



Agilität

schnellstmöglich aus der Krise





Agilität wird für viele Unternehmen zum wichtigsten Erfolgsfaktor, da Arbeitswelt und Märkte sich durch Corona schneller und tiefgreifender verändern als jemals zuvor. Spätestens jetzt versteht jeder: Wer sich nicht schnell genug anpasst, wird verschwinden, wie die Saurier am Ende des Mesozoikums.

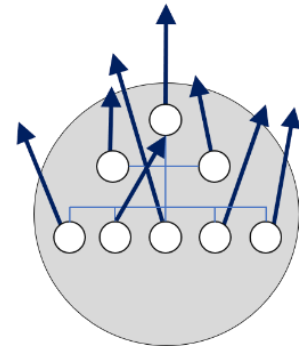
Bevor wir inhaltlich ins Thema einsteigen, widmen wir uns erst einmal der Frage, was Agilität überhaupt ist. Allgemeinverständlich ausgedrückt ist

„Agilität die Fähigkeit von Organisationen, sich erfolgreich in schnelllebigen und komplexen Märkten zu behaupten.“

Zusammenfassend kann man also sagen, dass Agilität das Ergebnis schneller, guter und gemeinsam umgesetzter Entscheidungen ist – also genau das, was man auch für eine schnelle Krisenbewältigung braucht.

Studien belegen jedoch, dass in über 80% der Organisationen Aktionismus herrscht. Auf die Frage, worauf es wirklich ankommt und welches das wichtigste Projekt sei, erhält man meist unterschiedliche Antworten – je nachdem welche Führungskraft man fragt.

Da ein Teil der Ressourcen für weniger Wichtiges eingesetzt wird, fehlen diese bei der Umsetzung der entscheidenden Maßnahmen. Das bindet nicht nur Mittel und Kräfte, sondern bremst die Agilität der Unternehmen aus.



Das es auch anders geht zeigt dieses Whitepaper. Die nächsten Seiten zeigen detailliert auf,

- welche Zusammenhänge unbedingt zu beachten sind,
- was die größten Erfolgsfaktoren für Agilität sind,
- welche Hemmschuhe sie am stärksten ausbremsen und
- wie der Weg zu einem nachhaltig agilen Unternehmen verläuft.

Mit diesem Wissen können Sie ihre Wettbewerber schnell und dauerhaft hinter sich lassen, während diese noch in Schockstarre verharren oder in Aktionismus verfallen.





Wichtige Zusammenhänge

Agilität ist das Ergebnis verschiedener Faktoren. Je besser diese aufeinander abgestimmt sind, desto schneller und erfolgreicher kann sich die Organisation anpassen und weiterentwickeln.

Neben Führung, Mitarbeitern, Organisation und Projekten gibt es einen Faktor, der alle anderen stark beeinflusst. Weil er Agilität und Erfolg beflügeln oder komplett ausbremsen kann, sagte Peter F. Drucker über ihn:

„Culture eats strategy for breakfast“

Top-Manager sollten sich deshalb stets bewusst sein, dass sie die Unternehmenskultur (ugs. Betriebsklima) am stärksten beeinflussen.

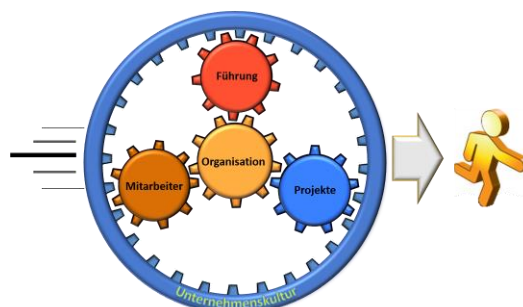


Abb1. Agilität und seine Erfolgsfaktoren

Diese Faktoren sind jedoch so eng miteinander verzahnt, dass der Faktor mit dem geringsten Reifegrad, alle anderen Faktoren ausbremst und die Agilität des gesamten Unternehmens bestimmt.

Ein Schlaglicht darauf, was die Agilität ausbremst und was es die Unternehmen kostet, zeigen diese [Studienergebnisse](#).

