

Wo gehen die Stunden hin?

Die acht Verschwendungsarten, übersetzt auf den landwirtschaftlichen Betrieb. Nimm dieses Blatt mit auf einen Rundgang. Nicht ausfüllen am Schreibtisch — ausfüllen dort, wo die Arbeit passiert.

Acht Arten von Verschwendung

Verschwendung heißt im Lean-Vokabular *Muda*: alles, was Ressourcen verbraucht und keinen Wert schafft. Ankreuzen, wo du fündig wirst. Ein Haken ist keine Anklage, sondern ein Fundort.

- ☐ **Defekte** *nacharbeiten müssen*
Was muss bei euch regelmäßig zweimal gemacht werden? Behandelte Kuh im Tank. Sich kreuzende Triebwege, nach denen sortiert wird. Unverkäufliche Ware.
- ☐ **Überproduktion** *mehr als abgenommen wird*
Was stellt ihr her, das niemand abnimmt? Jungvieh über dem Remontierungsbedarf. Zu viel minderwertige Silage. Beete, deren Ertrag kompostiert wird.
- ☐ **Wartezeiten** *stehen und warten*
Wer wartet bei euch worauf? Melker warten, weil die Futtervorlage sich verzögert hat. Mitarbeitende warten auf eine Anweisung, die niemand gibt. Tiere warten am Tor.
- ☐ **Ungenutztes Talent** *Können, das niemand kennt*
Was kann jemand bei euch, das ihr nicht nutzt? Die teuerste Verschwendung, weil sie unsichtbar ist. Frag danach, sie steht in keinem Ablaufplan.
- ☐ **Transport** *zweimal anfassen*
Was wird bei euch zweimal bewegt? Einstreu und Futter, die nicht am Verbrauchsort abgeladen, sondern später nochmal umgesetzt werden.
- ☐ **Lagerbestände** *Bestände, die Suchzeit erzeugen*
Wo wird bei euch gesucht? Der unaufgeräumte Technikraum: Die Reparatur unterbricht das Melken nicht wegen des Defekts, sondern weil das Ersatzteil erst gefunden werden muss.
- ☐ **Bewegung** *Wege, die niemand braucht*
Wie oft läuft jemand über den Hof, um Werkzeug zu holen? Zähl es einen Tag lang mit. Das Ergebnis überrascht die meisten Betriebsleitungen.
- ☐ **Überverarbeitung** *mehr tun als nötig*
Was macht ihr gründlicher, als das Ergebnis verlangt? Blindmelken. Einpacken, was auch unverpackt verkauft würde. Dokumentieren, was niemand liest.

Der Perspektivwechsel, auf den es ankommt

Jeder Arbeitsschritt hat einen Kunden, und der sitzt meistens im eigenen Betrieb. Die Kuh, das Kalb und die Kollegin sind interne Kunden, die ein gutes Produkt erwarten. Wer beim unzuverlässigen Futtermittellieferanten sofort wechselt, aber die eigene Färsenaufzucht mal zwei und mal acht Kälber pro Woche liefern lässt, wendet zwei Maßstäbe an.

DIE DREI GRÖSSTEN FUNDSTELLEN — MIT DATUM, DAMIT ES VERBINDLICH WIRD

5S: einen Bereich herrichten

Fünf Schritte, ein Bereich. Nicht der ganze Hof — der Technikraum, die Werkstattecke, der Waschplatz. Wer alles gleichzeitig anfängt, bricht in Woche drei ab.

1 Sortieren *Seiri*

Bereich komplett ausräumen. Jeden Gegenstand markieren:

- **Grün** — oft gebraucht, bleibt hier
- **Gelb** — manchmal gebraucht, kommt woandershin
- **Rot** — nicht gebraucht, geht raus oder wird verkauft

Richtet dazu einen **roten Bereich** ein, in dem alles landet, dessen Platz gerade niemand kennt. Ohne ihn wandert es zurück in die Ecke, aus der es kam.

2 Systematisieren *Seiton*

Ein Platz für alles, und alles an seinem Platz. Regale, Behälter, Türen, Rohrleitungen beschriften. Was am häufigsten gebraucht wird, kommt am nächsten an den Ort, wo es gebraucht wird.

3 Sauber halten *Seiso*

Bodenmarkierungen für Laufwege und Lagerflächen. Reinigungsplan mit Namen dran. Sauberkeit ist hier kein Selbstzweck, sondern ein Diagnosewerkzeug: Auf einem sauberen Boden sieht man ein Ölleck am selben Tag.

4 Standardisieren *Seiketsu*

Schattenboards, beschriftete Haken, Aufkleber. Wer den Schiebebesen nicht zurückhängt, sieht die leere Silhouette an der Wand. Dazu eine einseitige Arbeitsanweisung für die Schlüsselabläufe.

5 Selbstdisziplin *Shitsuke*

Der Schritt, an dem es fast immer scheitert. Regelmäßige interne Audits. Abweichungen in der Teambesprechung. Ein benannter Bereichsverantwortlicher — eine Person, nicht „das Team“.

Arbeitsanweisung: fünf Regeln, sonst wird es Bürokratie

Eine Seite, nicht mehr · drei bis fünf Schritte · lieber ein Foto als drei Sätze · vierzehn Tage im echten Betrieb testen, dann festzurren · geschrieben von denen, die die Arbeit machen. Und: „Überprüfung SOP“ als fester Punkt in die monatliche Teambesprechung, sonst veraltet sie und wird zu Papier an der Wand.

Woran es hängt

Bei 5S in einem Bereich ist der Effekt in Tagen sichtbar. Bei Standardarbeit nach zwei Wochen. Der Teil, der den Rest dauerhaft macht, ist die feste Verbesserungsrunde: dreißig Minuten im Monat, immer am selben Tag, ein Thema, eine Zahl, ein Ziel mit Datum. Wer diesen Termin ausfallen lässt, weil gerade Ernte ist, hat die Sache beendet. Das ist keine Drohung, das ist die häufigste Abbruchursache.

WELCHER BEREICH, BIS WANN, WER VERANTWORTET IHN