

Beweglich und doch solide

Mit Distributed Leadership zur agilen Compliance

Werden agile Ansätze sinnvoll und systematisch auf das QM übertragen, kann Agilität – ihrem bisweilen „windigen“ Ruf zum Trotz – Sicherheit schaffen: Sicherheit, dass die Organisation den Compliance-Anforderungen des dynamischen Marktes gewachsen ist. Um diese Sicherheit zu erlangen, müssen manche Stakeholder „Kontrollverlust“ wagen.

Christof Paparella

Das Thema „Agilität“ erregt die Gemüter und lässt die Fetzen fliegen. Für die einen ist es die Zukunft der erfolgreichen Unternehmensgestaltung – für die anderen eine Fata Morgana. Dass revolutionäre Ansätze wie Agile oft mit

einer „Heilserwartung“ verbunden sind, dient nicht gerade dazu, die Emotionen aus der Diskussion herauszunehmen. In jedem Fall ist Vorsicht geboten, was die Erwartungshaltung und die Versprechungen zu diesem Organisationsansatz anbelangt.

Grundsätzlich bedeutet Agilität, eine Organisation dynamischer und flexibler zu gestalten, und zwar nach dem Prinzip der verteilten Führung (engl. Distributed Leadership). Denn: In der aktuellen Wirtschaftswelt, in der Innovation der zentrale Treiber

für Profite ist, funktionieren hierarchische, zentralisierte Entscheidungsstrukturen oft nicht mehr – dafür ist das Umfeld inzwischen zu schnell, zu komplex und zu stark vernetzt.

Lösungskapazität sticht Machtbedürfnis

An die Stelle der traditionellen Aufbauorganisation tritt im agilen Unternehmen ein konsequent gelebtes Subsidiaritätsprinzip. Sprich, alle Fragestellungen werden auf der niedrigsten organisatorischen Ebene entschieden, auf der sie sinnvoll entschieden werden können. Dies gilt auch dann, wenn diese Entscheidung andere, nicht direkt zusammenhängende Organisationseinheiten auf dieser Ebene involvieren muss. Einfach gesprochen: Wenn zwei unabhängige Teams auf der untersten Entscheidungsebene gemeinsam ein Problem lösen können, dann sollten sie das auch gemeinsam tun. Und zwar, ohne dass sie dabei die Befindlichkeiten ihrer zuständigen Abteilungsleiter berücksichtigen müssen.

Dass ein derartiger Ansatz Wellen schlägt, ist nicht verwunderlich. Schließlich hinterfragt er systematisch den Mehrwert von Hierarchien und verpflichtenden „Reporting Lines“ zugunsten von praktischer Lösungskapazität.

Ursprung agiler Organisationen

Um den Mehrwert von agilen Organisationen zu verstehen, lohnt sich ein Rückblick auf ihre Ursprünge in der Software-Entwicklung: Dort hat sich über die vergangenen Jahrzehnte wiederholt gezeigt, dass IT-Lösungen schneller, besser und günstiger entwickelt werden, wenn sich die für die einzelnen Lösungskomponenten zuständigen Mitarbeiter zu aufgabenorientierten Teams (Scrum-Teams) zusammenschließen und gemeinsam an den relevanten Fragestellungen arbeiten. Nach dem Learning-by-Doing-Prinzip setzen sie ihre Ideen für ein grob formuliertes Zwischenziel sofort

um. Sie tauschen dabei rasch wesentliche Informationen aus, bewerten das Ergebnis im Anschluss gemeinsam und entscheiden dann über die weitere Marschrichtung. Diese Art der Technologieentwicklung ist ohne Zweifel disruptiv, sie ermöglicht neue Dimensionen. Sie erklärt beispielweise, warum Google innerhalb weniger Jahre ein weltumspannendes Landkartennetz online zur Verfügung stellen konnte, während die Vereinten Nationen zu genau diesem Thema jahrelang offizielle Sitzungen und Beschlüsse ohne nennenswertes funktionierendes Resultat abhielten.