Das ist auch der Grund dafür, dass die Einführung und Skalierung agiler Methoden in klassisch organisierten Unternehmen oftmals nur begrenzten Erfolg haben. Als Gründe für das Scheitern agiler Projekte nennen Studien

- fehlender Konsens im Führungsteam
- starre Organisationsstrukturen
- Prioritätenkonflikte mit Mitarbeitern aus der Linie
- eine durch Veränderungsängste und Gleichgültigkeit geprägte Kultur





Die wichtigsten Erfolgsfaktoren



Erfolgsfaktor 1: Führung

In turbulenten Zeiten und Krisen braucht es Führungskräfte, denen die Mitarbeiter vertrauen. Sie agieren im Überblick und schaffen die Rahmenbedingungen, damit sich ihr Unternehmen schnell anpasst und entwickelt.

In den letzten 10 Jahren haben sich die meisten Führungskräfte mit der Umsetzung von Wachstumsstrategien und der Optimierung von Wertschöpfungsketten beschäftigt – nicht jedoch mit agilen Methoden oder agiler Unternehmensführung.

Krisen trennen die Spreu vom Weizen. Deshalb stehen die Führungskräfte und -teams auf verlorenem Posten, die schon vor der Krise als nicht glaubwürdig und authentisch galten. Anstatt sich voll für die Erreichung der Ziele einzusetzen, machen die Mitarbeiter nur „Dienst nach Vorschrift“, anstatt sich voll zu engagieren – fatal in Zeiten, in denen es das Engagement aller braucht, um Krisen zu bewältigen.

■ Souverän navigieren

Erfahrene Manager wissen, dass für Unternehmen das gleiche gilt, wie im Mannschaftssport:

„Elf erstklassige Spieler garantieren keinen Sieg“

Überleben und Erfolg von Unternehmen hängen von der guten Zusammenarbeit des Führungsteams ab. Deshalb prüfen erfahrene Top-Manager ob und wie stark das Unternehmen durch das [Allmende-Problem](#) ausgebremst wird.

Dieses Problem zählt zu den größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Es ist sowohl für den Raubbau natürlicher Ressourcen als auch für zerstrittene Führungsteams und den Ruin zahlloser Unternehmen verantwortlich.

In den Fokus der Öffentlichkeit rückte das Allmende-Problem jedoch erst 2009, als Prof. Ostrom für ihre Forschungsergebnisse den Nobelpreis für Wirtschaft erhielt.





Erfahrene Top-Manager denken strategisch. Deshalb entwickeln sie eine klare Vorstellung davon, welche Kernziele das Unternehmen erreichen muss, um erfolgreich zu bleiben. Durch sie können sie das Denken und Handeln aller Führungskräfte ausrichten und eine Strategie zu ihrer Erreichung entwickeln.

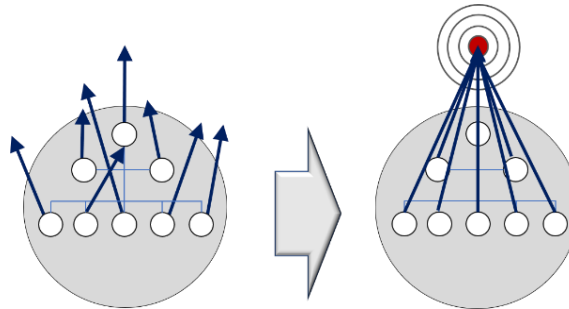


Abb2. Fokussierung auf die Kernziele

Mit den Kernzielen als Fixpunkt steuern sie nur noch auf Sicht, da der Weg zum Ziel durch unbekannte Gewässer führt, in denen es zahlreiche Probleme zu lösen und Hindernisse zu umschiffen gilt.

Hierfür bilden sie meist auch ein Bereichs- und Hierarchieübergreifendes Team – nicht, weil sie die Alleinverantwortung scheuen, sondern damit alle Mitglieder über ein möglichst umfassendes Bild verfügen, bevor sie über Maßnahmen entscheiden.

■ **Souverän führen**

Gute Führungskräfte wissen, wie man Mitarbeiter durch schwierige Zeiten führt. Sie weisen immer wieder auf die Vorteile hin, die Unternehmen und Mitarbeiter haben, wenn die Kernziele erreicht werden. Das stärkt den Glauben an den Erfolg und die Mitarbeiter setzen sich aktiv für die erforderlichen Maßnahmen ein.

