.

Automatisierung ist sicher nicht das Allheilmittel für Personalprobleme. Dennoch empfehlen wir, bei der Vorbereitung von Investitionen bestehende Automatisierungsalternativen zu prüfen. Neben höheren Investitionsaufwendungen argumentieren Betriebsleiter nicht selten, dass ihr Personal – aufgrund von Alter bzw. Ausbildungsstand – beispielsweise nicht für die Bedienung von Melkrobotern geeignet ist. Darüber hinaus wird befürchtet, dass die Vergütungshöhe des hoch qualifizierten Personals, die Einsparungen beim Personaleinsatz aufzehrt. Die Mehrheit der Betriebe, die den Automatisierungsschritt gegangen sind, wird bestätigen, dass diese Ängste übertrieben sind. Wir selbst können im Ergebnis von arbeitswirtschaftlichen Untersuchungen in Betrieben mit Roboter-technik einschätzen, dass auch ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehr gut mit



Melkroboter erfordern saubere Kühe und geschultes Personal.

der Bedienung der Roboter zurecht kommen. Wichtig sind die bereits angesprochene Einbeziehung in die Investitionsentscheidung und eine gezielte Qualifizierung.

## Arbeitszeitbedarf überprüfen

Der Arbeitszeitbedarf in der Milchproduktion hängt von sehr vielen objektiven und subjektiven Faktoren ab. Dabei muss man sich im Klaren sein, dass der überwiegende Teil der objektiven Faktoren eine subjektive Ursache hat. Regelmäßig ist die Frage zu beantworten, ob der betriebliche Arbeitszeiteinsatz gerechtfertigt ist bzw. an welchen Stellen es Reserven gibt. Es bestehen mehrere Möglichkeiten, diese Frage zu beantworten. Beispielsweise kann der Arbeitszeitbedarf schnell und kostengünstig mithilfe von Orientierungswerten geprüft werden. Man muss jedoch wissen, dass diese – insbesondere in umgebauten bzw. rationalisierten Altanlagen – nur bedingt geeignet sind, da sie unter standardisierten Neubaubedingungen ermittelt wurden. Für die eigene Arbeitszeitvorgabe sind deshalb in der Regel Zuschläge unerlässlich. Als zweiter Weg kommt der Vergleich mit anderen Betrieben infrage. Auch wir werden in der Beratung sehr häufig gefragt, wie hoch – bei vermeintlich gleichen Bedingungen – der Arbeitszeiteinsatz in anderen Betrieben ist. Doch so leicht wie vermutet ist das nicht zu beantworten. Denn auch die vermeintlich gleichen Bedingungen stellen sich bei genauer Betrachtung als größere Unterschiede heraus. Das soll anhand von Betrieben belegt werden, die eine ehemalige Milchproduktionsanlage mit 1 930 Plätzen betreiben. Die zu DDR-Zeiten weitgehend gleichen Anlagen haben heute durchaus unterschiedliche arbeitswirtschaftliche Voraussetzungen (Übersicht 1).

Ein typisches Beispiel für die Differenzierung zwischen den Betrieben sind die erreichten Durchsatzleistungen der Melkstände. Auch bei annähernd baugleichen Anlagen sind teils erhebliche Unterschiede festzustellen (Übersicht 2).

## Hohe Durchsatzleistungen anstreben

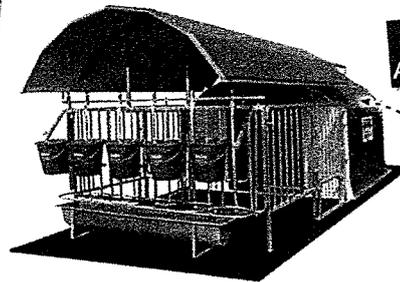
Die Ursachen für unzureichende Durchsatzleistungen sind von Betrieb zu Betrieb verschieden. Das können zum Beispiel viele Schwermelker bzw. Sperrkühe sein, ein schlechter Zutritt zum Melkstand, überdurchschnittlich verschmutzte Euter oder mangelnde Abstimmung zwischen Melkern und Treibern. Was wir jedoch kaum feststellen, sind mangelnde Fertigkeiten der Melkerinnen und Melker. Als weiteres Beispiel sollen die Unterschiede im Arbeitszeitbedarf zwischen Strohaufstallung und strohloser Aufstallung angeführt werden (Übersicht 3).

Der Beispielbetrieb hat beide Aufstallungsvarianten in einer Milchviehanlage. Es wird überdeutlich, welche hohen zusätzlichen Arbeitszeitbedarfe Betriebe haben, die ihre Kühe einstreuen. Bei Strohaufstallung ist zudem eine gute Abstimmung der notwendigen Arbeiten mit dem Melken erforderlich, denn meistens wird ausgemistet, wenn die Kühe zum Melken sind. Wer es also genauer wissen will, sollte den Aufwand einer arbeitswirtschaftlichen Untersuchung nicht scheuen. Wir haben solche Untersuchungen in mehr als 30 Milchviehbetrieben durchgeführt. Auch die Reaktionen der Beschäftigten sind überwiegend positiv, und es besteht ein großes Interesse an den Ergebnissen.

