

Qualitätsmanagement im Zeitalter der Agilität, Teil 4

Künftige Rollen, Methoden und Steuerungsinstrumente

Werden agile Ansätze nun Lean Management ablösen, ergänzen und welcher Ansatz ist besser? Dies sind nicht «Glaubensfragen», sondern nur eine Frage der Methodewahl und abhängig davon, «womit sich das Ziel eines Change-Projektes am besten erreichen lässt». Auch die Antwort, ob die Norm 9001:2015 die agilen Ansätze für «angemessen» und «zweckmässig» genug hält, ist einfach zu beantworten, wenn die Frage nach «Kontext der Organisation» verstanden wird.

Zehra Sirin und Thomas Haas

Einleitend sei daran erinnert, dass die Norm lediglich die Anforderung stellt und damit das «was» bestimmt. Der Frage nach der Methode bzw. dem «wie» ist freie Wahl gelassen. Die Bedingung, die daran geknüpft ist, bezieht sich lediglich auf Angemessenheit, Zweckmässigkeit, die Unternehmungsgrösse, -ziele etc. Und so handeln auch Unternehmen mit agilen Ansätzen ganz im Sinne der Normanforderung und Qualitätsmanagementprinzipien, solange Systematik zur Zielerreichung vorliegt.

Interessant zu beobachten sind dabei zwei Punkte. Einerseits, dass alt bewährte Methoden derzeit einen förmlichen Hype erleben. Dies deshalb, weil Instrumente wie Kanban – ein vom Lean Management (Fertigungsprozess) bekannt gewordenes Instrument – oder weitere ähnliche Lean-Hilfsmittel immer häufiger mit agilen Ansätzen ge-

Zehra Sirin entwickelt und richtet Unternehmen auf Transformation aus. Als Beraterin und Trainerin kombiniert sie agile Ansätze zur Optimierung von Strategien, Geschäftsprozessen bzw. Integrierten Managementsystemen. 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

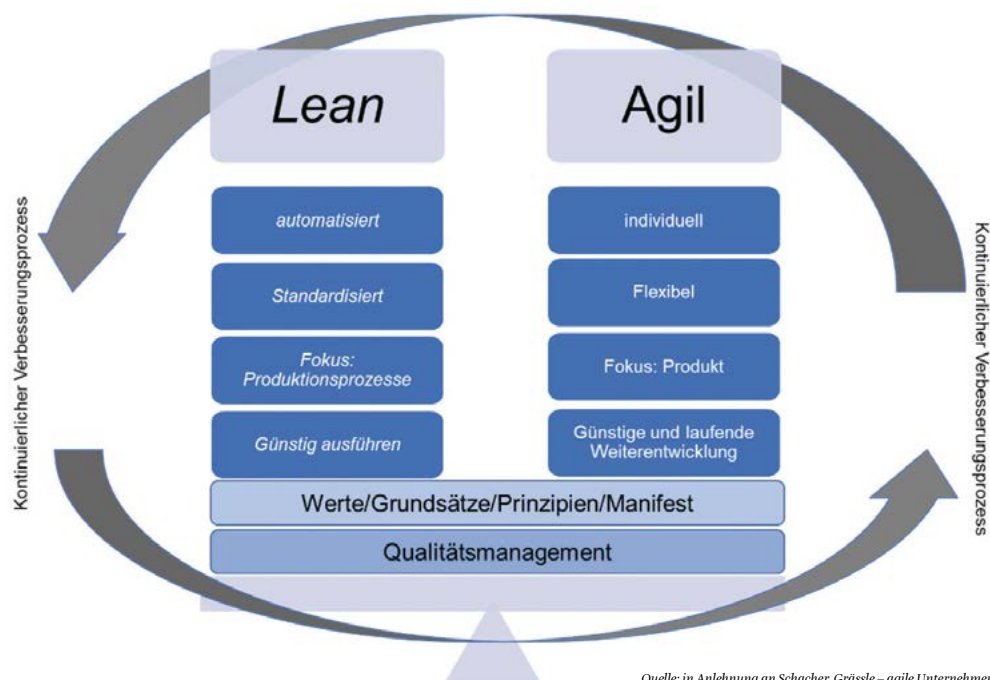
meinsam im Einsatz sind. Und andererseits, dass, als Lean Management aufkam, die Unsicherheit bezüglich der negativen Auswirkungen auf das Qualitätsmanagement nicht im Geringsten vergleichbar mit jener der Agil-Ära ist. Möglicherweise hat das damit zu tun, dass die Qualitätswelt ebenfalls aus der Fertigungsindustrie entspringen und näher ist als

die der Software-Entwicklungs-Welt. Die agilen Methoden sind demnach lediglich eine weitere (ergänzende) Alternative für Prozess- und Produktentwicklungen inkl. Tools. So gesehen, sollte die Frage nicht das «welches ist besser», sondern die Methodenwahl «womit ist das Ziel eines Change-Projektes am besten zu erreichen», beantworten.

