

Agile Methoden im Qualitätsmanagement

# Frischer Wind für die Zusammenarbeit

Agilität ist in aller Munde – als Managementmode, Spinnerei oder geniale Entwicklung. Wird sie wirksam, überzeugt sie insbesondere durch schnelle Entscheidungen und Anpassungsfähigkeit. Ihr Erfolgsrezept: passgenaue Flexibilität durch Selbstorganisation. Details dazu bringt Susanne Petersen.



AUTORIN

*Susanne Petersen  
Buchautorin, selbst-  
ständige Change-/  
Organisationsberaterin  
und Coach; seit über  
22 Jahre begleitet sie  
Unternehmen und Ein-  
zelpersonen im Bereich  
Managementsysteme;  
Schwerpunkt „Faktor  
Mensch“ und seine  
zeitgemäße Führung  
und Zusammenarbeit*

**Kontakt:**

Susanne Petersen  
Corneliusstr. 23  
68163 Mannheim  
Tel.: 0621 436 25 848  
www.susannepetersen.com  
info@susannepetersen.com

Die Zutat „agil“ stand bislang nicht auf der Rezeptliste unserer Managementsysteme. Die DIN-ISO-Welt steht für Grundprinzipien, die der Agilität scheinbar widersprechen – festgeschriebene Prozesse und präzise Planung – Weg und Ziel sind klar definiert. Da drängen sich zwei Fragen auf:

Was bringen die agilen Rezepturen?

Wo und wie passen sie in den Kontext Qualitätsmanagementsysteme?

## Das Leiden des fachlichen Leaderships

Immer wieder neue Normen, Gesetze und Anforderungen – Fach- und Stabkräfte in Qualität, Hygiene und Co. haben die Aufgabe, diese Vielfalt an Vorgaben zu sichten, sie zu kanalisieren und mit mehr oder weniger klarem Auftrag von oben zur Umsetzung zu bringen.

Dies geschieht durch Information, Beratung und Kontrolle – in der Regel allerdings ohne disziplinarische Weisungsbefugnis. „Lateral“ – so nennt sich diese Herausforderung – führt von „der Seite“ und nimmt so Einfluss auf die Zielerreichung (siehe Kasten).

### Begriff „Führung“ = zielbezogene Einflussnahme

(Sprenger 2012 in Petersen 2016)

Das funktioniert nicht über Druck und die Androhung disziplinarischer Konsequenzen,

sondern durch Fachkunde und Überzeugungskraft. Da Neues in der Regel Unruhe und Unsicherheiten bringt, ist diese Aufgabe alles andere als leicht. Veränderungen treffen quasi automatisch auf Widerstand. Dieser Mechanismus dient dem persönlichen Energiemanagement und liegt uns Menschen quasi in den Genen.

## Der Blick über den Tellerrand

Auch in der agilen Welt geschieht Führung lateral – auch hier gilt: Wissen überzeugt und gute Argumente wiegen schwerer als Status und Macht. Als „eingebaute“ Akzeptanzkriterien wirken sie damit zuverlässiger und dauerhafter. Hier führt, wer am besten Bescheid weiß und wenn nötig, abwechselnd im Team, in dem alle notwendigen und betroffenen Expertisen zusammenkommen. In kaum einem anderen Erfahrungs- und Forschungsfeld versammelt sich deshalb so viel wertvolles Change- oder Veränderungswissen, wie im „Agilen“:

Vom agilen Projektmanagement mit „Scrum“ über Produktentwicklung mit „Design Thinking“ bis hin zur agilen Unternehmenstransformation – hier werden systemtheoretische Ansätze und aktuelle wissenschaftliche Erkenntnisse aus Hirnforschung und Organisationspsychologie genutzt, Menschen und Unternehmen beim schnellen und flexiblen Lernen und Verändern zu unterstützen. Genau hier liegt im digitalen Zeitalter mit komplexen und veränderlichen Rahmenbedingun-

gen der entscheidende Hebel für Zukunftsfähigkeit.

## Wo passt „agil“ im Qualitätsmanagement?

Hier hilft die Definition von Svenja Hofert (2016) weiter:

„Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Organisationen, in einem unsicheren, veränderlichen und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren.“

Agilität steht demnach für Selbstorganisation und zeigt sich in der Führung und Zusammenarbeit (von Teams). Sie führt zu Anpassungsfähigkeit und schnellem Reagieren aus dem Unternehmen heraus von innen. Das ist durch Erfahrungen und Erfolgsrezepte von außen nicht zu erreichen.

