



Ziemlich beste Freunde

Agilität und ISO 9001

Viele Unternehmen experimentieren mit Agilität. Doch die Unsicherheit ist groß, wie viel Agilität ein QM-System nach ISO 9001 tatsächlich verträgt. Ein gemeinsames Forschungsprojekt der Hochschule Hannover und der DGQ soll hier mehr Sicherheit geben. Aus Interviews mit Vertretern von Unternehmen, welche teilweise agil arbeiten, entstanden Leitlinien für die Integration von agilen Vorgehensweisen in QM-Systeme und erstmals eine klare Definition von Agilität.

Patricia A. Adam

Agil ist „in“. Kaum ein Unternehmen, das sich nicht für die Nutzung agiler Vorgehensweisen interessiert. Schließlich winkt die Hoffnung, durch Agilität Verbesserungen und Innovationspro-

zesse zu befeuern. Die Notwendigkeit entspringt der vielfach proklamierten VUKA-Welt, also aus der Prägung unserer Umwelt durch hohe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz, der mit den bis-

her üblichen Methoden kaum erfolgreich begegnet werden kann.

Obwohl Unternehmen schon seit einiger Zeit mit agilen Methoden experimentieren, ist der Umgang damit von großer

Unsicherheit geprägt. Denn ein zertifiziertes QM-System basiert stark auf Vorgaben. Wenn Agilität mit Flexibilität und einem weitgehenden Verzicht auf Planbarkeit gleichgesetzt wird, gerät sie leicht in den Ruf eines Gegenmodells zur Prozesssteuerung. Umso verständlicher das pragmatische Vorgehen, die Auditoren über solche agilen Experimente möglichst nicht zu informieren. Erfahrungsberichte von Organisationen, die agile Vorgehensweisen in ihren Kernprozessen etabliert haben und diese dann auch mit ihren QM-Auditoren diskutieren (mussten), rangieren von Akzeptanz bis hin zu kategorischer Ablehnung.

Hohe Unsicherheit im Umgang mit Agilität

Die meisten Autoren der 185 bisher erschienenen Fachbücher zum Thema proklamieren Agilität als den vielversprechendsten Weg zur Lösung der aktuellen unternehmerischen Herausforderungen. Wenn das stimmte, wäre der bisherige Umgang damit massiv schädlich für die Weiterentwicklung der Qualität deutscher Unternehmen: schädlich, wenn sich Unternehmen aus Sorge um ihr Zertifikat nicht trauen, sich mit Agilität tiefer gehend zu beschäftigen. Schädlich aber auch, wenn Unternehmen mit bereits etablierten agilen Vorgehensweisen für sich den Weg zu einem QM-System nach ISO 9001 versperrt sehen.

Die Hochschule Hannover und die DGQ haben ein gemeinsames Forschungsprojekt ins Leben gerufen, um Leitlinien für die Integration von agilen Vorgehensweisen und Prozessen in ISO 9001 zu schaffen. Da-

für wurden zunächst tiefgehende Interviews mit Vertretern von Unternehmen verschiedenster Branchen geführt, welche schon praktische Erfahrung mit der Nutzung von agilen Vorgehensweisen in ihren Unternehmen hatten. Erfragt wurden insbesondere das Verständnis von Agilität, die konkrete Nutzung agiler Vorgehensweisen, die entstandenen Ergebnisse und Herausforderungen und etwaige Erfahrungen in QM-Audits. Die gewonnenen Erkenntnisse wurden um eine umfassende Literaturanalyse ergänzt und auf ISO 9001:2015 transferiert.

Was ist eigentlich „Agilität“?

Schon die Antworten auf die Frage „Was verstehen Sie unter Agilität?“ machten deutlich, dass es ein allgemeingültiges Verständnis von Agilität nicht gibt. Die Antworten reichten von „Selbststeuerung“, „das flexible Reagieren auf Veränderungen von Kundenbedürfnissen“ über „etwas vorher ausprobieren, sodass man schnell zu Zwischenergebnissen kommt“ bis hin zum Verständnis als Anwendung einer bestimmten Methode: „Agilität ist Scrum“.

