

Lean und agil im Realitätscheck:

Mit dem Fahrrad 9.149 Kilometer zum Nordkap und zurück



Kunden zufrieden stellen, Herstellkosten senken und Mitarbeiter mit Verantwortung ausstatten. Was Unternehmerherzen höherschlagen lässt, ist für Kenner des Lean-Gedankens ein alter Schuh und logische Konsequenz schlanker Organisationen. Da verwundert es, dass erst seit einigen Jahren Lean Management – und noch aktueller Agilität – als Workshops oder Inhouse-Trainings gefragt sind. Dabei geht es um mehr als Tools. Es geht um einen Kulturwandel, und der lässt sich nicht in drei Tagen vom Besprechungszimmer aus vollziehen. Mit meiner Radtour zum Nordkap wollte ich Zweiflern beweisen, was mit Lean Management und Agilität möglich ist.

Mein Rezept für das Lean-Aha!-Erlebnis war simpel: ein Fahrrad, 29 Kilogramm Gepäck und das Nordkap als Ziel. Mit ordentlich Enthusiasmus gestartet, wachte ich am Morgen nach meiner ersten Etappe in einer zentimetertiefen Seenlandschaft auf dem Campingplatz auf. Dank des Dauerregens am Vortag waren die ersten Kilometer zum Triathlon mutiert – laufen, schwimmen und Rad fahren gleichzeitig. Meine Vorstellung vom schicken Fischrestaurant in der Straßburger Altstadt ging genauso baden wie meine ursprüngliche Planung für den zweiten Reisetag. Statt Fisch am Kanal gab es Döner an der Ecke. Und statt der 100 Kilometer Strecke täglich, musste ich meine Erwartungen nach nur einem Tag einige Gänge zurückschalten. Doch nach vier Stunden Grübeleien in meinem schwimmenden Zelt, kam ich zu dem Schluss, dass es keinen Grund zum Warten gab. Ich war weder krank noch verletzt und ebenso wenig Gefahren ausgesetzt.

Agil heißt nicht planlos

Die 10.000 Kilometer waren mein Projekt. Und sie verlangten eine ähnliche Durchführung wie ein komplexes Vorhaben im Unternehmen. Mit klassischem Projektmanagement wäre bereits meine erste Etappe im Dauerregen auf Grund gelaufen. Dank agiler Vorgehensweise brachten mich die Unwägbarkeiten der Realität – Regen, Gegenwind oder Sackgassen, die Google

Maps nicht anzeigt – kaum aus dem Tritt. Und genau das bedeutet agiles Vorgehen: Unternehmen, die ihre Projekte agil steuern, wissen, dass es immer anders kommt als gedacht. Sie haben sich mit Überraschungen abgefunden. Und sie stellen sich darauf ein, indem sie sich vom Irrglauben verabschieden, ein Projekt minutiös planen zu können.

Vier Prinzipien für die Tour

Allzeit bereit zu sein, ist noch nicht agil – aber wichtig für den Start: Beim Rahmenbau dachte ich noch nicht an die Ausrüstung und beim Kauf des Equipments noch nicht an die mögliche Teststrecke. Mein Fokus lag von Anfang an nur auf dem, was gerade anstand. Und bereits auf dem Straßburger Campingplatz war das nächste Prinzip an der Reihe: Der grob geplante Rhythmus von 100 Kilometern am Tag als Schlüsselparameter stand auf dem Prüfstand. Er wich bald der Erkenntnis, dass täglich fünfeinhalb bis sechs Stunden abstrampeln, plus einen Ruhetag pro Woche, besser als Rhythmus taugten und mich genauso dem Nordkap näherbrachten.

Auch in den kleinen Dingen liegen Gefahren für den Erfolg. Meine Idee, mit Smartphone und Tablet die Route zu planen, gestaltete sich mangels Strom immer schwieriger: ständig auf der Suche nach einer Ladequelle statt der nächsten Etappe für mein großes Ziel. Das war nicht lean. Kostenlose

Umgebungskarten von den Campingplätzen taugten als Alternative. Der Fokus zurück auf mein eigentliches Ziel half, mich nicht zu verzetteln.

