

Standards stärken die agile Transformation, Teil 2

Das agile Manifest

Die VUCA-Welt fordert offenen Umgang mit Veränderungen auf allen Ebenen des Unternehmens. Rückt der Kunde ins Zentrum, verschiebt sich der Fokus von Anforderungen an Produkte hin zum Mehrwert (eigentlicher Zweck) des Produktes/der Leistung für den Kunden. Mit dem Manifest für agile Entwicklung wird dieser Wandel mit neuen Werten tief im Unternehmen verankert. Dieser Wandel hin zu Werteorientierung setzt die Bereitschaft auf einen Kulturwandel (siehe Teil 1 in der letzten Ausgabe) voraus und gelingt mit angepasstem Führungsverständnis und gestützt auf eine konsequente Unternehmensstrategie der Agilität.

Zehra Sirin und Thomas Haas

Eines der höchsten Gebote im Qualitätsmanagement ist es, die Kundenanforderungen zu verstehen und konform umzusetzen. Die normative sowie produktspezifische Konformität, die der Kunde voraussetzt, wird durch die Digitalisierung deutlich weniger aufwendig werden. Müssen heute Gesetzeslisten nachweislich sein, die die Kenntnis über die Anforderungen an ein Produkt oder eine Leistung oder deren durchgängige Erfüllung im Unternehmen nachweisen, dürfte dies künftig komplett digitalisiert und automatisiert werden. Für diese Aufgabe eingesetzte Product oder Regulatory Manager dürften diesen datengetriebenen Auto-

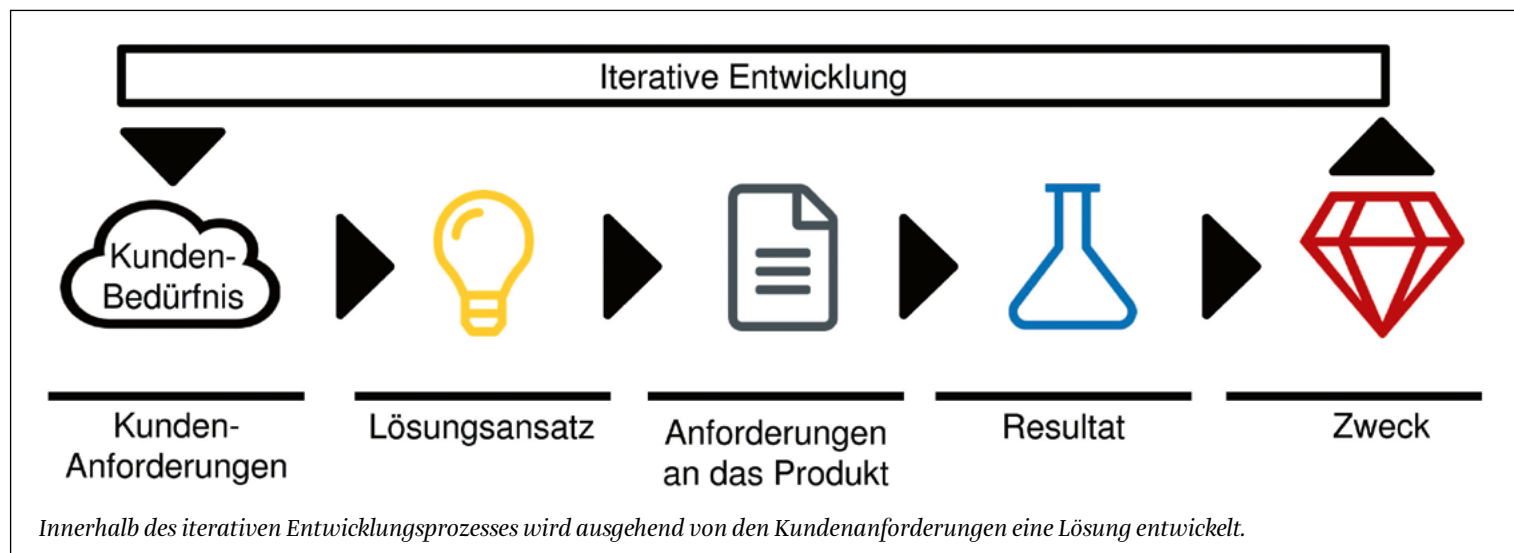
matismen – zumindest auf diese Aufgabe bezogen – weichen.