Je mehr sich ein Unternehmen mit Agilität beschäftigt, desto komplexer wird das Verständnis, sodass auch agile Werte als Bestandteil von Agilität gesehen werden. Dieses „Sammelsurium“ kann nicht verwundern, vermeiden doch auch die meisten Publikationen zur Agilität eine exakte Definition. Um hier Sicherheit zu schaffen, war es damit unverzichtbar, Agilität im Kontext von Managementsystemen erstmals exakt zu definieren. Diese Definition

sollte von der unternehmerischen Zielsetzung ausgehen und die als wesentlich genannten Aspekte der Agilität erfassen, ohne dafür die Vielzahl der sinnvollen Ausgestaltungen in Unternehmen einzuschränken. Herausgekommen ist folgende Definition:

- „Eine Organisation ist agil, wenn sie den Umgang mit ständiger Unsicherheit und daraus entstehenden ungeplanten Situationen als selbstverständlichen Teil ihrer Existenz begreift und systematisch in die Steuerung ihrer Aktivitäten integriert. Der Grad an Agilität einer Organisation wird bestimmt durch die Nutzung agiler Praktiken und Methoden und die Ausrichtung an agilen Werten und Prinzipien.“

Für eine praktische Nutzung z.B. in Audits reichte dies allerdings noch nicht aus, denn es existiert auch keine allgemein akzeptierte Sicht auf agile Praktiken und ihre bestimmenden Bestandteile. Daher wurde, wie in ISO 9000 üblich, diese allgemeine Definition noch um veranschaulichende Anmerkungen ergänzt (Bild 1, Infokasten Seite 46).

Wie viel Agilität verträgt ein QM-System?

Die dargestellte Definition klärt bereits, dass Agilität nicht als grundsätzlicher Gegenentwurf zur prozessualen Steuerung einer Organisation gelten soll. Vielmehr ist sie ein ergänzendes organisatorisches Prinzip für die Sondersituationen der VUKA-Welt. Damit stellt sich Agilität neben die Prozess- und Projektorganisation als dritte Wahlmöglichkeit. Während eine Prozessorganisation von ISO 9001 explizit gefordert und eine Projektorganisation bei entsprechend systematischer Vorgehensweise problemlos akzeptiert wird, stellt sich nun die kritische Frage: Wie viel Agilität verträgt eine Organisation mit einem zertifizierten QM-System?

Zur Beantwortung dieser Frage lohnt es sich festzustellen, wo sich etwas tatsächlich Neues in der Agilität verbirgt. Schließlich grenzt die Management-Literatur seit Jahrzehnten Organisation, Disposition und Improvisation voneinander ab. Naturgemäß entspricht die Organisation – also die Festlegung verbindlicher Vorgehensweisen mit längerfristiger Geltung für Standardsituationen – am ehesten dem Idealbild des Qualitätsmanagers. >>>

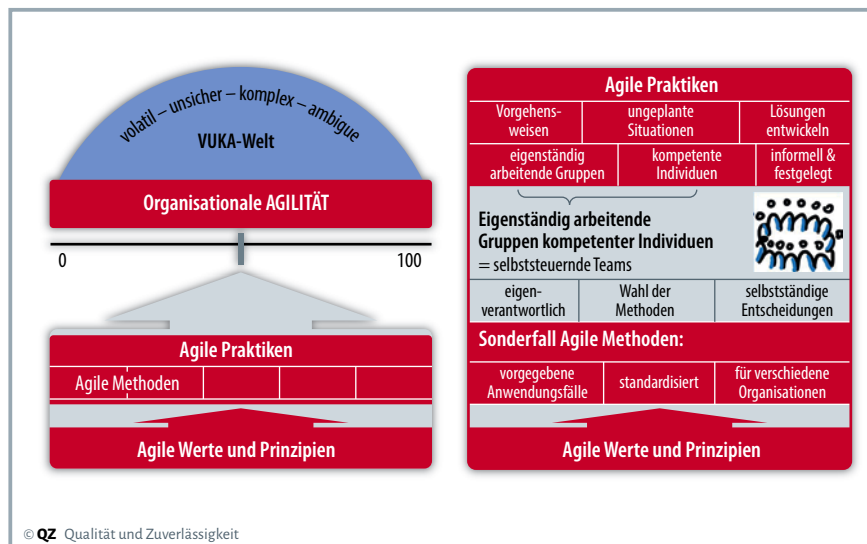


Bild 1. Die Definition von Agilität und ihre Kernbestandteile (© firmaxyz)



HANSER

Willkommen in der Welt der Qualität.

www.qz-online.de

QZ-online.de
Portal für Qualitätsmanagement

INFORMATION & SERVICE

FORSCHUNGSPROJEKT

Das Forschungsprojekt „Zertifizierung agiler Prozesse“ wurde Anfang 2018 ins Leben gerufen, um ein Vorgehensmodell zur Definition, Dokumentation und Steuerung agiler Prozesse zu entwickeln, welches eine realistische Darstellung der vorhandenen Agilität erlaubt und trotzdem eine erfolgreiche Zertifizierung nach ISO 9001:2015 ermöglicht. Verantwortlich für das Projekt sind Prof. Dr. Patricia Adam für die Hochschule Hannover und Dr. Benedikt Sommerhoff für die DGQ.

