

Qualitätsmanagement im Zeitalter der Agilität, Teil 1

Standards stärken die agile Transformation

Die rasante Entwicklung in der Informatik ist Treiber des zunehmend beschleunigten Wandels der Gesellschaft, der Märkte, der globalen Wirtschaftsordnung. Unsere Arbeitswelt ist VUCA geworden. VUCA steht für Volatilität (Volatility), Ungewissheit (Uncertainty), Komplexität (Complexity) und Mehrdeutigkeit (Ambiguity). Um als Unternehmen bestehen zu können, müssen Organisationen, ihre Unternehmenskulturen und Führung sich der Arbeitswelt 4.0 stellen. In einer mehrteiligen Artikelserie gehen die Autoren der Frage nach, wie Qualitätsmanagement im Zeitalter der Agilität aussehen könnte.

Zehra Sirin und Thomas Haas

Die Konsequenzen der VUCA-Welt sind weiter steigende Dynamik und Komplexität in Unternehmen. Eine Rahmenbedingung, die einschätzen lässt, dass künftige Managementsysteme die Organisationen zum Überleben in komplexem Umfeld auch in dieser Hinsicht befähigen werden müssen. Dies zieht selbstredend mit sich, dass neue Vorgehensweisen und Methoden herangezogen werden müssen. Eine Form, diesen Herausforderungen der VUCA-Welt und dem Megatrend Digitalisierung zu begegnen, bieten agile Denk- und Handlungsweisen. Zeit also, Agilität im Kontext des Qualitätsmanagements zu verstehen und sich mit der Frage über die Zukunft und Auswirkungen auseinanderzusetzen.



Zehra Sirin bringt Agilität in Integrierte Managementsysteme. Als Unternehmensberaterin, Trainerin und Autorin setzt sie ihre langjährigen Erfahrungen in praxisbezogene, mehrwertorientierte Beratung um. Sie ist Geschäftsführerin der Size Consens AG. 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 Startup, Scrum, Kanban und Lean. www.agilist.ch

Das Modell «AGIL» aus der Systemtheorie, welches bereits in den 1950ern durch den Soziologen Talcott Parsons entstand, setzt sich aus vier nachstehenden Fähigkeiten einer Organisation zusammen und wird heute mit Attributen wie flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative auf Wandel gleichgestellt.

- Adaption: Anpassung an Veränderungen
- Goal Attainment: Ziele definieren und verfolgen
- Integration: Zusammenhalt herstellen und absichern

*Agile Methoden:
vereinbar mit
Standards, oder
nicht?*

- Latency: Aufrechterhaltung von grundlegenden Strukturen und Werten

Betrachtet man die Bestrebungen hinter diesem Modell, ist leicht zu erkennen, dass Qualitätsmanagement-Prinzipien und Methoden auf einem ähnlichen Fundament aufbauen. Doch bereits hier beginnen auch die ersten Inkonsistenzen, was die Anwendung in der Praxis betrifft. Bevor diese Themen unter Kapitel «Verändertes Führungsverständnis/Wertorientierung» vertieft durchleuchtet werden, ist es wichtig, zu verstehen, was Digitalisierung bedeutet, warum sie Auswirkungen auf Managementsysteme hat und womit es verwechselt wird.

Empirische Prozesse und Agilität

In der Produktion sind die Ansätze von Lean zur Reduktion von Durchlaufzeiten oder gebundenem Kapital in Lagern seit Langem als Mittel zur Steigerung der Agilität bekannt, verstanden und im Einsatz. Die Bewegung der agilen Software-Entwicklung aus den 90er-Jahren hat eine neue Begeisterung für die Gestaltung von empirischen Prozessen hervorgerufen. Empirische¹ oder eben nicht-deterministische² Prozesse zeichnen sich durch offenen Resultat Ausgang aus. Kreative Prozesse oder Entwicklungsprozesse sind typische Vertreter empirischer Prozesse. Im Qualitätsmanagement ist der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) ein gutes Beispiel für einen empirischen Prozess. Resultat-offener Ausgang heisst, dass für eine bestimmte Absicht das Resultat – die Lösung nicht vorhersehbar ist. Eine Werbeagentur kann verlässlich einen neuen Markenauftritt entwickeln. Das konkrete Resultat, das dabei entsteht - die