Die Unterscheidung von Anforderungen und Bedürfnissen

Die Herausforderung wird darin liegen, schnell auf individuelle Kundenanforderungen zu reagieren – nötigenfalls in Echtzeit. Ein gängiges Instrument für die Ableitung von Kundenanforderungen an Produkte und Leistungen ist das Quality Function Deployment (QFD). Wurde dazu schrittweise abgeleitet, welches Produktmerkmal, welche Funktion oder welches Leistungsmerkmal wie konstruiert, verändert oder verbessert werden muss, um die Kundenanforderung zu erfüllen, werden diese schrittweisen Vorgehen

künftig zu zeitintensiv für Echtzeitanforderungen sein. Eine Alternative aus der agilen Welt stellt das Framework Scrum aus der Toolbox der Softwareentwickler dar. Auch Scrum hat sich zwischenzeitlich von der strengen Softwareentwicklungs-Methode in die Projektvorgehen etabliert. Die Kunden müssen sich ebenfalls umstellen und über den gesamten Projektverlauf hinweg aktiv mitarbeiten (Co-creation) sowie einen engagierten Ansprechpartner bereitstellen. Der Vorteil liegt darin, dass sie davon profitieren, dass sie jederzeit direkten Einfluss auf den Projektverlauf, die Umsetzung ihrer Bedürfnisse haben und über den Stand der Arbeiten im Bilde sind. Diese Vorgehensweise ist bezüglich der Anforderung, die Erwartungen der Kunden zu verstehen, kaum besser zu erfüllen.

Ein wichtiger Aspekt dabei ist die nachfolgend beschriebene strikte Abgrenzung zwischen den beiden Definitionen Kundenbedürfnisse und -anforderungen. Die Scrum-Methode entwickelt die Lösung ungeachtet der vermeintlichen Anforderungen der Kunden und fokussiert sich auf die übergeordnete Frage, den Nutzen, den Zweck, welcher das Kundenbedürfnis überhaupt ausgelöst hat, und strebt die Lösungssuche darauf basierend an. Dabei werden Kundenanforderungen als Ausgangshypothese betrachtet. Innerhalb des iterativen Entwicklungsprozesses wird ausgehend von den Kundenanforderungen eine Lösung entwickelt. Die Umsetzung, das Resultat, wird als Experiment geführt, um den Zweck, die Motivation des Kunden, den Nutzen zu validieren. Neue Erkenntnisse fließen in die nächste Iteration ein (siehe Grafik).



Eine Aufgabe des Qualitätsmanagements ist, die Erfüllung von Anforderungen sicherzustellen. Dabei wird der Begriff Anforderungen je nach Kontext unterschiedlich gedeutet oder verstanden: als Bedürfnisse des Kunden oder als Spezifikation an ein Produkt. Dazwischen liegt die Lösungsfindung, welche Probleme oder Bedürfnisse des Kunden in mögliche Lösungen ummünzt. Die Anforderungen an das Produkt, die Spezifikationen, leiten sich aus der entwickelten Lösung ab.

Schrauben: Die Spezifikationen oder den Zweck erfüllen?

Beispiel: Bei einem Hersteller von Schrauben stellt typischerweise ein Qualitätsmanager sicher, dass die herzustellenden Schrauben der Spezifikation entsprechen. Die Anforderungen der Kunden sind Schrauben gemäss Spezifikation. Das Qualitätsmanagement stellt demnach sicher, dass die Schrauben diesen Anforderungen entsprechen, und verspricht sich damit die Erfüllung der Kundenzufriedenheit. So weit, so gut.

«Mit den agilen Methoden werden in Entwicklungsvorhaben Kundenbedürfnisse viel weiter gefasst.»

Mit den agilen Methoden werden in Entwicklungsvorhaben Kundenbedürfnisse viel weiter gefasst. Die Frage ist nicht bloss, ob Schrauben Spezifikationen erfüllen, also richtig erstellt sind. Die Frage ist: erfüllen die Schrauben ihren Zweck? Erst mit dem Nutzen der Schrauben erfüllen sie das ursprüngliche Bedürfnis. Dient die Schraube, um Bilder aufzuhängen, so erfüllt die Schraube ihren Zweck mit dem aufgehängten Bild. Mit dem Verständnis für das Bedürfnis, ein Bild an der Wand, kann die Entwicklung eines Produktangebots weitergeführt und anstelle von beliebigen Schrauben zu spezifischen Bilderbefestigungs-Systemen oder gar Dienstleistungen führen. Je nach Innovationsbedarf kann die Entwicklung auf weitere Bedürfnisse ausgeweitet werden: Räume dekorieren, Diplome und Auszeichnungen zur Schau stellen, Idole vor Augen führen, Erinnerungen festhalten. Ein Produkt- oder Dienstleistungsangebot könnte entsprechend über Bilder befestigen hinausgehen und sich der Raumdekoration oder anderer Themen annehmen.