LITERATUR

Adam, P.: System(at)isch agil. DGQ-Whitepaper, Nov. 2018, kostenlos abrufbar unter <https://serwiss.bib.hs-hannover.de/solrsearch/index/search/searchtype/series/id/11>
The Agile Alliance, Manifest für Agile Softwareentwicklung, 2001, <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>, Abruf am 14.10.2018

AUTORIN

Dr. Patricia Adam ist seit 2004 Professorin für allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere International Management an der Hochschule Hannover und war vorher zehn Jahre lang in der Dresdner Bank AG tätig. Sie beschäftigt sich mit Managementsystemen, Führung und interkulturellen Besonderheiten. Zudem ist sie seit mehr als 15 Jahren als EFQM-Assessorin und DQS-Auditorin international aktiv.

KONTAKT

Patricia Adam
patricia.adam@hs-hannover.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/7221820

Für weniger standardisierte Umweltbedingungen ist ein dispositives Vorgehen jedoch ebenso selbstverständlich. Ob bei der Antragsbearbeitung, der täglichen Einsatzplanung oder der individuellen Seminargestaltung: Ein über grundlegende Regelungen hinausgehender Ermessensspielraum kompetenter Mitarbeiter gehört längst zum „klassischen Qualitätsmanagement“. Aus diesem Verständnis können agile Praktiken als eine Sonderform der Disposition angesehen werden, welche auf Teamebene (ungewöhnlich) hohe Freiheitsgrade ermöglicht.

Selbststeuernde Teams? In ISO 9001 kein Problem!

ISO 9001:2015 fordert, dass sowohl das QM-System als auch der Betrieb, d.h. die Kernprozesse, geplant und Abläufe gesteuert werden. In klassischen prozessorientierten Organisationen führen die Mitarbeiter einen Prozess aus, während die

Planungs-, Steuerungs- und Überwachungstätigkeiten entweder von den zugehörigen Führungskräften oder von speziellen Abteilungen wie Prozess- und Qualitätsmanagement durchgeführt werden. Dazu gibt es in ISO 9001 jedoch keine Vorgaben. So kann die Steuerung und Überwachung grundsätzlich von jeder Funktion oder Hierarchiestufe ausgeführt werden – entscheidend ist die Passung der individuellen Lösung, z.B. hinsichtlich der betroffenen Aktivitäten, des Prozessziels und des Risikoprofils. Damit ist es grundlegend unproblematisch, wenn in agilen Prozessen Teams die Kriterien für ihre Prozesse selbstständig festlegen, deren Qualität beurteilen und ggf. Verbesserungsmaßnahmen ergreifen.

Qualitätsmanager waren stets davon überzeugt, dass mehr Kompetenzen dorthin gehören, wo das konkrete Know-how vorhanden ist. Mit diesem Ziel wurden ursprünglich Qualitätszirkel etabliert. Vor

Agilität in ihrer praktischen Ausgestaltung

Agile Praktiken sind Vorgehensweisen, um in ungeplanten Situationen unter Unsicherheit durch eigenständig arbeitende Gruppen kompetenter Individuen Lösungen zur Erreichung der Organisationsziele zu entwickeln und umzusetzen. Agile Praktiken können grundsätzlich informell ausgestaltet oder festgelegt sein. Beispiele für agile Praktiken sind der Einsatz von selbststeuernden Ad-hoc-Arbeitsgruppen und Teams, Stand-up-Meetings, iterativen Entscheidungszyklen und Service Design Labs. Eigenständig arbeitende Gruppen kompetenter Individuen zeichnen sich dadurch aus, dass sie als Gruppe selbstbestimmt und eigenverantwortlich handeln. Das bedeutet, dass sie zumindest die Bearbeitungsmethoden frei wählen und im Rahmen der Lösungserarbeitung selbstständig Entscheidungen treffen

können, ohne Führungsfunktionen zu benennen oder weitere Verantwortliche hinzuziehen zu müssen. Diese Gruppen werden auch als **selbststeuernde Teams** bezeichnet.

Agile Methoden sind Sonderfälle agiler Praktiken, welche für vorgegebene Anwendungsfälle definiert sind und in verschiedenen Organisationen standardisiert angewendet werden können. Beispiele für agile Methoden sind Scrum, Kanban-Boards und Extreme Programming.