Strategieentwicklungsprozess

Ist Agilität einmal verstanden, folgt auf Führungsstufe bald der Wunsch «Wir müssen eine agile Organisation werden» – doch wo fängt man an? Erfahrungsgemäss mit einer drei- bis fünfjährigen Strategieplanung. Eine Herausforderung in der Zukunft; denn wie schon zuvor erläutert, ist die Arbeitswelt «VUCA» geworden.

Wenn Agilität die Fähigkeit bedeutet, als Organisation schnell und kontinuierlich sich ändernden Rahmenbedingungen anzupassen, versteht sich von allein, dass eine über mehrere Jahre hinaus starr geplante Unternehmungsstrategie weder eine agile Organisation widerspiegelt noch Ziele verfügt, die diese Dynamik berücksichtigen und deshalb realistischer sind. Agile Strategien tragen diesen sich verändernden Rahmenbedingungen kontinuierlich Rechnung. Der wesentliche Unterschied im agilen Vorgehen wie mit dem Framework agilestrats™ besteht darin, dass die Entwicklung der Strategie gerade in so kurzen Zyklen geplant wird, wie sie der Wandel erlaubt. Ein Vorgehen sowie eine Wir-



Quelle: in Anlehnung an Schacher, Grässle – agile Unternehmen

kung, welches im Qualitätsmanagement auch als ein beherrschter Prozess bezeichnet wird.

Der Vorteil liegt auf der Hand. Die Fähigkeit, auf Veränderungen schnell reagieren und dadurch erfolgreich mit Unsicherheiten und Risiken umgehen zu können, ist der entscheidende Unterschied und Erfolgsfaktor auf dem Weg zu einem agilen Managementsystem bzw. zur erfolgreichen Erreichung der Unternehmungsziele.

Qualitätskontrollen/-prüfungen

In der Industrie alltägliche Tätigkeiten sind Qualitätskontrollen/-prüfungen im Fertigungsprozess. Diese bezwecken, dass das Produkt stichprobeweise auf die Erfüllung seiner Prüfkriterien (Qualitätsanforderungen) entspricht. Kann man künftig aufgrund der Prozessdaten mit grösster Wahrscheinlichkeit sagen, dass der Prozess korrekt verlaufen ist, wird das Produkt den Anforderungen entsprechen und diese durch Personen durchgeführte Prüfungstätigkeit automatisiert.

Wurden bisher Daten im Unternehmen mehr oder weniger systematisch als Steuerungsinstrument für die Zielerreichung oder KVP verwendet, weil zu wenig strukturiert und qualitativ belastbar, so wird Business Intelligence (BI) Unternehmen künftig zu einer einfacheren Gesamtsicht bezüglich Qualitätszielen (verbesserte Abläufe, Kostensenkung, Risikoreduzierung, Fehlerquote/Fehler schwerpunkte, Erhöhung Wertschöpfung und letztlich höhere Kundenzufriedenheit) verhelfen. Der Unterschied besteht darin, dass das Gesamtbild und der Handlungsbedarf zusammenhängender verstanden wird. Durch diese Transparenz dürfte das gesamte

Managementsystem deutlich einfacher und insbesondere integrierter gesteuert werden. Optimierungsansätze werden durch eine agilere Vorgehensweise aus verschiedenen Perspektiven verstanden und ganzheitlicher umgesetzt werden können.

Künftige Rollen, Aufgaben des Qualitätsmanagers/-sicherers/Prozessteams

Je nach Branche wird die Unterscheidung der Rollen Qualitätsmanager und Qualitätssicherer wieder stärker an Bedeutung gewinnen. Wie in den vorherigen Kapiteln (Teile 1 bis 3) zu lesen war, wird die Sicherung von Produkt- und Leistungsqualität viel stärker datengetrieben sein. Die dafür erforderliche Datenqualität zu sichern schliesst nicht aus, dass der Qualitätssicherer künftig über mehr IT-Kenntnisse verfügt. Oder es entwickeln sich fachliche Ausrichtungen innerhalb des Qualitätsmanagements, wobei die der Qualitätssicherung dem Produktmanagement inkl. Controlling-Aufgaben näher kommt oder im Fertigungsingenieur aufgeht.

Es ist auch vorstellbar, dass der Qualitätsmanager als Systemverantwortlicher agieren und die Organisation weiterhin beraten und weiterentwickeln wird. Von ihm werden noch mehr unternehmerisches und betriebswirtschaftliches Verständnis gefordert werden. Starre Qualitätsmethoden werden sich verändern, wegfallen oder flexiblere dazukommen. Für beide Rollen werden Fähigkeiten wie Daten zu analysieren und interpretieren sowie die Fähigkeit, moderierend in interdisziplinären Teams zu agieren, eine Voraussetzung werden dürfen. Auch in sprachlicher

Hinsicht wird die heute stark von der Industrie geprägte sich in eine neue wandeln.