Agiles Qualitätsmanagement – geht das?

Das QM hoch regulierter Branchen wie Pharma, Medizintechnik, Chemie und zunehmend auch die Kosmetik steht äußerst komplexen Herausforderungen gegenüber. Die Produktion muss maximal effizient sein und bleiben. Nur so haben die Hersteller eine Chance, sich am globalisierten Markt zu behaupten. Gleichzeitig ziehen die Regulierungsbehörden ihre Stellschrauben unnachgiebig immer fester.

Die Compliance-Vorschriften verschärfen sich schnell und verlangen den Unternehmen in puncto Qualitätssicherung und Nachweisbarkeit von korrekten Produktionsprozessen immer mehr ab. Parallel fordern sich weiterentwickelnde Analysetechnologien von den Herstellern eine Qualitätspräzision, die früher nicht denkbar war. Die Folge: Qualitätssicherung und -management sind enorm vielfältig geworden. In ihnen überschneiden sich naturwissenschaftliche und betriebswirtschaftliche »»



Bild 1. Managementsysteme als Elemente des Qualitätsmanagements (Quelle: uQualize)

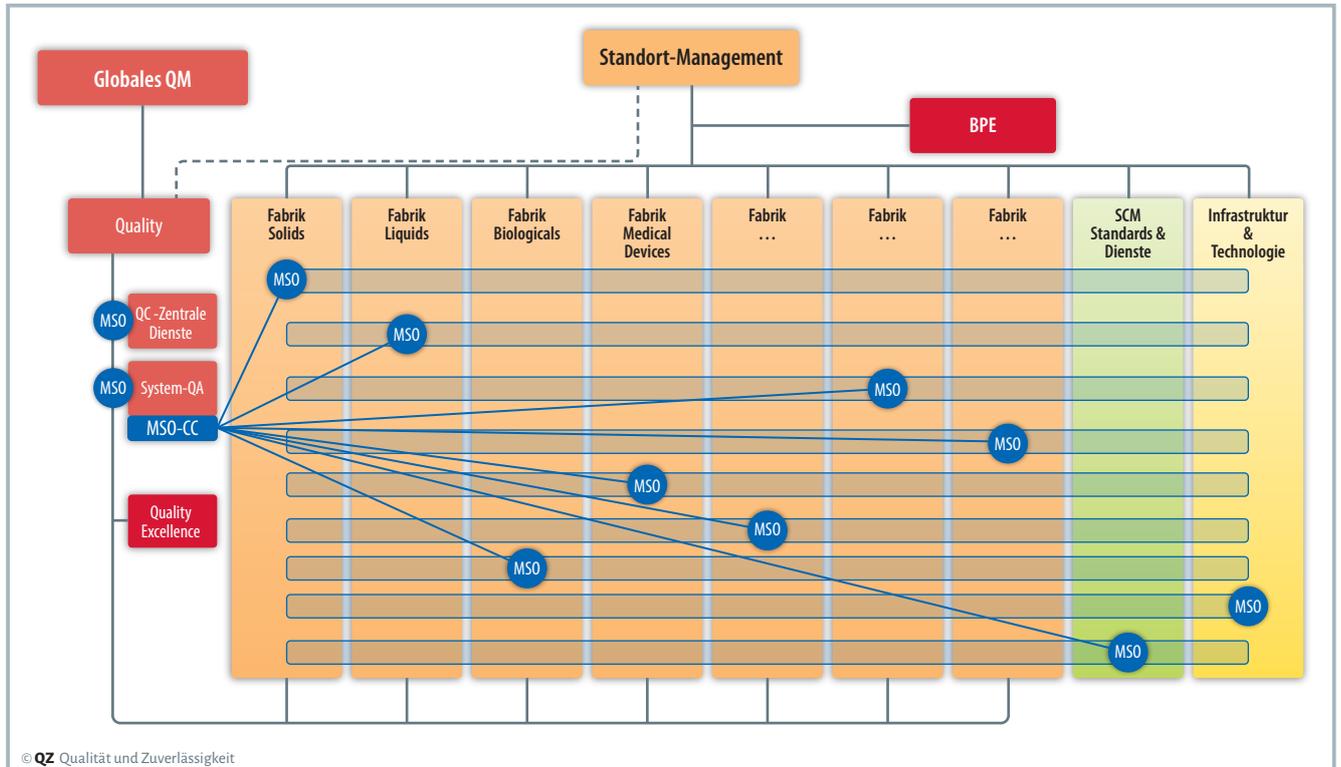


Bild z. MSO-Netzwerk: Distributed Leadership im Organigramm eines Herstellers. (Quelle: uQualize)

che Dimensionen. Agile Organisationsformen können mit ihrem Distributed-Leadership-Ansatz dieser komplexen Lage besser gerecht werden.

Voraussetzung für agile QM

Um im QM ein Distributed-Leadership-Konzept umzusetzen, bedarf es in der Praxis bestimmter Voraussetzungen. Erfahrungsgemäß spielt die Größe oder die Branche für den Erfolg von Agile keine große Rolle. Zwei zentrale Aspekte sind hingegen unabdingbar:

- Das Top-Management muss ehrlich und uneingeschränkt hinter der Entscheidung stehen, eine agile Arbeitsweise einzuführen. Gefährlich sind hierarchisch hoch angesiedelte Entscheidungsträger, die die Notbremse ziehen,

wenn sie im Verlauf des Prozesses Unsicherheit und Kontrollverlust verspüren.

- Alle im Unternehmen müssen willens sein, sich an Regeln und Beschlüsse zu halten – auch das Top-Management und die Eigentümer. Das heißt: Eine Entscheidung muss Bestand haben dürfen, auch wenn sie nicht exklusiv auf der Chefetage, sondern – gemäß den neuen Arbeitsregeln – einige Ebenen darunter getroffen wurde.