konkrete Marke –, ist jedoch nicht vorhersehbar. Auch ergibt der gleiche Kreativprozess bei jeder Ausführung ein potenziell anderes Resultat. Im Gegensatz dazu sind die Resultate eines deterministischen Prozesses wie zum Beispiel ein Produktionsvorgang identisch oder zumindest vorhersehbar. Qualitätsmanagement setzt unter anderem auf Kontrolle der Erstellungsprozesse, um die Qualität der Resultate, der erstellten Produkte, sicherzustellen. Liegt der Erstellung ein empirischer Prozess, zum Beispiel ein kreativer Prozess, zugrunde, kann die Qualität der Resultate nicht durch Kontrolle der Prozessausführung alleine sichergestellt werden.

Die Beschreibung und bewusste Gestaltung empirischer Prozesse reicht weiter zurück als die 90er-Jahre. Design Thinking – ein empirischer Prozess zur Produktentwicklung – zum

«Ein Merkmal agiler Methoden ist fachübergreifendes Arbeiten in selbstorganisierten Teams.»

Beispiel wurde vor über fünfzig Jahren entwickelt und beschrieben. Ein typisches Merkmal empirischer Prozesse ist das schrittweise oder iterative Vorgehen analog dem stetigen Durchlaufen des KVP-Prozesses. Im Vergleich zu etablierten, empirischen Prozessen zeichnen sich die neun agilen Prozesse durch eine hohe Kadenz dieser Iterationen aus. Von Iterationen im 15-Minuten-Takt in Lean Startup hinzu ein oder zwei Wochen in Scrum in der Software-Entwicklung. Ernsthaft betriebenes Qualitätsmanagement muss eine solche hohe Kadenz von Iterationen absorbieren können.

Ein weiteres typisches Merkmal der agilen Methoden ist fachübergreifendes Arbeiten in selbstorganisierten Teams. Dies basiert auf der Überzeugung, dass die kollektive Intelligenz im Team jeder Einzelleistung von Experten überlegen ist. Selbstorganisierte Teams brauchen eine andere Form von Führung. So geht die Einführung agiler Methoden mit einer Verlagerung von Management hin zu Leadership einher und versteht sich ganz im Sinne des ISO-Modells mit Führung als zentrale Drehscheibe. Eine agile Transformation schliesslich ist die aktive, Neu- und Umgestaltung einer Organisation auf agile Arbeitsweisen. Mit der Transformation einher geht ein Wandel des entsprechenden Führungsverständnisses.

Strategie und gemeinsame Grundlagen

Um ein Managementsystem auszurichten, setzt das Qualitätsmanagement ein hohes Mass an Effektivität voraus. Effektivität beginnt mit der Frage, welche zukunftssträchtigen Unternehmungsziele das Unternehmen nachhaltig zum Erfolg führen und der Handlungsbedarf, der daraus werden soll. Diese werden aus den Geschäftsprozessen und strategischen Projekten abgeleitet und im Tagesgeschäft verfolgt. Gemeinsame, handlungsleitende Planken stellen dabei die strategischen Grundlagen wie Vision, Mission und Leitbild dar.

Für die Entwicklung einer Strategie zählt also das Wahrscheinliche, das, was aller Voraussicht nach, und zwischen allen möglichen Szenarien, ambitiös und trotzdem realisierbar ist. Die Gegenwart verläuft jedoch nicht in einer geraden Linie weiter in die Zukunft. Auch Finanzkennzahlen alleine blicken nicht nach vorn; erst die intelligente Verbindung von harten mit den weichen Faktoren – zum Beispiel Lernkraft einer Organisation etc. –, ermöglicht eine starke Prognosekraft sowie die Entwicklung einer robusten Unternehmensstrategie.

Bleiben wir zunächst beim Strategieentwicklungsprozess, wodurch Unternehmungsziele entstehen. In der Strategiearbeit geht es in erster Linie darum, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen darüber, wo und wie man gegenüber dem Wettbewerb langfristig erfolgreich agieren und bestehen kann. Dies setzt ein Verständnis über sich ändernde Markterfordernisse wie Digitalisierung (Kapitel 4.1, Verstehen der Organisation und ihres Kontextes) voraus. Die Arbeit erfolgt schrittweise mit manueller Analyse- und Planungsarbeit und wird danach im Managementsystem weitestgehend mit starren Methoden erarbeitet und implementiert.

