

Qualitätsmanagement im Zeitalter der Agilität, Teil 3

Risikomanagement in agilen Organisationen

Agile Organisationen entwickeln netzwerkartige Strukturen oder bringen die Ablauforganisation gleichermassen wie die Prozessteams mithilfe von interdisziplinären Teams in Richtung Kunde. Weil die funktionale Organisation keine unmittelbare Wertschöpfung generiert, könnte sie deshalb mittelfristig Modellen wie beispielsweise EFQM nachstehen, weil EFQM den Ansatz und starke Interaktion zwischen Befähiger und Ergebnis befolgt. Und auch Risiken sowie Learnings werden in naher Zukunft vermehrt im Team geprüft; Anders als bisherige (Projekt-) Reviews, wird die Auseinandersetzung darauf abzielen aus der Retrospektive zu lernen, wieso etwas funktionierte/wieso es nicht funktionierte.

Zehra Sirin und Thomas Haas

Die viel erwähnte Geschwindigkeit und Dynamik bezieht sich auf die oft ändernden Bedürfnisse der Kunden, Anspruchsgruppen etc. Um dem Wettbewerb hinsichtlich neuen Produkte/Dienstleistungen, Effizienz- und Qualitätserhöhung Stand zu halten, sind nebst neuen Geschäftsmodellen, auch die Geschäftsprozesse anzupassen.

Klassische Prozessorientierung

Hierarchische, funktionale Organisationen mit hohem Abstimmungs- und Freigabebedarf sind dafür mehr und mehr nicht mehr geeignet. Entscheidungswege sind nicht mehr schnell und effektiv genug, um auf die



Zehra Sirin entwickelt und richtet Unternehmen auf Transformation aus. Als Beraterin und Trainerin kombiniert sie agile Ansätze zur Optimierung von Strategien, Geschäftsprozessen, bzw. Integrierte Managementsysteme. www.size-consens.ch



Thomas Haas führt Organisationen durch die digitale Transformation. Als Berater, Trainer und Coach unterstützt er Strategieentwicklung und -Umsetzung. Dabei kombiniert er bewährte agile Frameworks wie Lean Start-up, Scrum, Kanban und Lean. www.agilist.ch

dynamischen Herausforderungen angemessen zu reagieren. Dafür werden deshalb zunehmend agile Ansätze zur Organisationsentwicklung sowie bei bereichs- und unternehmensweiten Veränderungsprozessen genutzt. Auch die Norm für Qualitätsmanagementsysteme erkannte, dass diesen Herausforderungen mit der sogenannten Prozessorientierung leichter zu begegnen ist. Bereits im Jahr 2000 empfahl sie die Prozessorientierung «wo möglich anzuwenden». Rund zwanzig Jahre später, ist es ein vorausgesetztes Grundprinzip (1) und zumindest in Kapitel 5.1.2 eine explizite Anforderung.

Bei der klassischen Prozessorientierung liegt der Fokus auf den funktions-/bereichsübergreifenden Abläufen. Diese werden End-to-End definiert, d.h. von der Auslösung der Kundenbestellung bis zur bezahlten Rechnung. Auch die Führungsverantwortung durch Prozesseigner wird dem Prozess zugeordnet. So ist ein Prozesseigner in der Lage, zeitnahe auf neue Anforderungen zu reagieren und den zugeordneten Prozess anzupassen, ohne weitere formale Freigaben durch die Linie zu erwirken.

Trotzdem konnten sich Prozessorganisationen – mit Ausnahme weniger Branchen wie Automobilindustrie, Automation - nicht gleichermassen durchsetzen. Zwar schreiben Unternehmen Prozesslandkarten mit horizontalen Geschäftsprozessen und nominie-

ren Prozess-Owner, doch Entwicklungen und Entscheidungen werden weiterhin meist vertikal nach funktionalen Gegebenheiten vorgenommen.

Agile Prozessorientierung

Agile Unternehmen richten analog der Prozessorientierung aus dem Qualitätsmanagement, ihre Strategie auch auf Kunden aus und streben einen möglichst hohen Kundennutzens an. Dies bedeutet, dass sie das Unternehmen in allen Bereichen von der Kundenperspektive betrachten. In der Praxis entwickeln agile Organisationen netzwerkartige Strukturen oder bringen die Ablauforganisation gleichermassen wie die Prozessteams, mithilfe von interdisziplinären Teams in Richtung Kunde. Und weil die funktionale Organisation keine unmittelbare Wertschöpfung generiert, wird sie voraussichtlich Modellen wie beispielsweise EFQM (und dem Befähiger-Ergebnis-Ansatz) nachstehen.