Arbeitswirtschaftliche Untersuchungen werden dazu genutzt, die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Einsatzbereitschaft des Personals einzuschätzen. Darüber hinaus werden die objektiven und subjektiven Ursachen für einen erhöhten Arbeitszeitbedarf benannt

# DER EXPERTE FÜR VIEHHALTUNG

[www.beiser-agrar.de](http://www.beiser-agrar.de) 



**EINZIGARTIG AUF DEM MARKT**

**ISOLIERTES DACH**

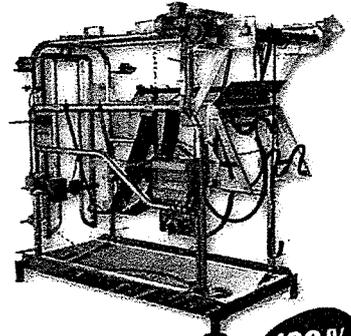
**-15%**

**KÄLBERHÜTTE ISOLIERT 5 KÄLBER**

► Mit Schiebedach und mit Rosten aus Recycling Kunststoff



**VIDEO AUF**  
[www.beiser-agrar.de](http://www.beiser-agrar.de)

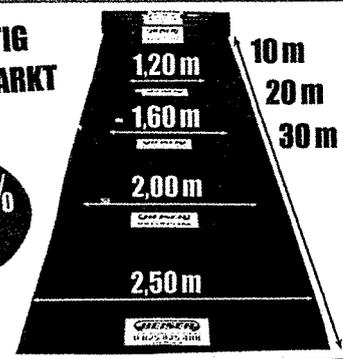


**ELEKTRISCHER RINDER-KLAUENSTAND**

**100% VERZINKT**

**EINZIGARTIG AUF DEM MARKT**

**-10%**



**DER GRÖSSTE SPEZIALIST IN GUMMIMATTE**

FÜR SILAGE, MELKRAUM USW...



Versand von landwirtschaftlichem Bedarf

07851 88 66 577

[www.beiser-agrar.de](http://www.beiser-agrar.de) 

**NEUER ONLINE-SHOP**

**LIEFERUNG FREI HAUS\***

\* Bei Onlinebestellung und Lieferung innerhalb Deutschlands. Für den Versand ins Ausland sind zusätzliche Kosten zu zahlen. © Beiser - Produkte sind Marken von Beiser.

Übersicht 1: Arbeitswirtschaft in Milchviehanlagen vom Typ MPA 1930 im Vergleich zur Zeit bis 1990 (zum jeweiligen Untersuchungszeitpunkt)

	bis 1990	Betrieb ...	Betrieb ...	Betrieb ...	Betrieb ...
Melker/Treiber	16 AK/Tag (Schichtsystem)	6 AK/Tag (Schichtsystem)	8 AK/Tag (Schichtsystem)	6 AK/Tag (Schichtsystem)	6 AK/Tag Schichtsystem
Innenfütterer	2 AK/Tag (Schichtsystem)	1 AK/Tag (geteilter Tag)	2 AK/Tag (Schichtsystem)	1 AK/Tag (geteilter Tag)	2 AK/Tag (Schichtsystem)
Außenfütterer	2 AK/Tag (Schichtsystem)				1 AK/Tag (geteilter Tag)
Repro/Kälber	4 AK/Tag (Schichtsystem)	2 AK/Tag (Schichtsystem)	6 AK/Tag (Schichtsystem)	1 AK/Tag (geteilter Tag)	2 AK/Tag (geteilter Tag)
Sonstige	4 AK/Tag (Schichtleiter, Küche)	1 AK/Tag (Nachtwache)	/	/	/
Absicherung Produktion	32 AK/Tag 99 280 h/a	10 AK/Tag 25 800 h/a	16 AK/Tag	8 AK/Tag	11 AK/Tag
Jahresstunden <sup>1)</sup>	105 000 h/a	29 400 h/a	53 200 h	45 900 h	51 500 h
Durchschnittsbestand	1 932 Kühe	821 Kühe	1 500 Kühe	1 200 Kühe	1 300 Kühe
Arbeitsmaß	54,3 h/Kuh	35,7 h/Kuh	35,5 h/Kuh	38,3 h/Kuh	39,6 h/Kuh

<sup>1)</sup> Inklusive Management (Anlagenleitung, Dokumentation), aber ohne Besamer, Klauenpfleger, Veterinäre, Schlosser und Elektriker

und konkrete Vorschläge für Veränderungen bis hin zur Arbeitsorganisation unterbreitet. Dafür ist es notwendig, möglichst alle Arbeitsplätze in die Untersuchung einzubeziehen. Nicht selten stellt sich heraus, dass für eine Änderung der Arbeitszeitvorgaben erst andere Schwachstellen im Produktionsprozess behoben werden müssen.