In agilen Vorgehensweisen wird das Verständnis für Kontext/Trends und Erkenntnisse aus vorangegangenen Iterationen deutlich stärker beachtet. Der Unterschied liegt demnach darin, dass agile Ansätze die Anwendung der Methodik lösungsneutraler und den Fortschritt in sich erst möglich machen. Sie beruhen auf einfachen, leichtgewichtigen Methoden, die im Gegensatz zu den schwergewichtigen Strategieentwicklungsprozessen (mit Instrumenten wie der Strategy Map) ebenfalls ein klares Fernziel (Vision) in kleinen Schritten iterativ umsetzen. Das bedeutet, ein quantifiziertes Fern-

ziel erlaubt einzelnen Teams, Teile der Strategie autonom und selbstorganisiert zu verfolgen. Die so erzielte Skalierung über die Organisation kann die kollektive Intelligenz aller aktivieren und Schwarm-Intelligenz zunutze machen.

Das klingt für manche Unternehmensführung bereits so, als wenn die gesamte Entwicklungsarbeit mit der jüngeren Herangehensweise chaotisch verläuft. Es kann als eine Denk- und Vorgehensweise ge-

«Mut alleine genügt nicht.»

deutet werden, die bisher als «Verzögerung durch Abweichungen» verstanden wurde. Doch in der schrittweisen Herangehensweise mit Rückkoppelung – in der agilen Welt als Iteration bezeichnet – wird der Erfolg versprochen. Statt mit starren Prozessen auf Kurs zu fahren, arbeitet man lediglich bis auf Sichtweite und mit den bereits bis dahin gesammelten Erkenntnissen. Es geht darum, mit den richtigen Leuten zur richtigen Zeit zu sprechen und in kleinen Schritten nach dem Richtigen (Effektivität) zu schöpfen. Die kleinen Schritte mit den Feedback- und Lernschleifen und den damit verbundenen (kurzen) Irrwegen mögen im Vergleich zu einem linear abgearbeiteten Plan als aufwendiger und dadurch kostspieliger wirken. Doch frühzeitig zu akzeptieren, wenn etwas nicht

«Agile Vorgehensweisen richten sich nach dem zu erfüllenden Zweck.»

funktioniert, bedeutet auch, Ressourcen für die richtigen und wichtigen Projekte zu gewinnen. Iteration hilft also, kontinuierlich die richtigen Dinge richtig zu tun – analog dem KVP-Gedanken aus dem Qualitätsmanagement.

Scoping

Ein weiteres Vorteil aus agilen Vorgehensweisen ist das *Scoping*. Anders als die ISO 9001:2015, das nicht mit der Bezeichnung von Branchenzuordnungen (EAC-Branchenschlüssel, Ausmass/Bereich eines gegebenen Audits) bei der Zertifizierung zu verwechseln ist, versteht man in agilen Projektteams unter Scoping die Fähigkeit, die Aufgabe als geziel-

tes Lernen in kleinen Schritten zu verstehen. Ziel ist, ein gemeinsames und präzises Verständnis über das eigentliche Problem zu erhalten, um dann die Zielsetzung (für Produkte oder Dienstleistungen) möglichst korrekt zu formulieren und anzustreben. Und wie auch das dritte Qualitätsmanagement-Prinzip die «Einbeziehung von Beteiligten» fordert, verspricht man sich mit der sogenannten Co-creation bessere Produkte und Lösungen. Dabei werden ebenfalls Anspruchsgruppen, potenzielle Nutzer, Partner oder weitere Befähiger/Betroffene in den Entstehungsprozess von der Minute null an involviert. Um schnell ein Gefühl für die Güte und Belastbarkeit einer Idee zu bekommen und Ergebnisse in kürzester Zeit greifbar zu machen, werden nutzenstiftende Prototypen erstellt. Dabei wird eine erste Version der Leistungserbringung vorgestellt, anschliessend sofort hinterfragt und auf Basis des Feedbacks weiterentwickelt und verbessert, bis ein gewünschtes Ergebnis erreicht ist. Was anfänglich unverfänglich klingt, erfordert aufgrund der vorausgesetzten Geschwindigkeit, Komplexität und Ergebnisoffenheit einen besonders systematischen und ernsthaften Prozess. Sie spielen sozusagen ihre Stärke zu herkömmlichen Vorgehensweisen dort aus, wo aufgrund von Unsicherheiten oder Unbekanntem ein Plan nicht erstellt oder mit zu vielen Risiken behaftet ist.