Die Vorteile liegen nachweislich auf der Hand. Team-Mitglieder müssen sich nicht in unterschiedliche Felder einarbeiten, sondern Experten aus den jeweiligen Richtungen können relevantes Wissen ganzheitlicher aufarbeiten; Sie werden zu neuen Denkweisen herausgefordert, wodurch die Ideen und Gedankengänge zu einzelnen Problemstellungen übergreifender verstanden und in die Organisation auch kulturell weitergetragen werden; Dies verstärkt letztendlich die Identifikation und das Commitment innerhalb eines Unternehmens und ist der Grundstein für einen nachhaltigen Wandel. Prozessorientierung ist somit kein Gegensatz zu agilen Ansätzen und Methoden.

Mensch und Prozess

Der Unterschied, warum die Anwendung von Prozessorientierung mit interdisziplinären Teams künftig eine bessere Chance haben wird, ist, dass mit der Entscheidung zur Digitalisierung agile Ansätze für den Wandel erforderlich werden. Dabei geht der agile Ansatz davon aus, dass Qualität nicht über Prozesse, sondern von einem höheren Faktor abhängig ist: Dem Menschen. Im Umkehrschluss bedeutet das auch, dass deswegen der Mensch und nicht Prozesse (alleine) ein Qualitätsfaktor sind und nimmt sie in den Mittelpunkt. Diese Handlung führt zwangsläufig zur derzeit noch fehlenden Durchsetzungskraft von interdisziplinären Teams und Prozessorientierung.

Weiter zu beachten ist, dass dieser Wandel unabhängig von Qualitätsmanagement oder agiler Methode im Unternehmen



Klassisches und agiles Vorgehensmodell im Kontext der Risikoentwicklung.

formal verankert werden muss. Eine durchgängige Governance kann dabei grundlegende Regeln und Vorgaben (Qualitätspolitik, Agil Manifest, Lean Prinzipien etc.) festlegen. Durch ein durchgängiges Risikomanagement kann die Etablierung einer gelebten Prozessorientierung gestärkt und diesbezügliche Risiken überwacht und gesteuert werden.

Zu guter Letzt ist auch zu beachten, dass in jedem Unternehmen Prozesse bestehen, die dynamisch sind und öfter neugestaltet werden müssen, und solche, die über einen Zeitraum möglich stabil funktionieren sollen. Wichtig für die Wahl der Methode ist, dass agile Methoden sich vor allem für Prozesse eignen, die komplexen und dynamischen Anforderungen gerecht werden müssen – weniger hingegen für Prozesse mit hohen Anforderungen an Korrektheit und Regelkonformität (Compliance).

Für die Prozesslandkarte haben diese Veränderungen kaum eine Auswirkung. Ausgehend davon, dass die Prozesslandkarte nicht zu detailliert dokumentiert ist, bleibt die Abbildung der Wertschöpfungsprozesse (Leistungserbringungs-, Kunden- oder Innovationsprozess) unverändert. Erst die darunterliegende Darstellung, wie diese Tätigkeiten zu erfolgen haben, bzw. die Art der Handlungen, sind durch den Wandel stark dynamisch. Und deshalb können agile und konventionelle Methoden über verschiedene Prozesse hinweg in unterschiedlichem Umfang und Ausmass kombiniert werden.

Risikobasiertes Denken und Handeln

Die aktuelle Norm ISO 9001:2015 für Qualitätsmanagementsysteme zieht puncto betriebswirtschaftlichen Ansätzen mit der letzten Revision erst nach und greift neu auch das Thema risikobasiertes Denken und Handeln ausdrücklich auf. Doch überlässt sie die diesbezüglichen Handlungsfelder richtigerweise den Unternehmen.

Risiko ist die Wirkung von Unsicherheit und Ungewissheit. Bereits die Entscheidung einer Unternehmensführung, künftig «digital zu werden» schürt bereits bei mancher Unsicherheit und Existenzfragen. Auch die für diesen Wandel neuerdings anzuwendenden Rahmenwerke mit ungewöhnlichen Bezeichnungen wie Scrum, LeSS, SAFe etc. aus der «fernen» Softwareentwicklung, klingen so ungewöhnlich, wie ihre Herangehensweisen wirken können. Da stellt sich nachvollziehbarerweise auch die Frage, ob diese Ansätze dem wichtigen Punkt Risiken-/Chancenbetrachtung Rechnung tragen, oder welche Auswirkungen sie auf Elemente des Managementsystems sonst noch haben.

Ein agiles Risikomanagement wird durch einen kontinuierlichen Risikomanagementprozess gelebt. Dafür werden durch kontinuierliches Lernen aus Fehlschlägen und Erfolgen, die Massnahmen und Reviews noch während der Umsetzung integriert und schaffen Platz für Vertrauen und Offenheit.