Schon auf meiner Testfahrt durch die Vogesen gab es den ersten Rückschlag: ein Unfall nach gerade einmal zwei Kilometern! Meine handgefertigte Fahrradgabel war für die Tonne. Am liebsten hätte ich sie durch eine absolut gleichwertige ersetzt. Die Testfahrt wäre vorbei gewesen, bevor es richtig losgehen konnte. Stattdessen telefonierte ich rum und konnte mir noch am gleichen Tag Ersatz von einem Bekannten besorgen und direkt einbauen. Schnell auf Probleme reagieren und keine perfekten, sondern funktionierende Lösungen suchen.

Es funktioniert – nicht nur auf dem Fahrrad

Solarzellen sind heute meist "Made in China". Die Anlagen zu deren Herstellung kommen weiterhin aus "Good old Germany". Ein Hersteller dieser Produktionsanlagen stand vor der Herausforderung, binnen sechs Monaten ein neues Fertigungskonzept und die Produktionsanlage zu entwickeln, zu bauen und in Fernost aufzustellen. Die Time-to-Market ist in der Fotovoltaik-Branche ein wichtiger Faktor.

Das Projektteam machte sich direkt ans Werk und definierte die Teilziele: Konzept, Entwicklung, Beschaffung, Bau und Auf-



Mit Fokus auf sein Ziel und unter Anwendung von Lean- und Agilprinzipien radelte Michael fast 10.000 km bis zum Nordkap.

stellen. Ohne Feinplanung – nur die Meilensteine und der Endtermin standen fest. Gleich zu Beginn entwickelte das Team in einem Konzeptworkshop Ideen für eine Versuchsanlage. Alles lief nach festen Ritualen: täglich kurze Stand-up-Meetings dienten als Motor der Entwicklung. Sichtbare Ergebnisse waren jeden Tag gefragt und Probleme wurden täglich aufgenommen und schnellstmöglich gelöst.

Als der Prototyp einmal lief, war die große Anlage dran. Alle zwei Wochen schaute zusätzlich der Kunde vorbei und konnte sofort eingreifen. Netter Nebeneffekt: Die Kundentermine verlangten geradezu nach Fortschritten. Das Ergebnis? Innerhalb der vorgegebenen Zeit stampfte das Team eine 20 Meter lange und zwei Meter hohe wie breite Anlage aus dem Boden. Vollgepackt mit neuer Technologie – und sie funktionierte!

Agil ist lean

Jeder hilft jedem. Die Vorgabe schlechthin des agilen Projektmanagements. Deshalb

ist der Scrum Master in diesem Zusammenhang auch nicht der Meister allen Wissens, sondern der Meister der Methoden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt im Know-how des Teams und in den schnell vorzeigbaren Ergebnissen. Je schneller etwas getestet oder demonstriert werden kann, desto besser.

Das Rollenverständnis sich selbstorganisierender Teams ist unmittelbar dem Lean Management entnommen. Genauso die täglichen Meetings – in der Lean-Denkweise das Shopfloor-Management. Vorgesetzte führen ihre Mitarbeiter stets am Ort des Geschehens. Die Liste der Parallelen ließe sich weiter fortsetzen, am Ende geht es nur um eins: Agil ist lean und lean ist agil. Unternehmen müssen sich nicht dazwischen, sondern für ja oder nein entscheiden.

Langfristige Ziele

Familienunternehmen weltweit verbindet eine Geisteshaltung, die eins zu eins im Lean-Gedanken wiederzufinden ist: Langfristigkeit. Langfristiges Denken ist ebenso

Bestandteil des Toyota-Weges und eines der vier wichtigsten Lean-Prinzipien. Zusammen mit "Respect for People", dem Verzicht auf alles nicht Wertschöpfende sowie Problemlösung mit der Absicht einer kontinuierlichen Verbesserung bildet es den Kern der Lean-Philosophie. Langfristige Ziele und Verzicht stehen in einem besonders engen Zusammenhang. Ich muss kurzfristig bereit sein, auf etwas zu verzichten, um ein langfristiges Ziel zu erreichen.

Meine Tour sollte diese Geisteshaltung von vorne bis hinten widerspiegeln. So auch bei der Vorbereitung. Einige Wochen vor dem Start ging beispielsweise ein kompletter Tag dafür drauf, ein kleines Relief der Nordkapkugel an meinen Fahrradrahmen zu löten. Man hätte mir vermutlich Zeitverschwendung vorgeworfen. Einen Tag opfern, um ein Logo aufzubringen? Was für ein Quatsch! In Wirklichkeit war es viel mehr als das. Eine Zeremonie. Ein Symbol. Das Einschwören auf ein Ziel. Und es sollte sich auszahlen.

