

HANSER



Leseprobe

zu

„Agiles Qualitätsmanagement“

von Benedikt Sommerhoff und Olaf Wolter

Print-ISBN: 978-3-446-45574-0
E-Book-ISBN: 978-3-446-45760-7

Weitere Informationen und Bestellungen unter
<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-45574-0>

sowie im Buchhandel

© Carl Hanser Verlag, München

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	5
2	Was bedeutet agiles Qualitätsmanagement?	7
2.1	Zum Wesen von Agilität	7
2.2	Die agile Organisation	10
2.3	Vier zentrale Elemente eines agilen Qualitätsmanagements	13
2.4	Der agile Qualitätsmanager	14
3	Sieben Schritte zum agilen Qualitätsmanagement	19
3.1	Schritt 1: Kunden- und Geschäftsfokus einnehmen	20
3.1.1	Kundenbedürfnisse verstehen	20
3.1.2	Mit Kunden professionell kommunizieren	21
3.1.3	Kunden integrieren	22
3.1.4	QM als Dienstleistung für interne Kunden etablieren	23
3.2	Schritt 2: Verantwortung und Engagement für Qualität leben	24
3.3	Schritt 3: Vernetzt arbeiten	28
3.4	Schritt 4: Frühes Testen und schnelles Lernen	32
3.5	Schritt 5: Transparenz mit Echtzeitdaten schaffen	35
3.5.1	Eine Datenbasis schaffen	36
3.5.2	Transparenz schaffen	37
3.6	Schritt 6: Qualitätskompetenz bei allen aufbauen	39
3.7	Schritt 7: Das Managementsystem verschlanken	41
4	Agile Frameworks, Methoden und Werkzeuge	47
4.1	Agile Frameworks	48
4.1.1	Design Thinking	50
4.1.2	Lean Startup	54
4.1.3	Scrum	57

4 Inhaltsverzeichnis

4.2	Agile Methoden und Werkzeuge	64
4.2.1	Workshopdesign	64
4.2.2	Stand-up-Meeting: Vom Sitzen ins Stehen kommen	70
4.2.3	Visualisierung	74
4.2.4	Epics und Stories: Definition von Aufgabenpaketen und Aufgaben	78
4.2.5	Aufgaben- und Ressourcenplanung mit Kanban Boards	81
4.2.6	Timeboxing: Umgang mit Zeit	82
4.2.7	Sanfte Moderation	85
4.2.8	Retrospektive	87
4.2.9	Persona-Methode: Nutzer verstehen	89
4.2.10	Prototyping	91
5	Agilität im QM-Alltag: Use Cases und Beispiele	95
5.1	In Use Cases denken	95
5.2	Der Master Use Case: Effizienz des QM verbessern	99
5.3	Beispiel 1: Anders Auditieren in Anlehnung an Lean Startup	108
5.4	Beispiel 2: VisQM – QM visualisieren	110
5.5	Beispiel 3: Was die Führungsperson vom QM braucht	112
	Anhang: Manifest für Agiles Qualitätsmanagement	115
	Literatur	125

1 Einleitung

Kunden erwarten individuell zugeschnittene Produkte und Dienstleistungen, die begeistern, preisgünstig und schnell verfügbar sind. Sie haben sich in der digitalisierten Welt daran gewöhnt, dass nahezu alles möglich ist.

Der Erwartungsdruck und die weltweite Transparenz über Preis und Leistung sind so groß wie nie zuvor. Unternehmen müssen – wollen sie wettbewerbsfähig sein – die Erwartungen der Kunden möglichst optimal erfüllen und wegen der gestiegenen Wettbewerbsdynamik am besten übertreffen.