Motivationspsychologie und Neurowissenschaften wissen es bereits seit vielen Jahren: Menschen wollen selbst entscheiden – besonders im eigenen Umfeld. Nur dann findet Neues Akzeptanz und im Arbeitsalltag dauerhaft seinen Platz, was auch für Managementsysteme von Vorteil sein kann. Dass gemeinsame Entscheidungen nicht nur die Fach- und Führungskräfte entlasten, sondern auch reichlich Austausch von Wissen und Erfahrungen mit sich bringt, ist ein willkommener Nebeneffekt.

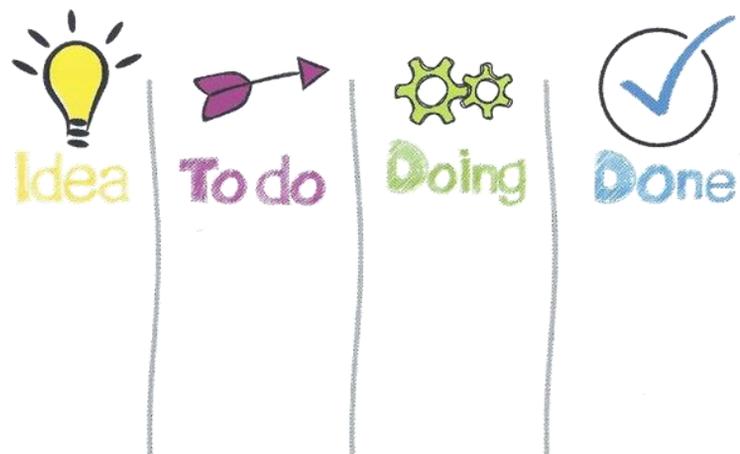
Die angesprochene Anpassung benötigt eine sinnvolle Ausrichtung. Besonders relevant für das Qualitätsmanagement ist hier der besondere Status der „Kunden“. Agile Methodensettings – auch „Framework“ genannt – wollen maßgeschneiderte Angebote liefern und arbeiten konsequent mit Blick auf das Ergebnis und nah am Kunden. Dessen Sorgen, Nöte und Bedürfnisse geben dem betrieblichen Wirken eine klare und konsequente Färbung und Fokussierung auf die jeweiligen Nutzer. Und diese sind im QM bekanntlich in allen Fachbereichen und Ebenen zu finden.

## Agile Appetithappen für Managementsysteme

Gesetzliche Vorschriften sind in der Regel keine gute Vorlage für betriebliche Anpassungen. Viel zu oft kommen sie starr und bevormundend daher. Sinn und Zweck lässt sich nicht immer einfach erschließen. Entsprechend löst die Anpassungs- oder Mehrarbeit in der Regel Unmut aus.

„Selbstorganisation“ in diesem Zusammenhang bedeutet, die betroffenen Mitarbeiter mit ins Boot zu holen. Diese Strategie ist auch den Normen nicht neu: Beteiligung, Einbindung, Engagement haben nicht erst seit gestern ihren Platz in der Welt der Mindeststandards. Die Kollegen an ihrem jeweiligen Arbeitsplatz wissen am besten, wo und wie das Neue zu integrieren ist, ohne Bestehendes und Bewährtes zu gefährden.

Am Beispiel von „Scrum“, dem agilen Projektmanagement, lässt sich anschaulich darstellen, wie ein Team wirklich arbeitsfähig wird: Der gemeinsame Arbeitsprozess wird durch die drei Säulen Transparenz (transparency), Überprüfung (inspection) und Anpassung (adaption) getragen.



Insbesondere die Transparenz soll absichern, dass alle Teammitglieder zu jeder Zeit das gleiche Verständnis von Ziel, Arbeitsstand und Wichtigkeit der Teilschritte und Probleme haben. Hierbei kommt z. B. Kanban zum Einsatz.

Dieses Planungstool lässt sich wunderbar im Qualitätsmanagement einsetzen, beispielsweise für ein Team, das gemeinsam eine Aufgabe verfolgt, z. B. Auditplanung oder ein Verbesserungsprojekt, und so immer den Stand der Dinge und den Fortschritt vor Augen hat und kommunizieren kann. An der Wand – beispielsweise in einer Besprechung – gibt es schnell einen Überblick und dient als roter Faden für Austausch und Reflexion.