Gute Führungskräfte kommunizieren klar, authentisch und konsistent mit allen beteiligten Parteien – auch schlechte Botschaften. So sorgen sie dafür, dass sie glaubwürdig bleiben.

Sie pflegen den kontinuierlichen Dialog mit ihren Kollegen und Mitarbeitern und passen Führungsstil und -methoden situativ an. Sie gehen auch dann nicht auf Abstand, wenn diese einmal aus der Haut fahren und ihren Sorgen und Ängsten Luft machen.





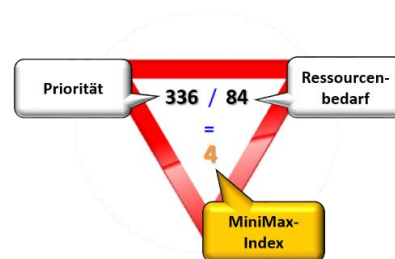
■ Souverän entscheiden

Der Spielraum für Fehlentscheidungen wird in Krisen drastisch kleiner. Deshalb verlassen sich erfahrene Manager nicht länger auf ihr Bauchgefühl, sondern setzen auf objektive Methoden. Zum einen, weil sie wissen, dass es auf Erfahrungen aus „normalen“ Zeiten basiert und zum anderen, weil es stark durch Gefühle beeinflusst wird.

Zur Minimierung der persönlichen und unternehmerischen Risiken hat sich EFP – bewährt. Mit dieser praktischen und mehrfach ausgezeichneten Bewertungs- und Priorisierungsmethode lassen sich Probleme, Risiken, Ideen und Maßnahmen schnell und objektiv bewerten.

In nur einer Minute erhält man drei Werte, die Entscheidern und Führungsteams anzeigen,

- wie wichtig der jeweilige Vorgang ist,
- wie aufwändig die Maßnahme sein wird und
- wie sehr sich die Maßnahme lohnen wird.



Diese Werte erleichtern die Entscheidungsfindung und ermöglichen eine klare Kommunikation der Prioritäten. Ohne zeitraubende und emotional aufgeladene Diskussionen, Missverständnisse und Prioritätenkonflikte werden wichtige Maßnahmen deutlich schneller umgesetzt. Kunden sagten über EFP:

„EFP ist wie ein persönlicher Erfolgskompass – solange man sich um die Vorgänge mit hohen Werten kümmert, bleibt man auf Erfolgskurs“

(Reinhard Beck, Inhaber Ingenieurbüro Beck)

„Endlich eindeutige Prioritäten – einfach genial und genial einfach“

(Tim Meier, IT-Leiter HUMMEL Holding AG)

„Andere Unternehmen beneiden uns um EFP - ich kenne keine andere Methode, die mit geringem Aufwand zu so guten Bewertungsergebnissen führt.“

(Thorsten Speil, Leiter Organisation Stadtwerke Karlsruhe)





Erfolgsfaktor 3: Mitarbeiter

Gerade in turbulenten Zeiten und Krisen braucht es fähige und engagierte Mitarbeiter. Erst durch sie werden Probleme aufgedeckt, Lösungen entwickelt und die erforderlichen Veränderungen effizient und zeitnah umgesetzt.

Ob Mitarbeiter die Extrameile für das Unternehmen gehen oder nur Dienst nach Vorschrift machen, hängt im Wesentlichen von der Unternehmensführung und dem Verhalten der Führungskräfte ab:

- **Vertrauen in die Führung**

Mitarbeiter folgen Leadern und unterstützen diese nach Kräften, wenn sie ihnen Perspektiven bieten und sie auf ihrem Weg zur Erreichung der Ziele unterstützen.

- **Sinnhaftigkeit**

Die Mitarbeiter wollen verstehen, welche Kernziele das Unternehmen anstrebt und wie sie dazu beitragen können - vor allem aber, welchen Sinn es für sie selbst hat, an der Erreichung mitzuwirken.

- **Wertschätzung**

Mitarbeiter in deren Fähigkeiten investiert wird, empfinden dies als Wertschätzung und danken dies durch Engagement und gute Leistungen.