In etablierten Branchen stockt die Entwicklung, Wachstumsmärkte sind kaum vorhersagbar und wechseln schnell. Innovation und Entwicklungszyklen sind drastisch verkürzt. Zusätzlich müssen kurze Entwicklungszeiten bei niedrigen Kosten realisiert werden. Die Abkürzung VUKA steht plakativ für diese radikale Veränderung und bedeutet Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität:

- ▶ *Volatilität* heißt Schwankung oder Flüchtigkeit. Damit sind Marktveränderungen gemeint, die nicht vorhersehbar sind und schnell erfolgen können.
- ▶ *Unsicherheit* für Unternehmen erwächst durch neue Wettbewerber und Innovationen, aber auch durch politische und gesellschaftliche Dynamiken.
- ▶ *Komplexität* zeigt sich häufig in unseren internen Unternehmensstrukturen, Prozessen und Verhaltensweisen, die eine schnelle Anpassung verhindern.
- ▶ *Ambiguität* heißt Mehrdeutigkeit und zeigt sich z. B. daran, dass Kunden auch Mitwirkende werden oder Mitarbeiter Aufgaben ihrer Führungskräfte übernehmen und eigenverantwortlich Entscheidungen im Sinne der Selbststeuerung treffen.

6 Einleitung

Die Anforderungen an die Qualität sind in diesem schwierigen Kontext enorm. Das Qualitätsmanagement (QM) muss sich entsprechend weiterentwickeln und an diese Veränderungen anpassen. In seiner klassischen Ausrichtung wurde es eher für starre Unternehmensstrukturen und -prozesse in vergleichsweise stabilen Märkten etabliert. Diese Ausrichtung wird den heutigen Bedingungen nur noch sehr bedingt gerecht.

Dieser Pocket-Power-Band zeigt, warum wir agiles QM brauchen, was es ausmacht und welche Chancen es bietet. Ferner zeigen wir, wie Sie zukünftig Qualitätsaufgaben und die Qualitätssicherung (QS) agil wahrnehmen und welche Methoden Sie dazu einsetzen können.

Wir haben das Buch in fünf Kapitel gegliedert. Nach dieser Einleitung definieren wir im zweiten Kapitel den Begriff Agilität und beschreiben, was ein agiles Unternehmen ausmacht. Darüber hinaus erläutern wir Elemente eines agilen QM und beschreiben die neue Rolle des agilen Qualitätsmanagers. Im dritten Kapitel zeigen wir, wie Sie in sieben Schritten ein agiles QM umsetzen können. Im vierten Kapitel beschreiben wir agile Frameworks sowie agile QM-Methoden und Werkzeuge. Im fünften Kapitel zeigen wir anhand von typischen Anwendungsfällen (Use Cases), wie agiles Arbeiten im Alltag gelingt.

Wegweiser



Dieses Icon gibt praktische Hinweise, die Sie direkt bei der Umsetzung beachten sollten.



Dieses Icon weist auf besondere Herausforderungen und wichtige Aspekte hin.

3 Sieben Schritte zum agilen Qualitätsmanagement

In einer VUKA-Welt muss auch das QM umdenken und dabei von gewohnten Strategien, Strukturen und Methoden Abschied nehmen. Die Veränderung muss von der Unternehmensleitung gemeinsam mit dem Qualitätsleiter angestoßen werden.

Ausgangspunkt für die schrittweise Transformation zu einem neuen, agilen QM ist die Definition eines Leitbildes, wie das Unternehmen in den nächsten Jahren Qualität managen will. Analog zum *Manifest für agile Softwareentwicklung* beschreibt das folgende Leitbild sieben Themengebiete, die für das QM der Zukunft besonders wichtig sind. In den nächsten Abschnitten werden wir sie genau erläutern:

- ▶ *Kunden- und Geschäftsfokus* sind wichtiger als interne Richtlinien.
- ▶ *Verantwortung und Engagement für Qualität* sind wichtiger als das Abarbeiten von Checklisten.
- ▶ *Vernetzt arbeiten* ist wichtiger als ständige Feuerlöscharaktionen.
- ▶ *Frühes Testen und schnelles Lernen* sind wichtiger als lange Produkteinführungen.
- ▶ *Transparenz mit Echtzeitdaten* ist wichtiger als detaillierte Qualitätsberichte.
- ▶ *Qualitätskompetenz bei allen aufbauen* ist wichtiger als das Trainieren von Qualitätsexperten.
- ▶ *Schlanke Managementsysteme* sind wichtiger als umfangreiche Handbücher.