Mehrmals war ich innerlich am Limit. Besonders heftig waren die endlosen Fichtenwälder Schwedens. Mir schoss der Gedanke durch den Kopf: Ich halt's nicht mehr aus! Aber selbst in solchen Momenten war ich in der Lage, innerlich ein Stück zurückzutreten und mich auf den eigentlichen Plan zu fokussieren. Jetzt rentierte sich die intensive Zielarbeit vor Beginn der Tour. Jede Routenplanung war mit der Frage verknüpft: Bringt mich der Umweg zu einer schöneren Aussicht oder Sehenswürdigkeit meinem Ziel näher? Das war nicht schwer. Ich wollte zum Nordkap. Also blieb ich auf meiner Strecke. Tagelang stur durch den Fichtenwald.

Toyotas langfristige Ziele – Vorbild für den Mittelstand

Bei dem japanischen Autobauer stand über Jahrzehnte die Entwicklung des heute fast legendären Produktionssystems im Fokus. Dafür verzichtete das Unternehmen lange Zeit auf Designpreise für seine Autos. Frühere Toyota-Modelle waren keine Augenweide – wirklich nicht. Auch mit technischen Innovationen taten sich die Japaner nicht gerade hervor. Toyota hatte über viele Jahre klare Prioritäten: erst die Lean-Produktion perfektionieren, dann verstärkte Aufmerksamkeit auf das Design. Erst hohe Qualität und Zuverlässigkeit, dann technische Innovationen. Eins nach dem anderen. Nie zu vieles gleichzeitig.

Wenn ich beschlossen hätte, neben der Radtour zum Nordkap im selben Jahr am Berlin-Marathon und mit dem Auto an der Afrika-Rallye teilzunehmen, wäre ich bei der Vorbereitung in ernsthafte Schwierigkeiten geraten. Diesen Zielkonflikt tragen viele Unternehmen mit sich. Führungskräfte haben großartige Ideen und heben ein Projekt nach dem anderen aus der Taufe. Für sich betrachtet erscheinen die einzelnen Projekte oft auch sinnvoll. Am Ende ist es nur des Guten zu viel! Manager und Mitarbeiter verzetteln sich, langfristige Ziele verschwinden im Nebel des Projektzoos. Lean

Tipp:

Erleben Sie Michael Habighorst als Keynote Speaker auf der OPEXCON 2019

heißt dagegen dauerhafte Konzentration. Fokus. Aussortieren. Das gilt auch und gerade für Ziele. Unternehmen, die schlank und agil werden wollen, müssen erst einmal lernen, zu verzichten.

Realitätscheck bestanden

Nach vier Monaten und 9.149 Kilometern hatte ich es geschafft: Ich war wieder zu Hause. Den Realitätscheck hatten lean und agil bestanden. Meine Bilanz kann sich jedenfalls sehen lassen: agil geplante Routen und Probleme systematisch gelöst. Einen Rhythmus gefunden und Überlast verhindert. Tägliche Abläufe standardisiert und Prozesse synchronisiert. Verschwendung vermieden und das langfristige Ziel nicht aus den Augen verloren. So habe ich als untrainierter Radfahrer ein anfänglich schier unmöglich erscheinendes Projekt gemeistert.

ANZEIGE

Trotzdem wird mir oft vorgehalten, auf der Tour sei ich allein unterwegs gewesen, in Unternehmen gehe es aber um ganze Teams. Auch dafür hat mir mein Projekt eine Antwort geliefert: Jeder Einzelne muss bereit sein, die Denk- und Vorgehensweise anzunehmen. Dann erst kann ich es von anderen verlangen und auf eine Gruppe übertragen.

Der Autor

Michael Habighorst

Kontakt:

habighorst@habighorst-consulting.com



Das gesamte Abenteuer seiner Radtour zum Nordkap beschreibt Michael Habighorst in seinem Buch "Auf die schlanke Tour - So werden Unternehmen lean und agil".

/ KONFERENZ FÜR OPERATIONAL EXCELLENCE /

BESSER UND AGIL WERDEN IN ZEITEN VON DIGITALISIERUNG UND KÜNSTLICHER INTELLIGENZ

/ 21. - 22.05.2019, Königstein bei Frankfurt a. Main /

Mit spannenden Keynotes, Vorträgen und Workshops

/ 20.05.2019, Workshop zur OPEX Implementierung /