Viele Unternehmen investieren in die Führungskräfteentwicklung, da diese sich am stärksten auf das Engagement der Mitarbeiter auswirken.

Viele bauen auch ihr „betrübliches Vorschlagswesen“ zu einem zeitgemäßen [Ideenmanagement](#) aus. Diese setzen die richtigen Anreize, um der Resistenz und Veränderungsmüdigkeit mit positiven Erfahrungen entgegenzuwirken, z.B. durch

- transparente und an den Kernzielen orientierte Bewertungskriterien
- zeitnahes Feedback für die Einreicher
- Zahlung angemessener und gerechter Sofortprämien
- Einbindung der Einreicher in Planung und Umsetzung
- Success-Stories über erfolgreich umgesetzte Vorschläge

Sie sorgen dafür, dass immer mehr Mitarbeiter zu „Mitdenkern“ und „Mitgestaltern“ werden. Da sich immer mehr Mitarbeiter für das Unternehmen engagieren, wird das Unternehmen kontinuierlich leistungs- und anpassungsfähiger.





Erfolgsfaktor 4: Projekte

Projekte sind die Bausteine, mit denen die Zukunft errichtet wird. Je schneller und erfolgreicher eine Organisation Projekte umsetzen kann, desto anpassungs- und wettbewerbsfähiger ist sie.

Fragt man Experten „*Wie steigert man die Agilität von Unternehmen?*“, werden Digitalisierung, Scrum, SAFe oder Design Thinking genannt. Die Erfahrungen zahlreicher Unternehmen zeigen zwar, dass diese Methoden erst ein einmal hilfreich, aber nicht nachhaltig sind – das Kapitel [Zusammenhänge](#) zeigt, warum das so ist.

An dieser Stelle möchten wir auch auf zwei weitverbreiteten Irrtümern hinweisen:

1. Herkömmliche PM-Methoden sind veraltet
2. Agile PM-Methoden sind für alle Projekte geeignet

Da allein der Einsatzzweck über die Eignung des Werkzeugs entscheidet, gehören sowohl herkömmliche als auch agile PM-Methoden in den Methoden-Werkzeugkasten jeder Organisation.

Um bei dem Bild mit dem Werkzeug zu bleiben:
Es kommt auf die Schraube an, ob ein feiner Kreuzschlitzschraubendreher (z.B. Design Sprint) besser geeignet ist, oder ein 13er Gabelschlüssel (klassische Wasserfalltechnik).



Da eine ausführliche Beschreibung agiler Methoden diesen Rahmen sprengen würde, haben wir ein separates Whitepaper zu diesem Thema erstellt. Neben einem guten Überblick zeigt es dem Leser, wie sie funktionieren und für welche Anwendungen sie geeignet sind.

Auf der letzten Seite finden Sie einen Link, über den Sie das Whitepaper kostenlos downloaden können.



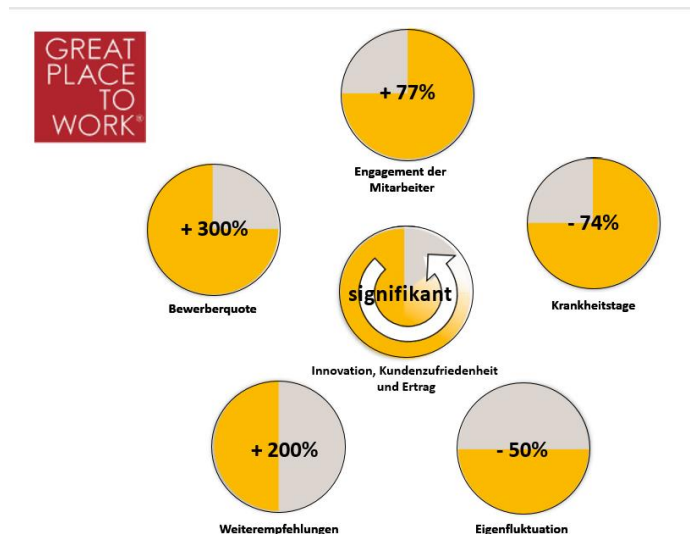


Erfolgsfaktor 5: Unternehmenskultur

Agile Unternehmen brauchen engagierte Mitarbeiter und kreative Lösungen. Beides sind jedoch zarte Pflänzchen – sie brauchen das richtige Klima, um zu wachsen, zu gedeihen und reiche Früchte zu tragen.

