



# Wenn zwei Welten aufeinanderprallen

## Spannungsfelder und Konflikte im agilen Change – ein Erfahrungsbericht

In vielen Unternehmen haben Qualitätsmanager keine Weisungsbefugnis, müssen aber dennoch qualitätsfördernde Maßnahmen durchsetzen können. Stellt in einem Unternehmen der agile Change die Art der Zusammenarbeit auf den Kopf, können die Anregungen des Qualitätsmanagements im schlimmsten Fall als Schikane missverstanden werden.

Susanne Petersen

**D**ie Einführung von Scrum, Design Thinking und anderen agilen Arbeitsweisen scheint an der Tagesordnung – gerade dort, wo Mitarbeiter direkt mit Kunden zu tun haben. Konsequenterweise, bringt ein agiler Change nicht nur neue Methoden und Prozesse mit sich. Auch das Denken und Handeln der Mitarbeiter verändert sich; neue Werte und Haltungen ermutigen zum eigenständigen Denken.

Dieser Veränderungsprozess macht auch vor dem Qualitätsmanagementsystem, den QM-Beauftragten sowie den Auditoren nicht halt – und kann für Spannungsfelder und Konflikte sorgen.

Im Rahmen eines Coachings berichtete ein Qualitätsmanagementbeauftragter (QMB) von seinen negativen Erfahrungen während des agilen Change-Prozesses.

### QMB als Experte und Berater ohne Weisungsbefugnis

Das Unternehmen, in dem unser QMB seit fünf Jahren wirkt, verdient sein Geld mit Kundenprojekten. Die etwa 280 Mitarbeiter entwickeln in Teams Softwareprodukte für die Anlagensteuerung spezieller Kundengruppen, die schnell, effizient und passgenau bedient werden möchten. So

liegt es nahe, dass die Unternehmensleitung der Agilität nicht abgeneigt war, um Produktivität und Kundenbindung kosteneffektiv zu steigern.

Bei der Einstellung des Qualitätsmanagers war seine „Mission“ klar: dem Unternehmen die Zertifizierung ermöglichen und dabei die Qualität der Produkte positiv beeinflussen. Als Stab der Geschäftsführung war er dabei allerdings nur fachlich, nicht disziplinarisch weisungsbefugt. Das hatte bislang gut funktioniert, weil die Geschäftsführung bei der Entscheidungsfindung entsprechend Rückendeckung gab. In der Regel ergaben die Diskussionen »»

mit Führungsverantwortlichen über Normen, Prozesse und Werkzeuge gute Ergebnisse. Anforderungen, Ziele und Nutzen wurden intensiv diskutiert, und das angebotene QM-Know-how konnte immer wieder sinnbringend integriert werden. Im Konfliktfall wurde die Geschäftsführung eingeschaltet, fällt die notwendigen Entscheidungen und wies deren Umsetzung an. Der QMB wurde in dieser Konstellation sowohl von der Geschäftsführung wie auch von den anderen Führungsebenen als fachkundiger Berater geschätzt. Durch sein unternehmensweites Agieren pflegte er den geschulten Blick aufs Ganze und erinnerte immer wieder daran, auch die internen Kundenbeziehungen und ihre Wechselwirkungen nicht zu vergessen.

### Agilität drängt QMB in den Hintergrund

Ende 2017 wurde im Unternehmen agiles Projektmanagement via Scrum eingeführt. Für die Position der Scrum Master kamen einige agile Köpfe hinzu und mit ihnen neue Ideen und Gepflogenheiten. Fortan tagte ein internes Steuerungsteam mit den relevanten Entscheidern – allerdings ohne die Qualitätsabteilung. Für den QMB hieß das, bestehende Informationskanäle zu nutzen und so gut wie möglich mit dem Wind zu segeln. Denn selbstverständlich blieb er weiterhin verantwortlich für die er-

folgreiche Zertifizierung nach ISO 9001. Nach wie vor gab der QMB Impulse und startete Initiativen zur Prozessverbesserung, die – angelehnt an die Normanforderungen – die Qualität und ihre kontinuierliche Weiterentwicklung erhalten und fördern sollten. Beispielsweise inspirierte der QMB auch die agilen Projektteams dazu, die qualitätsbezogenen Erfolge über Kennzahlen messbar zu machen.

### Unklare Entscheidungsbefugnisse verzögern Resultate

Allerdings wurde der Gegenwind stärker, denn die Impulse trafen bei den neuen, zunehmend jüngeren Projektkollegen – insbesondere auch bei den neuen Scrum-Mastern – auf ein verändertes Selbstverständnis. Die agilen Teams arbeiteten selbstorganisiert und waren überzeugt von der Qualität ihrer eigenen Arbeit. Nicht selten begriffen sie daher die Anregungen seitens des QM als überflüssig, für das Team nicht relevant oder als ungerechtfertigte Kritik.