In fünf Schritten zum agilen QM

Sind diese zwei Voraussetzungen gegeben, kann die agile Transformation starten. Hier empfiehlt sich dringend eine strukturierte Vorgehensweise.

1. Implementierungsplan erstellen

Um allen Beteiligten psychologische Sicherheit und die nötige Orientierung zu gewähren, bedarf es eines (zumindest groben) Implementierungsplans. Dieser beinhaltet zunächst eine Orientierungsphase zum neuen Konzept. Es folgen eine Strukturierungsphase sowie eine Lancierungsphase – als Startschuss für die neue Form des Arbeitens. In der darauffolgenden kontinuierlichen Verbesserungsphase werden die Instrumentarien iterativ verbessert, erweitert sowie verfeinert und die Ergebnisse ge-

messen. Wieviel Zeit die einzelnen Phasen in Anspruch nehmen (müssen), hängt vom Unternehmen ab; der Richtwert liegt bei insgesamt einem Jahr.

2. QM-Systeme definieren und System-eigner ernennen

Distributed Leadership im QM bedeutet, dass hierarchische Abteilungen aufgebrochen und diverse Qualitätsmanagementsysteme (QMS) definiert werden – bei großen Firmen sind das erfahrungsgemäß etwa 30 bis 40. Wie sie priorisiert werden, gibt Einblick in die „Weltsicht“ des Unternehmens. Die Abbildung 1 stellt eine mögliche logische Sortierung der QMS in der pharmazeutischen Herstellung dar und gruppiert sie in sechs Gruppen.

Jedes QMS erhält einen Management-system-Eigner (engl. Management System Owner, MSO). Die Auswahl fachlich kompetenter MSOs ist von zentraler Bedeutung. Der MSO ist der Dreh- und Angelpunkt („Scrum Master“) seines QMS. Deshalb gilt: MSOs müssen Experten sein, die alle realen Arbeitsprozesse im System gut kennen und deren Partikularitäten beherrschen. Sie stellen ein Team aus den unterschiedlichsten Funktionsbereichen zusammen, um das QMS im Hinblick auf Compliance und Effizienz weiterzuentwickeln. Sie treffen

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Dr. Christof Paparella ist Senior Executive Advisor bei uQualize und hat insgesamt 20 Jahre Erfahrung in der Wirtschafts- und Unternehmensanalyse.