Wie stark sich das Betriebsklima auf den Erfolg von Organisationen auswirkt, zeigen die Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen, wie sie z.B. von GPTW® [Great Place to Work](#) durchgeführt werden. Da sie weltweit jährlich das Betriebsklima in ca. 10.000 Unternehmen untersuchen, sind sie in der Lage detaillierte und benchmark fähige Daten zu liefern. Sie ermöglichen es genau dort anzusetzen, wo es tatsächlich klemmt.

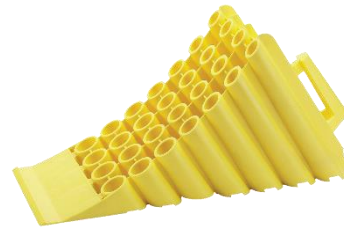
Die Auswertungen von GPTW® zeigen eindeutig, dass sich Investitionen in die Führungs- und Unternehmenskultur wirklich lohnen. Organisationen mit einem guten Betriebsklima erzielen signifikant bessere Ergebnisse bzgl. Innovation, Kundenzufriedenheit und Ertrag. Zudem gelingt es ihnen deutlich besser, fähige Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten – ein gewichtiges Argument in Zeiten des Fachkräftemangels.





Die größten Hemmschuhe

Namhafte Studien zeigen eindeutig, was Agilität und Erfolg der Unternehmen am stärksten ausbremst. Sie zeigen nicht nur, was diese Hemmschuhe kosten, sondern auch wie stark sie die Agilität der Unternehmen ausbremsen.



Hemmschuh Nr. 1: Ziele und Prioritäten

Die PiL-Studie belegt, wie verbreitet das Allmende-Problem ist. In über 80% der Organisationen führen unklare Ziele und Prioritäten zu Verzettlung, Verwirrung, Silodenken, Konflikten und resignierten Mitarbeitern. -> [mehr](#)



Hemmschuh Nr. 2: Projektergebnisse

Die [Studie](#) von Prof. Gröger mit nahezu 1.000 dt. Führungskräften belegt, dass der überwiegende Teil der für Projekte eingesetzten Ressourcen wirkungslos verpufft, weil ihr Wirkungsgrad bei nur 13% liegt. -> [mehr](#)



Hemmschuh Nr. 3: Engagement

Der [Engagement-Index](#) von Gallup® belegt, dass sich nur etwa 16% der dt. Mitarbeiter für ihr Unternehmen engagieren, während 84% nur "Dienst nach Vorschrift" machen, bzw. bereits innerlich gekündigt haben. -> [mehr](#)



Hemmschuh Nr. 4: Lerntransfer

Gemäß einer Kienbaum-Studie liegt der Lerntransfer herkömmlicher Trainings bei nur 25%. In nur einem Jahr verpuffen 75% der hierfür eingesetzten Ressourcen, weil das Erlernete nicht in den Arbeitsalltag einfließt. -> [mehr](#)





Der Weg zur agilen Organisation



Mit dieser bewährten Strategie und dem Quick-Check bleiben Sie auf Kurs zur agilen Organisation. Mit dem Quick-Check als Kompass wissen Sie stets, wie agil ihr Unternehmen gerade ist und bei welchem Faktor Sie ansetzen sollten, da Maßnahmen sich dort am stärksten auf Agilität und Erfolg auswirken.

Diese Strategie wurde speziell für mittelständische Unternehmen entwickelt, die einen Weg suchen, um deutlich agiler und kontinuierlich erfolgreicher zu werden. Sie

- ✓ ist mit einfachen Mitteln umsetzbar und praxiserprobt
- ✓ ist hochwirksam, da sie alle Einflussfaktoren berücksichtigt,
- ✓ sorgt für glasklare Ziele und situativ richtige Prioritäten,
- ✓ stellt sicher, dass Maßnahmen mit hohem Nutzen stets Vorfahrt haben und
- ✓ nutzt regelmäßige Quick-Checks, um den Grad der Zielerreichung zu überwachen und die Agilität der Organisation systematisch zu steigern.