Auch die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung wurde nicht einfacher. Offiziell sollten Entscheidungen im Team gefällt werden. Die „außerplanmäßigen“ Eingriffe der GF aus aktuellem Anlass sprachen eine andere Sprache. So drängten sich im Konfliktfall oft folgende Fragen auf: Wer darf entscheiden, wer muss beteiligt wer-

den – und auf welche Weise? Entsprechend lange ließen Ergebnisse auf sich warten.

### Team-Individualität versus Standardisierung

Die fehlenden Ein- und Überblicke der neuen Kollegen, gebündelt mit den agilen Neuerungen, lenkten die Konzentration der Teams verstärkt nach innen. Neue Teammitglieder, Funktionen und Spielregeln banden die Energie. Der – insbesondere durch den QMB repräsentierte – Blick aufs Ganze verlor an Bedeutung; entsprechende fachliche Impulse fanden wenig Resonanz. So entwickelte beispielsweise jedes Team eigene Tools und Vorgehensweisen; Standardisierung gegenüber zeigte man sich wenig aufgeschlossen. Auch wenn gemeinsame Standards Synergien fördern und Mehrarbeit vermindern könnten, standen Teamselbstbewusstsein und ureigenster Qualitätsanspruch in diesem Stadium der Einführung konträr dazu.

### Dokumentation wird als Bürokratie missverstanden

Auch das Dokumentieren aktueller Verfahrensweisen und Prozesse prallte an der agilen Weltanschauung ab: Hier wurden Schnelligkeit und die Anpassungsfähigkeit an die situationsbezogenen Kundenwünsche großgeschrieben. Aus dieser Perspektive erschien die Dokumentation selbst grundlegender Vorgaben mit ihrem Potenzial eines permanenten Änderungsbedarfs als eine nicht wertschöpfende Zusatzbelastung. Nur das Veto der Geschäftsführung konnte verhindern, dass ein Scrum Master in seinem Team dokumentierte Prozesse gänzlich abschaffte.

Besonders sensibel reagierte so mancher Ansprechpartner auf das Verfolgen vergangener Abweichungspunkte aus internen und externen Audits. Mögen diese Praktiken in Managementsystemen noch so üblich sein – ein solche „Kontrolle“ passte nicht in das Selbstverständnis der agilen Organisation und erschwerte die produktive Zusammenarbeit.

### Positive Aspekte der Agilität fürs QM nutzen

Coaching beleuchtet immer nur Ausschnitte der Wirklichkeit im Unternehmen durch die Brille des Coachs, hier: des QMB. Diese Wirklichkeit entwickelt sich weiter. Das Un-

## Drängende Fragen des QM im agilen Change

Insgesamt häufen sich im Zuge von Change-Prozessen die offenen Fragen, wie Qualität in agilen Organisationsstrukturen normgerecht gelebt werden kann:

- Welchen Stellenwert soll die Qualität gemäß ISO 9001 in Zukunft haben, und wie lässt sie sich im agilen Kontext einbinden?
- Geht es weiterhin primär um das Zertifikat, sodass Scrum und DIN ISO getrennten Welten angehören? Oder wird Qualität ein gemeinsamer Antreiber? Können agile Neuerungen wie die Kundennähe automatisch im Sinne der Norm interpretiert werden, ohne sie in alte, zertifizierungsbewährte Strukturen pressen zu müssen?
- Bei wem liegt die Verantwortung für Qualitätsentwicklung und -verbesserung, für relevante Prozesse und die Zertifizierung? Müsste sie nicht zwangsläufig auf die agilen Teams übertragen werden?
- Wie lässt sich das Zusammenspiel von fachlichem Stab/Berater und operativer Linienverantwortung in die neuen Strukturen übertragen?
- Welche Rolle soll der QMB im agilen Kontext spielen? Berater, Moderator, Koordinator, Unterstützer? Für wen? Mit oder ohne Weisungs- und Entscheidungsbefugnis?
- Braucht es den QMB überhaupt noch, und wenn ja, für welche Aufgaben?

ternehmen lernt. Für die aktuelle Situation und ihre Spannungsfelder im QM ergaben sich im Coaching einige wesentlichen Erkenntnisse, die vielleicht auch anderen Unternehmen nützen. Grundsätzlich wurde deutlich: Auch ohne Steuerungsteam und offizielle Guidelines konnte sich der QMB neu verorten und an einigen Stellen wertvolle Beiträge leisten. Vielfach stellte er dabei lediglich die qualitätsrelevanten Zusammenhänge und Erfolge heraus und machte sie so bewusster.