Und wie im noch folgenden Kapitel «Kultur» erläutert, sind Treiber für agile Vorgehensweisen Softfaktoren, die mit bisherigen Methoden weniger integriert Anwendung fanden. Es bedeutet ein gewisses Mass an Mut in der Führungsstufe, Erzieltes sowie den Change immer wieder kritisch zu hinterfragen, einen Schritt zurückzugehen, um mit den gesammelten Erkenntnissen erst weiterzukommen. Und auch Mut alleine genügt nicht, wenn das dafür notwendige Mindset und die Kultur im Unternehmen durch die Führung nicht geschaffen werden. Ganz im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung sowie der Normanforderung ist es dann auch wichtig, diese neueren Strategieziele im Managementreview-Bericht aufzunehmen und in höheren Zyklen als nur einmal (oder kurz vor Zertifizierungsaudits) auf ihre Wirksamkeit und Erfüllungsgrad zu reviewen bzw. Korrekturmaassnahmen einzuleiten.

Empirische Prozesse und Vereinbarkeit mit der Norm

Bewertet man diese Vorgehensweisen mit der Vereinbarkeit von Qualitätsmanagement, ist zu erkennen, dass das Vorgehen prinzipiell dem klassischen Verständnis entspricht und zahlreichen Normanforderungen nachkommt. Generell zutreffend sind der Anspruch auf systematisches Vorgehen, die in folgenden Kapiteln erfüllt werden: Kapitel 6.1 «Massnahmen zur Behandlung von Risiken und Chancen»; in Kapitel 8.2.2, Ermittlung von Anforderungen in Bezug auf Produkte/Dienstleistungen und auch das sechste Prinzip «Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung».

Herausfordernd dürfte die Vereinbarkeit von iterativem Vorgehen und der Anforderung aus Kapitel 8.2.2 sein. Darin wird grundsätzlich gefordert, dass die Anforderungen an ein/e Produkt/Dienstleistung vor der Entstehung bekannt sein sollen. Agile Vorgehensweisen richten sich nach dem zu erfüllenden Zweck und nicht primär auf das vom Kunden geäusserte Bedürfnis und lassen somit eine umfassendere Lösung offen. Die Kundenbedürfnisse werden durchaus erfüllt, aber möglicherweise auch übertroffen (siehe dazu Kapitel «Stärkere Unterscheidung von Kundenbedürfnissen/-Anforderungen»). Und bei dieser Form der Entwicklung dürfte dann auch der Nachweis für diese Normanforderung deutlich einfacher ausfallen, wie Kundenorientierung und Versprechungen berücksichtigt werden. Durch

dieses Vorgehen wird auch das Kapitel 8.2.3, Bewertung der Anforderungen in Bezug auf die Produkte und Dienstleistungen, den endgültigen Nachweis für die Vereinbarkeit von Agilität und ISO 9001:2015 zum Ausdruck bringen. In diesem Kapitel wird gefordert, dass die Organisation nicht nur sicherstellen muss, dass sie die Fähigkeit besitzt, Anforderungen an die angebotenen Produkte und Dienstleistungen zu erfüllen. Darüber hinaus müssen Produkte und Dienstleistungen, bevor sie angeboten werden, diverse Punkte erfüllen, wovon einer von Kunden genannte festgelegte Anforderungen sowie von Kunden nicht genannte Anforderungen, die aber soweit bekannt für den Gebrauch notwendig und vorteilhaft sind. ■

Teil 2 folgt in der nächsten Ausgabe.

Fussnoten

¹ empirisch (von griech. *empireia* = Erfahrung) bedeutet auf Erfahrungen basierend, wissenschaftlich belegt, in der Praxis bewährt.

² deterministisch (von lat. *determinare* = festlegen, begrenzen) bedeutet hier «Vorbedingungen eindeutig festgelegt».

Anzeige

**SWISS
EXCELLENCE
FORUM**
Network to Success

Vernetzt denken, ganzheitlich führen





**Excellence-Seminare im Herbst
für Unternehmer und Führungskräfte**

- Zukunfts-Workshop im Tessin
- Excellence Führungsseminare
- Toolbox-Workshop
- Swiss Ethics Model Workshop

www.swiss-excellence-forum.ch 041 229 30 40