■ Der Start zum agilen Unternehmen

Auch für die Agilität von Organisationen gilt die Management-Regel:

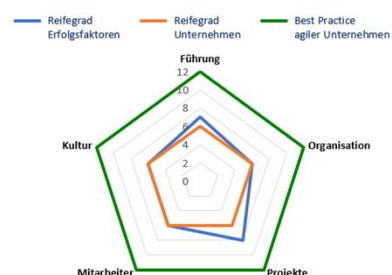
„Miss es oder vergiss es“

Zuerst führt jedes Mitglied des Führungsteams einen Quick-Check durch. Die Bewertung der einzelnen Faktoren dauert nur 5-10 Minuten.

Um eine gemeinsame Sichtweise entwickeln zu können, stellt jeder seine Ergebnisse vor. Durch Auswertung der Gesamtergebnisse weiß das Team in kurzer Zeit,

- ✓ wie hoch die einzelnen Reifegrade sind,
- ✓ wie agil die Organisation tatsächlich ist.

Die Quick-Check integrierte Sensitivitätsanalyse ermöglicht, dass das Team sofort erkennt, wo sie ansetzen sollten, da Maßnahmen dort die höchste Hebelwirkung entfalten.





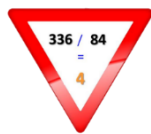
■ Auf dem Weg zum agilen Unternehmen

Nicht nur in Krisen oder turbulenten Zeiten gilt:

„Auf dem Weg zum Ziel passiert viel“

Bei der Umsetzung von Maßnahmen und Projekten kommt es häufig an Engpässen z.B. in der IT zu Prioritätenkonflikten. Diese kosten nicht nur Nerven und Zeit, sondern bremsen das Entwicklungstempo der Unternehmen aus.

Um zu glasklaren und situativ richtigen Prioritäten zu kommen, empfehlen wir EFP. Diese objektive und einfach anwendbare Methode wurde 2012 beim Strategiepreis ausgezeichnet, weil sie in kürzester Zeit drei Werte liefert, durch die Führungskräfte stets vor der Entscheidung wissen,



- ✓ wie hoch der Handlungsbedarf ist
- ✓ wie aufwändig die Maßnahme ist und
- ✓ ob sie sich lohnen wird.

Wie stark sich die Einführung von EFP auf Projektdurchsatz und die Agilität von Organisationen auswirkt, zeigt das Beispiel der [HUMMEL AG](#).

■ System(at)isch agiler und kontinuierlich erfolgreicher

Das Tempo, mit dem sich Gesellschaft und Märkte verändern, nimmt von Jahr zu Jahr zu. In Krisen beschleunigt sich das Tempo so stark, dass auch der Letzte versteht, dass Darwins Gesetz vom

„Survival of the fittest“

auch in der Wirtschaft gilt. Kurzum, Unternehmen, die mit dem steigenden Tempo nicht Schritt halten, verlieren an Bedeutung und verschwinden vom Markt.

Damit das nicht passiert, empfehlen wir regelmäßige Quick-Check. Hierdurch lässt sich einfach überprüfen, ob die Transformation zur agilen Organisation Fortschritte macht und wo es noch klemmt.

Durch Einleitung gezielter Maßnahmen wird Ihr Unternehmen systematisch agiler und kontinuierlich erfolgreicher.





Praxisbeispiel: Agil aus der Krise



Das Beispiel der Rhine-TEC GmbH zeigt, wie agile Unternehmensführung in der Krise funktioniert. Das Unternehmen überlebte die Krise nicht nur, sondern ging gestärkt aus ihr hervor, weil es gelang, alle Mittel und Kräfte auf das Entscheidende zu fokussieren und die entscheidenden Maßnahmen voranzutreiben.

Bei Rhine-TEC handelt es sich um ein Spin-off aus der FH Niederrhein. Man hatte die Idee für ein Medizinprodukt, mit dem sich eine wesentlich höhere Erfolgsquote bei Hornhauttransplantationen erreichen ließ. Gemeinsam mit der Uni Düsseldorf entwickelte und testete das Team von Prof. Dahmen den Prototypen und stellte ihn mehreren Medizinproduktehändlern vor. Als ein großer amerikanischer Fachhändler eine Erstbestellung über 10 Geräte und eine Anzahlung leistete, gründete Prof. Dahmen mit einem Partner die RHINE-TEC GmbH.