### Vergütung des Personals

Eine adäquate Würdigung guter Leistungen über die Höhe der Vergütung ist vielfach nicht gegeben. Unangemessen niedrige Milchpreise verringern den Spielraum für die Anhebung des Lohnniveaus. In Zeiten

guter Milchpreise scheuen die Betriebsleitungen vielfach eine spürbare Anhebung, weil das Risiko der nächsten Milchkrise im Raum steht. Andererseits zwingen die zunehmende Konkurrenz der Betriebe um die „besten Köpfe“ bzw. besser bezahlte Beschäftigungsmöglichkeiten im Umfeld einige Unternehmen zur Anhebung der Entgelte, und zwar unabhängig vom aktuellen Milchpreisniveau.

Eine allgemeingültige Empfehlung zur absoluten Lohnhöhe kann es nicht geben. Generell ist festzuhalten, dass eine nachhaltig erfolgreiche Milchproduktion kaum auf Mindestlohniveau möglich ist. Aus

Betriebszweiganalysen ist zudem bekannt, dass Rentabilität nicht durch niedrige Stundenlöhne herzustellen ist. Niedrige Stundenlöhne ziehen in der Regel sehr viele Arbeitsstunden nach sich, sodass letztlich der Personalaufwand oft gar höher ist als in vergleichbaren Betrieben. Es ist ein Gebot der Lohngerechtigkeit, dass nicht nur neu angeworbene Beschäftigte in den Genuss höherer Entlohnung kommen. Einfache Lohnsysteme sind abrechnungstechnisch von Vorteil. Dennoch sollten sie eine Differenzierung zwischen den Mitarbeitern ermöglichen. Es empfiehlt sich, diese in erster Linie auf der Grundlage der Einsatzbereitschaft und der Einsatzmöglichkeiten vorzunehmen. Insbesondere der Einsatz auf mehreren Arbeitsplätzen hat große Vorteile und sollte deshalb in der Einstufung Berücksichtigung finden. In jedem Fall gilt es, mithilfe einer tiefgründigen Betriebszweiganalyse die bestehenden Potenziale für die Entlohnung zu ermitteln. Danach ist zu entscheiden, ob alles in die Grundvergütung gesteckt wird oder ob auch leistungsabhängige Zusatzvergütungen in die Betrachtung einbezogen werden können.

**Fazit:** Die Personalverfügbarkeit wird zunehmend zum begrenzenden Faktor für die Milchproduktion und somit auch zum entscheidenden Faktor bei der Investitionsplanung. Aber auch unabhängig von Investitionen sind Arbeitszeitbedarf und Vergütung zentrale Fragen im Personalmanagement. Wichtig dabei ist, den Arbeitszeitbedarf realistisch einzuschätzen und die Arbeitszeitvorgabe am tatsächlichen Bedarf auszurichten. Es muss zudem klar sein, dass eine nachhaltig erfolgreiche Milchproduktion nicht auf Mindestlohniveau realisierbar ist.

Übersicht 2: Erreichter Durchsatz und Arbeitsproduktivität (AP) in Abhängigkeit von der Arbeitsorganisation und vom Melkverfahren

Betrieb	Melkanlage	Personal Melker/Treiber	Durchsatz relativ zum Orient.-Durchsatz	AP Kühe/AKh
Betrieb ...	2 x 2 x 6 FGM	2 (Nacht) 3 (Tag)	61,7 % 74,4 %	34,4 36,1
Betrieb ...	2 x 2 x 6 FGM	2 (Nacht) 2,3 (Tag)	72,1 %	43,9 38,8
Betrieb ...	2 x 2 x 6 FGM	2,3	62,5 %	32,0
Betrieb ... <sup>1)</sup>	MK 22	2	71,1 %	43,2
Betrieb ... <sup>1)</sup>	MK 22	2	75,2 %	45,1
Betrieb ... <sup>1)</sup>	MK 22	2	55,4 %	33,7
Betrieb ...	MK 22	2	62,8 %	32,2

<sup>1)</sup> Frischabkalber und Kranke separat gemolken

Übersicht 3: Arbeitszeitbedarf bei Stroh- und Gülleaufstallung

	Strohaufstallung	Gülleaufstallung
Tiere	200 Kühe/Färsen	500 Kühe
Arbeitsgänge	Umtreiben, Ausmistern, Einstreuen, Umtreiben	Spalten abschieben inkl. Liegematten einstreuen
Arbeitszeitbedarf/Tag	131 Minuten	45 Minuten
Arbeitszeitbedarf/Jahr	770 Stunden	274 Stunden
Arbeitszeitbedarf/Tier und Jahr	3,85 Stunden	0,55 Stunden
Personalaufwand bei 9,20 € brutto/h	42,50 €/Kuh	6,07 €/Kuh