KONTAKT

Christof Paparella
T +43 1523 17960
christof.paparella@uqualize.com

außerdem Entscheidungen und verhandeln mit anderen MSOs über etwaige Schnittstellen zwischen den Systemen.

3. Kulturelle Transformation im MSO-Netzwerk ermöglichen

Das durch die Ernennung von MSOs entstehende MSO-Netzwerk ist ein dynamisches Gremium. Ein Koordinator stellt sicher, dass die Mitglieder regelmäßig kommunizieren, innovieren und verhandeln. Dabei sind die MSOs möglichst weit über die diversen Produktions- oder Support-Abteilungen verteilt. Ihr Gestaltungsbereich zieht sich dabei quer über alle Organisationseinheiten (Beispiel: Abbildung 2).

Diese Umstrukturierung stellt sicher, dass im Rahmen des MSO-Netzwerks die operative Realität der unterschiedlichen Unternehmenseinheiten Berücksichtigung findet. Unternehmenskulturell bedeutet eine Überführung aus einer hierarchischen Organisationsstruktur in ein MSO-Netzwerk typischerweise eine große Umstellung. Metaphern können den MSOs helfen, ihre neuen Rollen als Baumeister, Navigator, Anwalt, Lehrer und Präsentator ihres QMS zu verstehen (siehe Abbildung 3).

4. Befugnisse und Aufgaben der MSO festlegen

Die MSOs erhalten im Rahmen der Transformation dokumentierte Befugnisse und Aufgaben („Rollen“) als zentrale Bausteine des Organisationssystems. Ausgestattet mit einem eigenen Budget dürfen sie den Geschäftsprozess ihres QMS definieren, ihr Expertenteam beliebig zusammenstellen und den Interpretationsspielraum ihres QMS in Abstimmung mit den anderen MSOs festlegen. Ihre Aufgaben reichen dabei beispielsweise von der Definition und Überprüfung ihres QMS-Geschäftsprozesses über das Festlegen von Eskalationsverfahren für Abweichungen oder Entscheidungen bis hin zur Präsentation im Behördenaudit.

5. Performance-Indikatoren und transparentes Monitoring festlegen

Zwei Faktoren stellen in der Praxis sicher, dass das MSO-Netzwerk funktioniert: Zum einen hilft der Koordinator des MSO-Netzwerks von Beginn an, die laufende Interaktion der MSOs zu betreuen und die konzentrierte Einrichtung der Instrumentarien zu beschleunigen. Zum anderen sind Transpa-

renz und der intuitive Umgang mit der Zustandsmessung wesentlich: MSOs definieren Key-Performance-Indikatoren (KPIs) für die wesentlichen Entwicklungsdimensionen ihres QMS und messen sie periodisch. Der MSO-Koordinator ermöglicht ein Monitoring-Tool, in dem diese Daten zusammengeführt werden. Das schafft einen Überblick über die Gesamtentwicklung des Qualitätsmanagements.

Im Rahmen einer agilen Transformation wird ein hierarchisches Befehlssystem im Qualitätsmanagement durch ein kollaboratives Expertengremium ersetzt. Mit dieser neuen Organisationsform wird es möglich, schnell, vernetzt, technisch versiert und evidenzbasiert auf Veränderungen im regulatorischen Umfeld zu reagieren und den Produktionsanforderungen effizient gerecht zu werden. Der Überblick über die Gesamtaktivitäten und bestehenden Compliance-Risiken im Qualitätsmanagement geht dadurch nicht verloren. Er wird durch ein intuitives Monitoring sogar verbessert. Eine effektive Steuerung ist so möglich, auch wenn vorhandene Hierarchien aufgelöst werden. ■