Agile Werte und Prinzipien basieren auf den vier agilen Werten und zwölf agilen Prinzipien des Agilen Manifests und sind in Abhängigkeit von Organisation, Umfeld und Branche individuell zu gestalten.

Tipps für ISO 9001-konforme agile Praktiken

- Agile Praktiken brauchen Regeln, jedoch reicht eine sehr allgemeine Festlegung grundsätzlich aus.
- Der gewährte Freiraum in der Ausgestaltung der agilen Praktiken sollte den im ausführenden Team vorhandenen Kompetenzen angepasst werden.
- Rollen sollten abgestimmt und die gewählte Vorgehensweise für alle Teammitglieder transparent gestaltet sein.
- Informationen sind – wo erforderlich – zu dokumentieren. Hier ist sowohl eine laufende Anpassung und Verfeinerung als auch eine kreative Nutzung moderner Medien prinzipiell konform.
- Steuerung und Überwachung muss sein. Wer das durchführt kann jedoch frei bestimmt werden – der Chef, eine andere Abteilung oder das agile Team selbst.

diesem Hintergrund wäre es geradezu widersinnig, wenn ISO 9001 unvereinbar mit selbststeuernden Teams wäre, stellen diese doch letztlich eine konsequente Weiterentwicklung des Qualitätszirkel-Gedankens dar.

QM-konforme agile Praktiken brauchen Regeln

Agile Praktiken sind in ihrer konkreten Nutzung durch die Interviewpartner weit von einem frei flottierenden Chaos entfernt. Stattdessen werden bestimmte Teilprozesse definierter übergreifender Prozesse in Form von agilen Praktiken ausgeführt. Der gewährte Freiraum hängt von der Kompetenz und Einsatzbereitschaft der beteiligten Personen ab.

Agile Praktiken verlangen stets ein hohes Maß an Kompetenz im Team, deshalb ist dies bereits in der Definition hinterlegt. Funktionierende agile Praktiken basieren zudem auf Vorgaben und Regeln. Agile Teams „sind keine Künstler“, sondern entwickeln gemeinsam Lösungen zur Erreichung vorgesehener Ergebnisse ihrer definierten Interessengruppen. Das funktioniert dann gut, wenn notwendige Rollen abgestimmt und die gewählte Vorgehensweise sowie die erzielten (Zwischen-)Ergebnisse für alle Teammitglieder transparent gestaltet sind. Entsprechend fanden sich ausnahmslos festgelegte agile Praktiken in QM-Systemen, besonders häufig sogar Methoden wie Scrum. Dort, wo ISO 9001 dokumentierte Informationen fordert, müssen diese dem Auditor vorgelegt werden können. Doch lässt ISO 9001 bezüglich Art und Umfang viel mehr Spielraum, als üblicherweise genutzt wird.

Es ist z.B. nicht spezifiziert, wann Regelungen final festgelegt sein müssen, sodass eine laufende Anpassung und Verfeinerung der Regelungen bei iterativen Abläufen grundsätzlich konform ist, sofern der aktuell geltende Stand zweifelsfrei festgestellt werden kann. Kanban-Boards sowie Teaminfos am Whiteboard oder online mit Trello können hier zum Nachweis herangezogen werden. Ebenso ist z.B. ein Detaillierungsgrad der Festlegung der durchzuführenden Tätigkeiten in ISO 9001 nicht geregelt. Damit wäre die schlichte Regelung, dass die zu verwendenden Methoden von dem selbstgesteuerten Team passend zu den vorgesehenen Ergebnissen gewählt werden, per se ausreichend. In täglichen Abstimmungsrunden wie Daily Scrums wäre es aus Normensicht unproblematisch, wesentliche Ergebnisse z.B. durch ein kurzes Handy-Video der gemeinsamen Einigung zu dokumentieren. Die fünf wichtigsten Tipps für die Gestaltung QM-konformer Praktiken sind im Infokasten auf dieser Seite kurz zusammengefasst.

Agile Praktiken sind zertifizierungsfähig gestaltbar

Agile Praktiken können damit grundsätzlich nach den ISO 9001-Kriterien zertifizierungsfähig ausgestaltet sein – oder eben nicht. Grundlage für die Konformität sind stets eine angemessene Risiko-Chancenabwägung und die bewusste unternehmerische Entscheidung. Die Auseinandersetzung mit der Agilität erfüllt genau genommen die Hauptforderung eines funktionsfähigen QM-Systems: ständig neue Möglichkeiten zu erforschen, sich zu verbessern. ■