Kanban gibt der Arbeit eine Struktur: Hier wandern die Aufgaben von links nach rechts

**Tipp:**

Kanban ist sehr gut zum Selbstmanagement geeignet, z. B. als Smartphone-App. Auch einfache web-basierte Projektmanagementsoftware nutzt die Methodik gern, um schnelle Ein- und Überblicke zu gewähren.

Die beiden letzten „Scrum“-Säulen Überprüfung und Anpassung erinnern auffällig an den PDCA-Kreislauf (Plan – Do – Check – Act) der Managementsysteme. Auch hier steht die Wirksamkeit der eingesetzten Arbeitszeit im Fokus. Auch hier soll Geplantes ein schnelles und gutes Ergebnis hervorbringen – bestenfalls dem Unternehmen als Ganzem nutzen. „Scrum“ legt deshalb sein gesamtes Vorgehen so an, dass Team und zukünftige Nutzer oft und regelmäßig prüfen, ob sie auf dem richtigen Weg sind – auch mit Teilergebnissen.

Für den Kundenfokus und kundennahe Ergebnisse bietet der agile Kosmos inzwischen eine Vielzahl hilfreicher Instrumente. Ein Beispiel dazu ist die User Story:

Als .....<Rolle>

möchte ich .....<Funktion/Ziel>

um .....<Nutzen>  
zu erreichen

Akzeptanzkriterien

Die „User Story“ – ursprünglich aus der Software-Entwicklung – als einfacher Leitfaden

Das Formulieren eines Ergebnisses aus der Sicht des Kunden ist ein Perspektivenwechsel, der den Blick erweitert und über den Schutzwall der eigenen Befindlichkeit und Bequemlichkeit hebt, zudem schärft er den Blick für das Ergebnis und seinen Nutzen. Diese Sichtweise ist nicht nur für Kunden außerhalb des Unternehmens wirkungsvoll. Auch im Unternehmen gibt es eine Vielzahl „interner“ Kunden – gerade für Qualitätsmanager.

Hier könnte es sehr hilfreich sein, in Vorbereitung auf konflikträchtige Besprechungen – beispielsweise über die Ausgestaltung von Verpackungen mit dem Marketing – die Pers-

pektive zu wechseln und sich auf „fremde“ Prioritäten einzustellen. Auch die Erarbeitung qualitätsrelevanter Prozesse in Zusammenarbeit mit anderen Fachbereichen lässt sich sichtbar beflügeln, wenn der konkrete Nutzen für sie auf dem Tisch liegt.

**Fazit**

Agile Methoden bieten für die Arbeitswelt der Qualitätsmanager u. a. Stabs- und Fachkräfte viele Impulse für bessere (laterale) Zusammenarbeit. Die obigen Beispiele sind lediglich ein kleiner Ausschnitt aus einer inzwischen umfangreichen Erfahrungssammlung. Wo und wie Sie im QM Ihres Unternehmens hilfreich sein könnten, lässt sich nicht ohne Weiteres aus der Ferne vorgeben, denn auch die Rahmenbedingungen und „Eigenarten“ des Unternehmens, der Bereiche und der beteiligten Kollegen sind als stützende oder störende Einflussfaktoren wichtige Randgrößen.

Bisherige Einsätze haben in jedem Fall deutlich gemacht, dass Selbstorganisation nicht „mal eben“ initiiert werden kann. Die neue „Freiheit“ muss auch Sicherheit vermitteln, denn mehr Verantwortung heißt auch mehr Verantwortung für die Ergebnisse und Konsequenzen. Gerade in Unternehmen mit überkritischen und abwertenden „Fehler“-kulturen ist deshalb verständlicherweise das Beharrungsvermögen sehr hoch. Hier braucht es eine deutliche Unterscheidung zwischen „Fehler“ im Sinne von Abweichung von der Regel und einem weniger geglückten Versuch, etwas gut und besser zu machen. Vieles lässt sich allerdings wunderbar in kleinen Schritten testen und ausprobieren. Solcherart kleinschrittige „Experimente“ – übrigens auch eine bewährte Praktik aus der agilen Welt – bringen zwar nicht immer das erwünschte Ergebnis, aber mit Sicherheit vielfältige, ausbaufähige Lernerfahrungen.

**Literaturhinweise**

- Hofert, Svenja (2016): *Agiler führen*. Springer, Wiesbaden
- Petersen, Susanne (2016): *Führung und Zusammenarbeit in Managementsystemen*. Hanser, München
- Sprenger, Reinhard K. (2012): *Radikal führen*. Campus, Frankfurt am Main