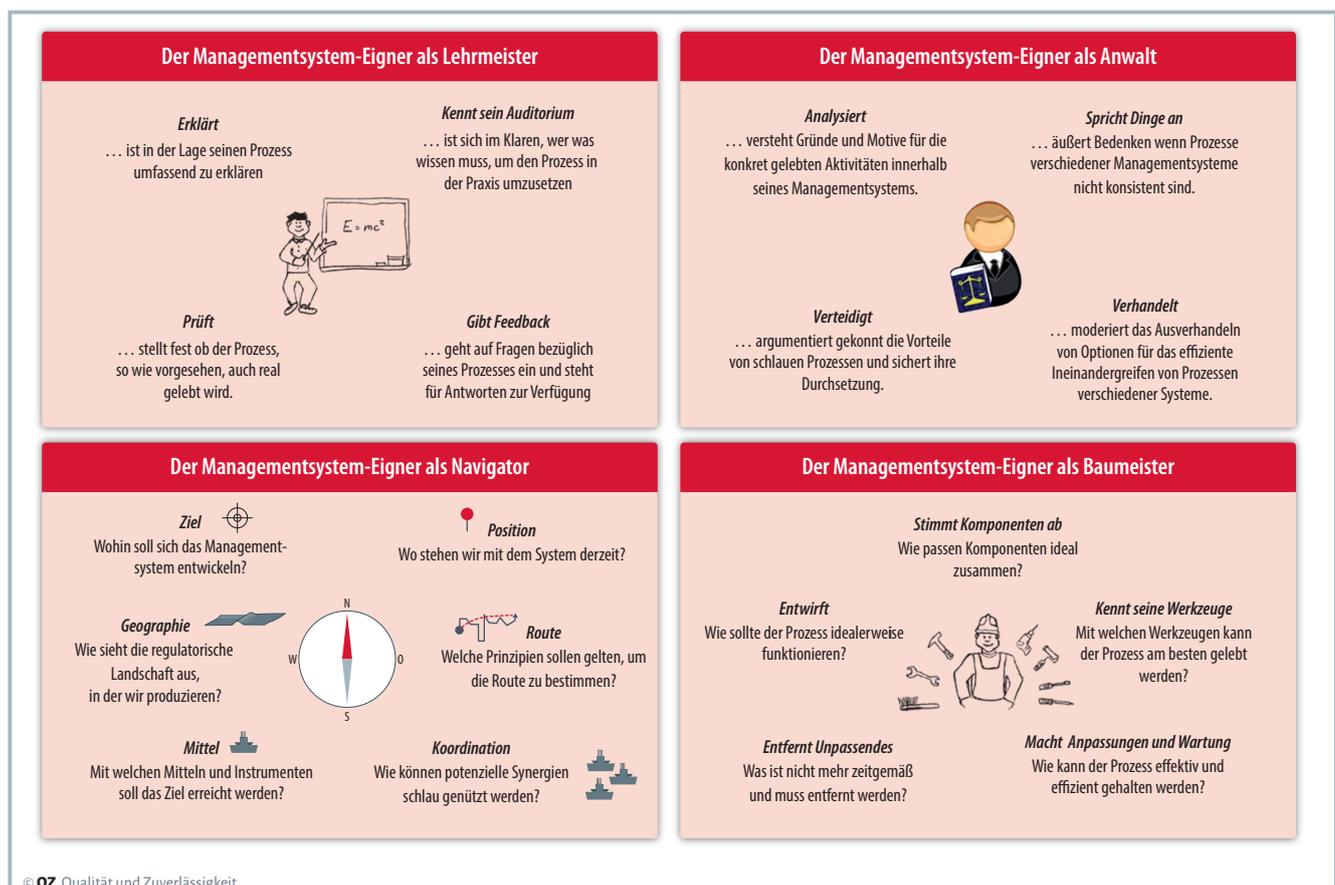


Bild 3. Managementsystem-Eigner nehmen in einem Unternehmen viele verschiedene Rollen ein. (Quelle: uQualize)