Schlüsselbegriffe im agilen Projektmanagement – Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen.



Konsequenzen für das Qualitätsmanagement

Die Digitalisierung führt zu mehr Automatisierung, Standardisierung und Kostendruck. Differenzierung über zusätzliche Wertschöpfung ist eine mögliche, bewährte Strategie sich diesem Druck zu entziehen. Mehr Wertschöpfung bedeutet, Produkte und Dienstleistung für übergeordnete Kundenbedürfnisse zu entwickeln (im Beispiel: «Erzielte Erfolge zur Schau stellen» statt Befestigungen oder Schrauben und Diplome und Auszeichnungen aufzuhängen.)

Übergeordnete Bedürfnisse herauszuschälen, Produkte und Dienstleistungen dafür zu entwickeln, ist ein komplexer Prozess und wird daher idealerweise empirisch angegangen. Wie bereits festgehalten, kann Qualität in empirischen Prozessen nicht alleine durch Überwachung der Prozessschritte sichergestellt werden. Dies kann bedeuten, dass zusammen mit der Lösung die Anforderungen an die Lösung sowie auch entsprechende Prüf- und Qualitätssicherungsverfahren mitentwickelt werden. Zukünftig bedeutet das, dass das Qualitätsmanagement in der Lage ist, dies verlässlich sicherzustellen. Als Beispiel für integrales Verfahren kann das A/B-Testing der Internet-Riesen herangezogen werden. Mit A/B-Testing werden unterschiedliche Varianten einer Web-Applikation an verschiedene Benutzer ausgeliefert. Durch Messung des Benutzerverhaltens wird die Web-Applikation kontinuierlich verfeinert und verbessert. Entscheide über die beste Lösungsvariante werden durch prüfbare Hypothesen ersetzt. Die Sicherung der Kundenbedürfnisse ist integraler Bestandteil der Lösung, inklusive der notwendigen Prozesse zur Auswertung der

Daten, zum Erkenntnisgewinn und zur gezielten Steuerung der Weiterentwicklung. Ein griffiges Qualitätsmanagement für empirische Prozesse muss daher integraler Bestandteil des Prozesses selbst sein.

Verändertes Führungsverständnis/ Wertorientierung

ISO 9001 hat mit der letzten Revision in ihrem Modell die Führung in das Zentrum jeden Handelns gesetzt. Zeitgleich werden neue Anforderungen ans Bewusstsein der Mitarbeitenden über das Managementsystem oder die ohnehin bestehenden Anforderungen wie Einbezug der Mitarbeiter, Kultur etc. gefordert. Agilität gibt diesem teilweise gescheiterten Versuch eine ganz neue Dynamik. War es bisher ein Softthema, ist es neu für die künftigen Wertschöpfungsaktivitäten eine Voraussetzung und wird dadurch unumgänglich.

«Weg vom Entscheider hin zum Teamcoach.»

Entschliesst sich ein Unternehmen, dem Wandel agil zu begegnen, beeinflusst das nicht nur den übergeordneten Strategieentwicklungsprozess. Der herausforderndste Teil dürften der Kulturwandel und die diesbezügliche Bereitschaft für eine neue und konsequentere Führungsrolle sein. Denn mit der Absicht, ein agiles Unternehmen zu werden, muss das Unternehmen auch ein einheitliches Verständnis darüber haben, wie es mit dem Wandel künftig umgehen möchte und welche Massnahmen für ein systematisches Vorgehen auf allen Stufen erforderlich werden.

Es benötigt die Bereitschaft aller Beteiligten, sich einzubringen und Verantwortung zu übernehmen, Vertrauen in die Mitarbeiter/Kollegen zu haben, eine lösungsfokussierte Fehlerkultur zu leben, und nicht zuletzt braucht es Führungspersönlichkeiten, die sich und andere mehr an den erfüllten Leistungs- und Qualitätsansprüchen als an Einfluss und Status messen.

Als ein mögliches Beispiel wurde im vorangegangenen Kapitel die Co-creation genannt. Für erfolgreiche Co-creation ist beispielsweise der konstruktive Umgang mit Kritik genauso wichtig wie die Offenheit für gute Lösungsansätze, die ausserhalb des Unternehmens existieren und sich bewährten.

