

Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

# Agilität und Qualitätsmanagement

Turbulente Märkte, rasante Innovationen

DGQ+

Deutsche Gesellschaft  
für Qualität



# Agilität und Qualitätsmanagement

## Turbulente Märkte, rasante Innovationen

Das Umfeld zeigt sich für viele Unternehmen zunehmend turbulent. Schon immer haben Innovatoren Technologien weiterentwickelt, haben Märkte sich verändert. Doch die Geschwindigkeit und Rigorosität dieser Veränderungen haben deutlich zugenommen.

Anspruchsvolle Kunden verlangen sehr leistungsfähige, für sie individuell zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen auf dem modernsten Stand der Technik sofort und zu günstigen Preisen. Daraus resultieren die Anforderungen einer hohen Produktqualität, einer großen Variantenvielfalt, schneller Entwicklungszyklen sowie ein großer Kostendruck.

Die Transparenz über die Leistungsfähigkeit aller globalen Wettbewerber ist sehr groß. Jederzeit können Innovationen aufkommen, die bestehende Produkte substituieren. Die Digitalisierung vieler Produkte aber auch der Geschäftsprozesse führt zu Angriffen, die für viele Unternehmen nahezu unvorhersehbar sind. Es reicht nicht mehr aus, die eigene Branche, die eigenen Wettbewerber im Blick zu behalten, um derartiges kommen zu sehen. Um selbst zu bestehen, ist mindestens schnelle Reaktion erforderlich, besser noch Proaktion.

### **Wählerische Arbeitnehmer**

Doch auch die Arbeitswelt in Deutschland verändert sich. Es ist schwierig, gute Mitarbeiter zu bekommen, erst recht auf dem Land und im Mittelstand. Unternehmen, die ein „cooles“ Arbeitsklima und -umfeld bieten, haben es leichter, potente Mitarbeiter anzuziehen und zu binden. Verkrustete Strukturen, ausgeprägte Hierarchien, allmächtige Führungskräfte, überbordende Regulierungen und museale Gestaltungen wirken abstoßend auf sie.

Dabei geht es nicht um betreutes Arbeiten, nicht um leistungsentschleunigte Wohlfühlzonen. Die jungen und

zunehmend die noch nicht resignierten älteren Arbeitnehmer suchen inspirierende und freudvolle Arbeitsbedingungen in denen sie hocheffizient Sinnvolles leisten können.

### **Agilität und die agile Organisation**

Eine Antwort auf diese turbulente Situation sowie auf die Suche der Arbeitnehmer nach sinnvollen Arbeitsbedingungen ist Agilität. Agilität ist die Fähigkeit, relevante Trends erkennend und Veränderungen antizipierend, proaktiv die Organisation so auszurichten, dass sie optimal ergebnisfähig ist. Ist das Umfeld sehr turbulent, äußert sich dies in häufigen, schnellen Anpassungen, die sowohl evolutionär als auch revolutionär ausfallen können. Agile Organisationen bauen deshalb mit der Zeit eine große Erfahrung und Routine mit Veränderungsprozessen auf. Dabei ist es wichtig, eine angemessene und erträgliche Balance zwischen Agilität und Stabilität zu erzeugen. Viele Organisationen werden einen Mix aus eher agilen und eher stabilen Bereiche benötigen. Auch gibt es Menschen, die eine spezifische Disposition für Agilität sowie diejenigen, die eine andere geartete Disposition für Stabilität haben. Wie in so vielem geht es hier also nicht um ein Entweder-oder, sondern um ein sinnvoll angelegtes Sowohl-als-auch.

Das agile Manifest der Softwareentwicklung [<http://agilemanifesto.org/iso/de/>, 24.06.2016] hat eine herausragende Bedeutung für das Verständnis von Agilität, seiner Bedeutung und seiner Wirkungsweise. Deswegen seien seine vier Prämissen hier genannt.

„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:

- > Menschen 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.“

Es ist bezeichnend, dass ein derartiges Manifest in der und für die Softwareentwicklung entstanden ist. Dennoch sind dessen Prämissen sinngemäß auf viele Organisationen übertragbar.

Prozessorganisation und Projektorganisation sind Alternativen zur agilen Organisation. Reinformen der drei Organisationsformen sind eher selten. Vor dem Auftreten agiler Organisationsformen gab es bereits Mischformen aus Prozess- und Projektorganisation. Ein serienfertiger Automobilzulieferer wird überwiegend Prozessorganisation sein, hat er eine eigene Entwicklung, wird diese innerhalb der Gesamtorganisation eine Projektorganisation darstellen. Ein Bauunternehmen wird eher Projektorganisation sein, hat es eine Fertigteileproduktion dominieren dort eher die Prozesse. Nun kommt die agile Organisation als dritte potenzielle Organisationsform hinzu. Wie schon gesagt waren Softwareentwickler die ersten, die überwiegende (oder reine) agile Organisationen gebildet haben.

### Agile Methoden

Es gibt Methoden, die besonders agilitätsförderlich sind und es ist lehrreich, sich zwei dieser Methoden, Scrum und Design Thinking, exemplarisch anzuschauen, um einerseits Beispiele für agiles Arbeiten und andererseits für deren kulturtransformierende Wirkung kennen zu lernen.