Beispielsweise wurde mit Scrum die Planung der einzelnen Projektetappen flexibler und wesentlich effizienter: Eine Detailplanung erfolgte lediglich für den nächsten Zeitabschnitt (Sprint) – alles andere wurde grob geplant und aus der aktuellen Situation im Kontakt mit dem Kunden iterativ konkretisiert. So war man bezogen auf die jeweiligen Kundenanforderungen wesentlich treffsicherer – auch wenn sich diese im Projektverlauf veränderten. Der Fokus auf kundenwirksame Ergebnisse wurde enger und somit wurden auch die Qualitätsanforderungen schärfer: Nicht mehr der perfekte, ausgefeilte Plan und die millimetergenaue Umsetzung, sondern der Kunde, seine Anforderungen und schnelle, überzeugende Ergebnisse sind entscheidend.

Zudem schärften die Scrum-eigene Transparenz und die regelmäßigen Reviews zu Ergebnissen und Zusammenarbeit den Blick für den eigenen Einfluss- und Verantwortungsbereich. Es wurde zunehmend seltener, die Verantwortung für Fehler und Probleme auf andere Bereiche im Unternehmen zu verschieben. Und so konnten erkannte Missstände – natürlich in Eigenverantwortung und Selbstorganisation – auch besser und schneller aufgelöst werden.

### Konsequenzen für QMB im agilen Umfeld

Gerade in Veränderungssituationen ist es für fachliche Unterstützer wie den QMB wichtig, sich neu zu positionieren. Wenn in den Weisungsstrukturen klassischer Unternehmen agile Strukturen entstehen, werden auch Aufgaben und Rollen neu verteilt. Führung und Zusammenarbeit verändern sich. Dies bewusst – auch im Lenkungsreis – zu diskutieren und kontinuierlich neu zu verhandeln, ist das Fundament eines guten Zusammenspiels.

Da Wandel sich in manchen Bereichen schnell, in anderen eher langsam vollzieht, kann es als QMB in Übergangssituationen hilfreich sein, mehrgleisig zu fahren und – je nach Ansprechpartner und Bedürfnissen – ggf. auch unterschiedliche Rollen und Aufgaben ein- und anzunehmen. Entsprechende Vereinbarungen sind dann vielleicht unterschiedlich. Allerdings lässt sich die fachliche Unterstützung so wirklich bedarfsorientiert und situationsangemessen dosieren, was Reibungsverluste durch unpassendes Vorgehen erspart. Je breiter und vielfältiger die neuen Erfahrungen, umso besser lässt sich lernen, um daraus Neues und Wirkungsvolles zu entwickeln.

In der selbstorganisierten und anpassungsfähigen agilen Welt ist Autonomie und Bewegungsfreiheit gefragt. So werden Motivation, Bewegung und Kreativität freigesetzt. Abläufe festzuschreiben engt ein und macht konsequente Anpassungen nötig – gerade in Veränderungsphasen. Hier gilt es zwar, wichtige Vereinbarungen im Zugriff zu halten (Transparenz für alle Beteiligten). Das kann allerdings durchaus befristet und unkonventionell an Wand und Fenster oder über kleine App-Helfer geschehen. Wesentlich ist – gerade für agil erneuerte Managementsysteme –, nicht nur durch Vorgaben Richtung und Wege zu begrenzen, sondern auch die Freiräume zu thematisieren.

Das gängige Berufsbild des QMB, wie es auch in klassischen Ausbildungen vermittelt wird, ist stark auf Beratung und Kontrolle ausgerichtet. Schließlich wird hier – bisher zumindest – fachlich die Verantwortung gesehen, sicherzustellen, dass Inhalte und Instrumentarien der Norm in das Unternehmen integriert werden und zertifizierungsfähig sind.

„Kontrolle“ allerdings funktioniert in der typischen Hierarchie durch entsprechend Ermächtigte im Zweifel auch mithilfe von disziplinarischen Konsequenzen. Ein solches Kontroll-Verständnis macht es im agilen Kontext schwer, eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe (im Sinne von Eigenverantwortung und Selbstorganisation) zu etablieren. Hier gilt es, in den entsprechenden Aus- und Weiterbildungen zeitgemäße und passende Haltungen und Rollenbilder zu vermitteln. Schließlich kann „Kontrolle“ sehr hilfreich sein – je nachdem, wie man sie versteht und lebt. ■

## Fernstudien QM

Ausbildung zum QB, QM + QA TÜV. Beginn jederzeit!

FERNSCHULE WEBER  
Tel. 0 44 87 / 263 - Abt: 868

[www.fernschule-weber.de](http://www.fernschule-weber.de)

## INFORMATION & SERVICE

### LITERATUR

**Petersen, S.:** Führung und Zusammenarbeit in Managementsystemen: Der Faktor Mensch in der ISO 9001, ISO 14001 und OHSAS 18001. Carl Hanser Verlag, München 2016.

### AUTORIN

**Dipl.-Ing. Susanne Petersen** ist selbstständige Organisationsberaterin und Coach. Seit über 22 Jahren begleitet sie Unternehmen und Einzelpersonen im Bereich Managementsysteme.

### KONTAKT

Susanne Petersen  
T 0621 43625848  
[mail@susannepetersen.com](mailto:mail@susannepetersen.com)