Bei der Recherche der technischen und gesetzlichen Forderungen teilte ihm ein „Experte“ mit, dass man als Hersteller dieses Produkts weder ein zertifiziertes QM-System noch ein Produktzertifikat benötige, weil es der niedrigsten Risikoklasse (1) angehöre. So fokussierte sich das Team zuerst auf Produktentwicklung und -erprobung.

Erst als sie Mitte September das Mustergerät in die USA versenden wollten, teilte man ihnen mit, dass es sich tatsächlich um ein aktives Medizinprodukt der Risikoklasse 2a handelte, für die man sowohl ein zertifiziertes QM-System (ISO 9001 / ISO 13485) als auch die Produktzertifizierung nach Anhang II der Richtlinie 93/42 EWG braucht.

Der Geschäftsführer erkannte sofort, dass das Unternehmen in eine existenzielle Krise gerutscht war. Er würde Anfang Januar Insolvenz anmelden müssen, wenn Rhine-TEC nicht die erforderlichen Zertifikate erhielt. Da niemand im Unternehmen über die erforderliche QM-Expertise verfügte, fragte er bei benannten Stellen nach einem Spezialisten für schwierige Fälle.

Als der Geschäftsführer mich anrief, war es eigentlich schon viel zu spät, da ein solches Projekt normalerweise 12-18 Monate dauert. Da eine Zertifizierung in so kurzer Zeit als unmöglich galt, betraute er mich erst einmal nur mit einer Machbarkeitsanalyse. Hierfür führte ich gemeinsam mit einem Zertifizierungsauditor ein Systemaudit bzw. eine Risikoanalyse für das Produkt durch. Im Ergebnis erhielten wir einen ganzen Katalog von Abweichungen, den es schnellstens abuarbeiten galt.





Als wir diese Abweichungen mit EFP bewerteten, erhielten wir eine nachvollziehbare und eindeutig priorisierte Maßnahmenliste, auf der ich ein zweistufiges Konzept zur Krisenbewältigung entwickelte.

Die erste Stufe enthielt alle Aufgaben zur Umsetzung der MUSS-Forderungen aus den jeweiligen Regelwerken. Die Nichterfüllung einer einzigen Forderung hätte zu einer Hauptabweichung und zur Nichterteilung des Zertifikats geführt.

Im nächsten Schritt bewertete ich den Ressourcenbedarf der Maßnahmen aus der ersten Konzeptphase mit EFP. Als ich dem Team danach mitteilte, dass das Projekt zu schaffen sei, wenn wir vom Notfall- auf den Krisenmodus umschalten. Hierfür vereinbarten wir folgende Regeln:

- Bis zum Jahresende müssen sich alle bereit erklären so viele Überstunden zu leisten wie für die Erfüllung des Projektplans erforderlich sind.
- Bei Engpässen kann das Projektteam von jedem Unterstützung anfordern, der an Aufgaben mit geringerer Priorität (EPZ) arbeitet.

Danach machte ich mich an die Planung der 2. Konzeptstufe, die alle SOLL-Anforderungen aus den jeweiligen Regelwerken erhielt. Deren Nichterfüllung würde lediglich zu Nebenabweichungen führen, für deren Abstellung man normalerweise eine Nachfrist von 3-6 Monaten erhält. Bei der Bewertung ihrer Dringlichkeit und ihrer Auswirkungen erhielten diese entsprechend niedrigere Werte. Nachdem ich auch diese Bewertungsergebnisse und das Gesamtkonzept erläuterte, sagte das gesamte Team seine volle Unterstützung zu und der Geschäftsführer beauftragte mich mit der Projektleitung.

Im ersten Schritt richtete ich im Pausenraum eine Infowand ein. Neben dem Projektplan, den wir als Backlog nutzten, verfügte sie über ein Kanban-Board mit dessen Hilfe die Feinabstimmung mit Hilfe von selbstklebenden Post-its vornahm. Da auf den Karten neben der Priorität (EPZ) auch der Fertigstellungstermin und der Verantwortliche stand, wusste jeder im Team, wie wichtig eine Maßnahme für den Projekterfolg ist und bis wann und durch wen die jeweilige Maßnahme umzusetzen ist.