Was die Prozessteams betrifft, so müssen diese in ihren Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortung zwingend ermächtigt werden, wofür es ein prozessorientiertes Rollenkonzept braucht. In einer voll implementierten Prozessorganisation verantwortet das Prozessteam Aufgaben wie die Gestaltung und -modellierung, das Controlling, die Optimierungen und auch die Führung von Prozessen. Dem geht aber die viel wichtigere Frage voraus, in welchem Grad eine Organisation gewillt und bereit ist, diese Aufgaben dem Team zu überlassen oder mit der funktionalen Führung zu teilen.

Ressourcen zur Überwachung und Messung

Unter 7.1.5. im Kapitel Unterstützung fordert die Qualitätsmanagementnorm, dass für die Kontrolle, betreffend die Übereinstimmung der Produkte und Dienstleistungen mit den Kundenerwartungen, die Organisation die notwendigen Ressourcen ermittelt und ein verlässliches Überwachen und Messen sicherstellt. Dabei liegt der Fokus der Anforderung einerseits auf der Eignung (auf die spezifische Anwendung bezogen) und andererseits auf der nachweislichen Wartung, dem Unterhalt der betreffenden Ressource. Diese Anforderung beschränkte sich bis zur Normrevision auf Prüf- und Messmittel und dürfte sich durch die Bezeichnung «Ressource» um IT-Instrumente erweitern. Überträgt man diese Anforderung auf die Ressource IT, ist künftig nicht auszuschliessen, dass auch die Eignung für beispielsweise Business-Intelligence-Quellen dieser Norman-

forderung noch gezielter unterworfen werden. Spannend dürfte dabei werden, wie die Eignung nicht nur auf das Verfahren, sondern auch auf die Qualifikation des Users relevant wird, der dieses Tool anwendet. Das diesbezügliche Audit zur Überprüfung der Normeinhaltung sowie Wirksamkeit dürfte künftig ein hohes Mass an IT-Sachverständnis erfordern.

Bewertung der Leistung

Messgrössen/-kriterien

Die Anforderung aus ISO 9001:2015 lautet: «Die Organisation muss die entsprechenden Daten und Informationen, die sich aus der Überwachung, Messung ergeben, analysieren und beurteilen.» Im Umgang mit der Unternehmenssteuerung und Leistungsbewertung wird ausserdem ein systematisches Vorgehen verlangt, was den Plan-Do-Check-Act-Regelkreis zum Selbstverständnis der Organisationen gemacht hat.

Überträgt man diese Normanforderung auf agile Prozesse, so dürfte deren Erfüllung anspruchsvoller für Unternehmen werden. Denn ohne konkrete Messbarkeit der Agilität lässt sich der Erfolg agiler Prozesse erst gar nicht herbeiführen. Vergleichbar ist das mit einem Sportler und seiner Fitness. Um Rückschlüsse auf die Leistungsfähigkeit ziehen zu können, kann man messen, wie schnell oder ausdauernd der Sportler laufen kann (Teilleistung/Output). Und man kann messen, wie viel der Sportler für seine Fitness trainiert (Input). Daraus sind dann wiederum Rückschlüsse auf das Mass seiner Sportlichkeit ziehbar.

Ähnlich verhält es sich mit der Agilität einer Organisation. Man kann messen, welche Organisations- und Führungsprinzipien einem Unternehmen ermöglichen, flexibel auf Veränderungen und neue Kundenbedürfnisse (Innovationskraft) zu reagieren. Man kann Agilität an einem Output in Form von Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft in einer «VUCA-Zeit» (äussere Agilität) und/oder auch Agilität an einem Input festmachen, an Organisations- und Planungsprinzipien, die in einem Unternehmen praktiziert werden (innere Agilität).

Die Messkriterien erinnern an den Ansatz des EFQM-Modells. Auch in diesem Modell wird davon ausgegangen, dass sogenannte Befähiger die Treiber von Ergebnissen sind – wie innere Agilität also äussere Agilität fördern kann. Dies dürfte ein weiterer möglicher Grund dafür sein, warum gegenwärtig so viel Aufmerksamkeit auf die Stärkung der inneren Agilität gerichtet wird.