Alle Entscheidungen hinsichtlich der Kultur sollen auch formal in den strategischen Grundlagen einer Organisation verankert bzw. erweitert werden. Häufig werden Impulse zur Anpassung von handlungsleitenden Grundlagen in der Organisation durch das Qualitätsmanagement angestossen. Beispiele können die in der Vision festgelegte Organisationsstruktur, eine im Leitbild dokumentierte agile Unternehmenskultur oder ein agiles Führungsverständnis in den Grundsätzen sein. Die Softwareentwicklung orientiert sich hinsichtlich der Kultur am Manifest für agile Softwareentwicklung (siehe «Agile Manifest»). Zwar bezieht sich das im Vergleich zur Vision oder zum Leitbild auf eine operative Ebene. Doch versteht sie sich gleichermassen als Grundstein jeden Handelns in einem Projekt.

Aus dem nachstehenden Manifest ist ableitbar, dass die agilen Werte stark auf das Menschenbild abzielen. Es wird davon ausgegangen, dass Menschen intrinsisch motiviert sind und der Treiber ihrer Motivation zu handeln nicht von Anreizsystemen und Vorgaben abhängig ist. Viel eher hängt er von Tatsachen ab wie über Sinn und Zweck für ein herausforderndes Ziel zu verfügen und/oder Wissen für eine Verbesserung und Mehrwert selbstorganisiert zur Verfügung stellen zu können. Dass sich dabei die Führung in ihrem bisherigen Rollenverständnis neu definieren muss – weg vom Entscheider hin zum Teamcoach – versteht sich von alleine.

Agile Manifest

Ins Deutsche übersetzt, verankert das Agile Manifest Folgendes.

*Wir erschliessen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es **selbst tun** und **anderen** dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:*

- Individuen und Interaktionen stehen über Prozessen und Werkzeugen.
- Funktionierende Software steht über einer umfassenden Dokumentation.
- Zusammenarbeit mit dem Kunden steht über der Vertragsverhandlung.
- Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans.

Das heisst, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein.

Vergleicht man die Inhalte des Manifestes und die Ansätze, die hinter dem Modell AGIL einleitend beschrieben wurden, so ist festzustellen, dass der Kulturaspekt «Zusammenhalt herstellen und absichern» sowie «Aufrechterhaltung von grundlegenden Strukturen und Werten» (AGIL) oft zu wenig konsequent gepflegt wurde. Zu stark liegt und lag das Augenmerk auf dem Handlungsbedarf «Anpassung an Veränderungen» und «Ziele definieren und verfolgen» (AGIL). Der Grund für diese Unausgewogenheit liegt in fast allen Fällen dann vor, wenn Engpässe bezüglich Ressourcen (Zeit und Geld) bestehen.

Eine weitere gegenläufige Anwendung betreffend die obigen Grundsätze geschieht bei Projekten. Stellt die Organisation den Handlungsbedarf durch ein Verbesserungspotenzial oder eine Zielabweichung fest, wird ein Optimierungsprojekt mit Verantwortlichen sowie dem Projektziel entschieden. Diese Entscheidung erfolgt in der Regel durch die Linienvorgesetzten, wobei die Fachexperten als Projektteam damit betraut werden, ihr fachliches Wissen für diese spezifische Lösungsfindung dieses Ziels zu erarbeiten.

Das klingt auf den ersten Blick durchaus sinnvoll. Doch widerspricht sie den Mechanismen des agilen Manifestes. Denn durch die Bestimmung des Projektziels wird bereits eine Stossrichtung zugrunde gelegt und dem Projektteam kaum die Chance eingeräumt, noch geeignetere alternative Lösungen anzustreben, die nicht nur Kundenanforderungen erfüllen, sondern darüber hinausgehenden Nutzen schaffen.

Teil 3 folgt in der nächsten Ausgabe. Teil 1 erschien in Ausgabe 6-2018. Für eine Bedürfnisanalyse zum Thema Agil und Qualitätsmanagement werden Interessenten gesucht. Sind Sie interessiert? Nehmen Sie Kontakt mit uns auf. ■



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 Strategie-Entwicklung und -Umsetzung. Dabei kombiniert er bewährte agile Frameworks wie Lean Start-up, Scrum, Kanban und Lean. www.agilist.ch

Anzeige

Wir mobilisieren Ihre Leistungsfähigkeit, richten Sie auf die Transformation aus und zeigen Ihnen Ihren Agilitätsgrad

- Mehr Agilität und Innovation im Unternehmen?
- Digitale Transformation?
- Kontaktieren Sie uns für einen kostenlosen Quick-Check.

Ihr Partner für agile Transformationsstrategien, Prozessmanagement und Trainings