Schon bald gehörten die 15-minütigen Standup-Meetings im Pausenraum zur täglichen Routine. Um 8:00 Uhr sagte jeder, was er am Vortag fertiggestellt hatte, woran er an diesem Tag arbeiten würde und ob er Unterstützung brauchte, weil ansonsten eine Terminüberschreitung drohe.





Freitags abends fand die wöchentliche Feedback-Runde statt. In ihr sprachen wir über alles, was gut funktioniert hatte und wo es noch klemmte. Wenn zusätzliche Maßnahmen beschlossen wurden, kamen auch diese ans Kanban-Board, wurden gemeinsam mit EFP bewertet und terminiert. Dasselbe machten wir auch mit den Abweichungen, die ich bei den internen Audits fand.

Gegen Ende November stieg die Nervosität, da jeder wusste, dass die Arbeitsplätze erst wieder sicher wären, wenn das Zertifizierungsaudit ohne Hauptabweichungen bestanden würde. Als die Zertifizierungsauditoren in der letzten Adventswoche erschienen, waren Sie sehr überrascht, was das Team in so kurzer Zeit auf die Beine gestellt hatte.

Als der Leadauditor am Abend des 2. Tages verkündete, dass die meisten Forderungen zwar nur knapp erfüllt waren und dass er der DQS die Erteilung der Zertifikate empfehlen würde, atmeten alle erleichtert auf. Weil die Ausstellung der Zertifikate normalerweise 4-6 Wochen dauert, hatten wir mit dem Kunden vereinbart, dass er das Akkreditiv freigibt, sobald die DQS schriftlich bestätigt, dass Rhine-TEC die Unternehmens- und Produktzertifizierung erfolgreich bestanden hat.

Als diese am 22.12. bei Rhine-TEC einging, leitete man diese sofort an den Kunden weiter. Sofort nach Freigabe des Akkreditivs wurden die 10 Geräte per Luftfracht verladen und termingerecht ausgeliefert.

Ab Mitte Januar arbeiteten wir die Aufgaben der 2. Phase in gewohnter Weise aber deutlich entspannter ab. Obwohl die Produktion in Q2 aufgrund neuer Aufträge von Einzel- auf Serienfertigung umgestellt werden musste, wurde das für Juni vereinbarte Nachaudit ohne eine einzige Abweichung bestanden.

Danach sagte der ,Geschäftsführer Herr Dimic über das EFP-basierte Krisenmanagement:

„Die ermittelten Prioritäten und das agile Vorgehen gaben uns allen die Sicherheit und die Struktur, die wir brauchten, um die schwere Zeit durchzuhalten. Erst so konnten wir uns voll auf das gemeinsame Ziel fokussieren und Rhine-TEC aus der Krise zum Erfolg führen.“





Reality-Check

Beim Quick-Check handelt es sich um professionelles Instrument, das Ihnen aktuelle Informationen über die Agilität Ihres Unternehmens liefert. Mit dem Quick-Check wissen Sie in nur 5-10 Minuten,



- ob das Thema Agilität für Sie überhaupt wichtig ist
- wie agil Ihre Organisation tatsächlich ist,
- durch welche Hemmschuhe sie ausgebremst wird
- und wo Maßnahmen die größte Hebelwirkung haben.

Bitte sprechen Sie mich an, wenn Sie einen kostenlosen Quick-Check haben oder Interesse an agilem Krisenmanagement haben.

Mit freundlichen Grüßen



Gregor Stausberg
Geschäftsführer

gs1@convek.com

Kostenlose Whitepaper, die Sie interessieren könnten:

- [Priorisieren – Wesentliches erkennen und umsetzen](#)
- [Agile Methoden – Auswahl, Anwendung und Skalierung](#)
- [Krisenmanager – souverän navigieren und führen](#)



convek
- system(at)isch agiler -

conVek GmbH
CH-8280 Kreuzlingen
Bahnhofstr. 31
Tel: +41 (0)71 – 672 5800
HR: CH 440.4.022.030.5

Büro Deutschland
D – 40878 Ratingen
Wallstr. 16
Tel: +49 (0)2102 – 993 4636
Fax: +49 (0)2102 – 993 435