Balanced Scorecard

Ist bei so viel Fokus auf Führung, Team, Manifeste und so weiter die altbewährte Balanced Scorecard zur Leistungsüberwachung und -steuerung dennoch anwendbar? Hier fällt die Antwort leichter. Solange das oberste Ziel eines Unternehmens Wirtschaftlichkeit (Gewinn oder Kostendeckung) bleibt, lautet die Antwort auf die Anwendbarkeit der Balanced Scorecard (BSC) Ja. Um auf dem Markt erfolgreich zu bestehen, müssen Unternehmen bereits heute Veränderungsfähigkeit entwickeln, erhalten und, wie derzeit im Gange, ausbauen. Dazu dient bereits heute die BSC als Führungsinstrument. Ein Ziel- und Messzahlensystem zur Planung und Umsetzung der Strategie, wozu nebst den finanziellen auch die Kunden-, Prozess- sowie unternehmerische Potenzialperspektiven überwacht und gesteuert werden. Die BSC bietet durch ihre unterschiedlichen Perspektiven eine ganzheitliche Betrachtungsweise, um auch qualitative Ziele wie beispielsweise die Wirksamkeit eines agilen Projektes oder -teams zu messen. Die Durchgängigkeit auf operativer Ebene wird ausserdem damit sichergestellt, dass zu jedem Ziel spezifische Massnahmen definiert und in der operativen Umsetzung überwacht werden.

Interne Audits

Zur Überprüfung, ob Änderungen wirksam sind und Vorgaben eingehalten werden, bedient sich das QM der sogenannten internen Audits. Anlässlich eines Audits werden von unabhängigen, meist internen Auditoren geprüft, wie wirksam eine Massnahme wie Änderung, Prozess oder die Einhaltung von Vorgaben sind. Zu diesem Zweck bereitet der interne Auditor das Auditziel vor, führt das Auditgespräch meist mittels Papier-Checklisten durch, überprüft Nachweise und beurteilt das Ergebnis in einem ebenfalls meist manuell erfassten Auditbericht.

Der Auditprozess wird auch künftig und unabhängig von agilen Prozessen erforderlich sein. Interessant dürfte allerdings die Frage werden, wie diese durchgeführt werden. Mit den Automatismen und künstlichen Intelligenzen, die Einzug in Unternehmen halten werden, ist ein softwarebasiertes Prüfverfahren absehbar. Diese automatisierte Form, die sich als sogenanntes «Audittrail» in der Computersicherheit längst etabliert hat, auditiert vom Ursprung zum Ergebnis (Wirkung) und von der Wirkung zurück zum Ausgangspunkt in chronologischer Abfolge, Handlungen, Sys-

temzustände, Spuren und Belege zurück. Durch die zeitgleiche Automatisierung von Prozessen ist ausserdem absehbar, dass die Auswertbarkeit und entsprechend auch Abweichungen leichter transparent gemacht werden können.

Verbesserung

Ob in den Qualitätsmanagement-Prinzipien (5) oder in Kapitel 10 Verbesserung: Die Anforderung verlangt, Möglichkeiten zu ermitteln und auszuwählen, um die Kundenanforderungen zu erfüllen und die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Diese beziehen sich nicht nur auf die Verbesserung von Produkten und Dienstleistungen, sondern auch auf Prozesse, um unerwünschte Effekte zu vermeiden sowie die Effektivität und Effizienz des Managementsystems zu erhöhen. Zu diesem Zweck gehören nebst Korrekturmassnahmen auch die kontinuierliche Verbesserung. Diesen Anforderungen kommen agile Ansätze vollumfänglich nach. Und obwohl der KVP auch auf verschiedenen Ebenen (strategisch, operativ sowie auf Stufe Einzeltätigkeit) durchgeführt werden kann, wirkt er in agilen Ansätzen integrierter und scheint stärker im «Do» verankert zu sein.

Auch die Normanforderung nach einer Chancenbetrachtung wird in agilen Ansätzen noch während der Umsetzung von Projektphasen mit einem zukunftsgerichteten Blick aus jüngerer Vergangenheit zeitnah gelernt. Dafür werden beispielsweise in der Scrum-Methode pro Iteration Kontrollpunkte vorgesehen, um die Gelegenheit einzuplanen, innezuhalten, zu reflektieren und für die nächstfolgende Phase bereits Verbesserungen abzuleiten. Damit kommt sie der Anforderung zu Effektivität und Effizienz im Managementsystem besonders nach. Denn dieses phasenweise Lernen ermöglicht eine kontinuierlich genauere Planung, Kosteneinschätzung sowie -gestaltung.

Durch den stetigen Erkenntnisgewinn, der im agilen Prozess erzielt wird, und durch die dadurch möglichen Verbesserungen hat das ausgelieferte Produkt oder die erbrachte Leistung die höchste Qualität, erfüllt seinen Konformitätsanspruch, Zweck und trägt all den Änderungen Rechnung, die sich während des Projektes ergeben haben. ■

Teil 5 erscheint in der nächsten Ausgabe. Die ersten drei Teile erschienen in den Ausgaben 6/2018, 7-8/2018 und 9/2018.