Es gibt mehrere Beispiele in Agil, effektiv mit Risiken umzugehen. Das Fundament stellt auch hierbei das agile Manifest dar. Durch einen offenen und mutigen Umgang

mit Hindernissen aller Art (Impediments) werden beispielsweise in der Scrum-Methode Risiken gemeinsam angegangen. Veränderungen, sowohl organisatorisch, als auch auf die Leistung oder Produkt bezogen sind erwünscht. Im Umkehrschluss bedeutet das auch, dass eine zu genau geplante Zukunft, ein grosses Risiko ist. Stattdessen wird in kurzen Zeitspannen (Sprints) gearbeitet und kann frühzeitig auf Veränderungen reagieren. Kundenwünsche werden berücksichtigt, indem zum notwendigen Zeitpunkt der Umsetzung berücksichtigt werden. Somit bleibt die Priorisierung der Anforderungen nach Wichtigkeit aufrechterhalten.

In der Projektumsetzung treten stets «Hindernisse» auf, die ein Risiko darstellen. Diese werden als anfänglich gesammelt und auf Boards transparent gemacht. Hier findet man bspw. die zwischenmenschlichen Probleme und organisatorischen Hindernisse, die während der Zusammenarbeit entstehen und ein Risiko für das Erreichen der Ziele darstellen. Durch Diskussion (User Stories) schafft das Team ein gemeinsames Verständnis zu jedem und allem, was beschäftigt. Denn erst durch die Bilder aller Beteiligten, wird das vielschichtige System realitätsnah. Auch der ScrumMaster soz. als Primus Inter pares im Team hat die Aufgabe, diese Hindernisse bereichsübergreifend zu thematisieren und die Veränderungskultur positiv über alle Stufen einzufordern. Kern ist und bleibt aber, dass diese Rückmeldungen nicht einmalig, sondern kontinuierlich bis zum Ende erfolgen.

Die Frage nach dem «Warum»

Aus dem agilen Manifest, das in der vorherigen Ausgabe vorgestellt wurde, könnte der Eindruck entstehen, dass aus lauter Soft-Kriterien, Qualitätsthemen wie Prozesse, Werkzeuge, Dokumente unwichtiger werden. Auch könnte der umgekehrte Eindruck aufkommen, dass aufgrund noch nie da gewesene Auswertungsmöglichkeiten, Entscheidungen derart Zahlen-Daten-Fakten basiert getroffen werden, dass die Soft-Aspekte gänzlich ausser Acht bleiben. Sicherlich sind beide Risikopotentiale auch nicht unbegründet. Doch dem wirken folgende Herangehensweisen in agilen Projekten entgegen: So stark der schnelle Zeitfokus ist, so stark Werte orientiert wird in agilen Projekten Kultur gelebt. Für kontinuierliches Lernen aus Fehlschlägen und Erfolgen, werden Rituale und Reviews noch während der Umsetzung integriert und schaffen Platz für Vertrauen und Offenheit. Anders als bisherige Reviews ist auch, dass nicht das „Was funktioniert hat/was nicht funktioniert“ – sondern die Frage «Wieso

funktioniert es/wieso es nicht funktioniert», im Mittelpunkt steht.

Mit diesen Ausführungen wird verständlich, dass nebst den bekannten Daten-schutzrisiken, Kultur einer der Hauptrisiken für Agilität im Unternehmen ist. Demnach reicht auch nicht nur der Wunsch der Führung mit dem Wandel gehen zu wollen und dafür neue Ansätze anzuwenden. Für die oben erwähnten Umgangsformen benötigt es auch eine neue (Risiko-)Kultur, die systematisch geplant, der Wandel in ihrer Wirksamkeit gemessen und gesteuert werden muss. Mit der Planung sollte auf Führungsstufe ein gemeinsames Verständnis für den Risikopotential geschaffen werden. Wieviel Risiken möchte sich die Führung auf dem Weg zum Wandel leisten? Welche Risikolimiten (Heat-Map) sollen berücksichtigt werden? Erst nach diesen Antworten kann geplant werden, welche Sensibilisierungsmassnahmen für dieses Bewusstsein bei Mitarbeitenden zielführend werden. Und erst nach der Einführung dieser Sensibilisierungsmassnahmen, kann die ent-

sprechende Einstellung von Mitarbeitenden vorausgesetzt werden.

Geht man mit dieser Systematik an das Thema Risiken heran, wird man dem Anspruch der Normanforderungen sowie Qualitätsmanagementprinzipien auf «Angemessenheit» sowie «Risiko/Chancen basiertes Denken/Handeln» gerecht. Betrachtet man diese Chance mit Unsicherheit, Skepsis bis Nichtglaube und erwägt diese deshalb nicht für das Unternehmen, dürfte das im Umkehrschluss ein strategisch grösseres Risiko darstellen, was den künftigen Erfolg der Unternehmung betrifft. ■

Teil 4 erscheint in der nächsten Ausgabe. Die ersten beiden Teile erschienen in Ausgabe 6/2018 und 7-8/2018.

Anzeige

Schneller im Job die Kurve kriegen?

Weiterbildung macht Ihr Team agil.

Aktuell
Inhouse Trainings für Teams
swissmem-academy.ch

one step ahead.

SWISSMEM
Academy