### Scrum

Scrum ist eine Projektmanagementmethode, die in der und für die Softwareentwicklung entstanden ist und die statt des Wasserfallmodells oder Pushprinzip des klassischen Projektmanagements ein kanbanähnliches Pullprinzip verwendet. Ihre Grundlage sind u.a. die Paradigmen des agilen Manifests. Grundsätzlich sind Scrum-

Techniken und -Prinzipien auf Themen und Bereiche außerhalb der Softwareentwicklung übertragbar.

### Design Thinking

Design Thinking ist eine wirkmächtige Methode zur Produkt- und Problemlösungskonzeption, die erfinderisches Denken mit radikaler Kundenorientierung verbindet. Sie basiert auf interdisziplinärem Teamwork und einem iterativen Prozess. Sie sucht nach den menschlichen Bedürfnissen, ist ergebnisoffen bei gleichzeitiger konzentrierter Ergebnisorientierung.

Doch Design Thinking ist nicht nur eine weitere, sehr effiziente und kreative Design-Methode. Gelebtes Design Thinking ist organisationsverändernd, stärkt die interdisziplinäre Vernetzung, stellt Hierarchien in den Hintergrund und stimuliert die Agilität der Organisation. Sie ist ideal geeignet, die Veränderungen durch die digitale Transformation, sich verändernde Märkte und Arbeitswelten zu meistern. Gerade in Unternehmen, die jeher sehr innovativ und marktorientiert agieren, kann die Methode auf fruchtbaren Boden fallen.

Sowohl für Scrum als auch für Design Thinking gilt, dass diese Methoden eine enorme Disziplin und ausgeprägte Methodenkompetenz erfordern. Das gilt insgesamt für das Herstellen und Aufrechterhalten der agilen Organisation. Agilität bedeutet weder Chaos noch Beliebigkeit. Agilität erfordert Disziplin, Paradigmen und klare Regeln.

### Agilität und Qualitätsmanagement

Das klassische Qualitätsmanagement ist für stabile Unternehmenssituationen entwickelt worden und mit der Zeit zunehmend noch sehr stark prozessorientiert ausgestaltet worden. In sehr agilen und sich immer häufiger und tiefgehender verändernden Bereichen stoßen klassische Ansätze deshalb auf starke Reaktanz, QM und Organisation leben dann regelrecht aneinander vorbei. Viele klassische (Qualitäts)Managementsysteme kommen mit der neuen Geschwindigkeit einfach nicht mehr mit. Die Entscheidungswege sind zu lang, zu kompliziert, die Prozesse ungeeignet, die Dokumentation zu aufwändig und vieles mehr.

In agile Bereiche dann die Spielregeln des veralteten Systems zu geben, muss scheitern. Schade ist, wenn daraus gegenseitige Ablehnung und Unverständnis resultieren. Auch agile Bereiche müssen Qualität abliefern, haben

ihre eigenes maßgeschneidertes Qualitätsmanagement dringend nötig.

Die Lösung muss also darin bestehen ein agiles oder agilitätsförderliches Qualitätsmanagement zu entwickeln. Cornelius Weber hat mit der DGQ im Rahmen seiner Masterarbeit ausgearbeitet, ob wir ein agiles Qualitätsmanagement brauchen und was dafür wichtig ist. E DGQ Fachkreis QM und Organisationsentwicklung befasst sich ebenfalls mit dem agilen Qualitätsmanagement und bereitet gerade ein „Manifest für das agile Qualitätsmanagement“ vor. Die Mitarbeit im Fachkreis QM und Organisationsentwicklung steht allen DGQ Mitgliedern offen.

Die Masterarbeit ist für DGQ-Mitglieder in DGQaktiv hinterlegt. Nachdem Sie die Zugangsdaten erhalten haben, können Sie es hier herunterladen.

### **Fazit**

Agilität ist ein zunehmend wichtiges Konzept für Unternehmen. Klassische Qualitätsmanagementansätze sind für agile Unternehmen oder Unternehmensbereiche nicht gut oder gar nicht geeignet. Wir brauchen agile Qualitätsmanagementansätze.

Die DGQ hat begonnen, sich intensiv mit den Themen Agilität und agiles Qualitätsmanagement auseinanderzusetzen. Sie arbeitet darauf hin, Praxislösungen bereitzustellen. Alle interessierten DGQ Mitglieder sind zur Mitwirkung aufgerufen.

### **Über den Autor:**

Dr. Benedikt Sommerhoff befasst sich intensiv mit den Wirkmechanismen des Qualitätsmanagements und den Zukunftstrend von Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung. In 17 Jahren als DGQ Mitarbeiter hat er Trainings konzipiert, das Deutsche EFQM Center geleitet und als Unternehmensberater QM- und Organisationsentwicklungsprojekte vorangetrieben. Als Leiter DGQ Regional ist er mit seinen Teams heute für Mitgliederbetreuung, Gemeinschafts- und Regionalkreisarbeit zuständig.