3.1 Schritt 1: Kunden- und Geschäftsfokus einnehmen

WORUM GEHT ES?

Kunden- und Geschäftsfokus sind Kernelemente eines agilen Unternehmens. Im ersten Schritt geht es um die Rückbesinnung auf alte Qualitätstugenden, die in vielen Unternehmen durch die Überbetonung von internen Vorgaben und externen Richtlinien verloren gegangen sind. Allerdings erfolgt dies unter Nutzung modernster Erkenntnisse und mit agilen Ansätzen und Werkzeugen.

Kunden- und Geschäftsfokus erreichen Sie durch die kontinuierliche, persönliche Interaktion mit den Kunden und den gezielten Umgang mit Kundeninformationen. Dabei kommt es auf folgende Punkte an:

- ▶ Kundenbedürfnisse verstehen,
- ▶ Kundenkommunikation,
- ▶ Kundenintegration,
- ▶ QM als Dienstleister für interne Kunden.

WIE GEHE ICH VOR?

3.1.1 Kundenbedürfnisse verstehen

Richten Sie das QM so aus, dass alle im Unternehmen Qualität vom Kunden her denken und managen. Diese alte Weisheit ist vielerorts in den Hintergrund getreten. Konkrete Maßnahmen sind:

- ▶ Stellen Sie sicher, dass die Analysen von Kundenanforderungen und -bedürfnissen in interdisziplinären Teams erfolgen, beteiligen Sie sich daran.
- ▶ Unterstützen Sie das *gemeinsame* Nutzen von Methoden und Werkzeugen zur Analyse von Markt- und Kundenbedürfnissen sowie der Messung von Kundenverhalten,

Kundenzufriedenheit und emotionaler Kundenbindung (vgl. *Design Thinking*).

- ▶ Nutzen Sie Methoden, um die Bedürfnisse unterschiedlicher Kundengruppen zu erforschen. Dazu eignen sich teilnehmende Verfahren wie z. B. Beobachten, Gespräche, Mitgehen, Mitarbeiten, Miterleben oder das *Prototypentesten* von neuen Ideen.



Unterscheiden Sie zwischen Kundenwünschen, Kundenanforderungen und Kundenbedürfnissen. Kunden wollen oder können ihre tief liegenden emotionalen Bedürfnisse oft nicht ausdrücken. Sie müssen sie erforschen.

Dazu ein Beispiel: Der Mitarbeiter wünscht sich einen Schreibtischstuhl mit besserer Rückenlehne, weil er Rückenschmerzen hat. Seine Anforderung ist, dass er eine Lordosenstütze haben muss. Der Arbeitgeber führt Stand-up-Meetings ein und stellt höhenverstellbare Schreibtische zur Verfügung. Die alten Stühle können bleiben, der Mitarbeiter hat keine Rückenschmerzen und fühlt sich im Büro und bei der Arbeit viel wohler.

3.1.2 Mit Kunden professionell kommunizieren

Eine professionelle Kundenkommunikation mit schnellen Rückmeldungsschleifen in beide Richtungen steigert die Kundenzufriedenheit, verbessert das gegenseitige Verständnis und schafft Bindung und Vertrauen. Konkrete Maßnahmen sind:

- ▶ Gestalten Sie die direkte und persönliche Interaktion zwischen Management, Mitarbeitern und den Kunden. Nutzen Sie moderne Medien wie z. B. Social Networks.
- ▶ Bauen Sie ein interdisziplinäres Feedbackmanagement auf (inklusive Reklamationsbearbeitung), das sehr schnell reagieren kann.

- ▶ Stellen Sie sicher, dass Mitarbeiter umgehend auf Kundenbedürfnisse reagieren, und schaffen Sie Prozesse, damit die Kunden zeitnah Rückmeldungen zum Stand ihrer Anfragen erhalten.
- ▶ Initiieren Sie Kundengespräche zu aktuellen Qualitätsaspekten, um ungefiltert die Stimme des Kunden wahrzunehmen.
- ▶ Helfen Sie dabei, dass alle Kundenkontaktpunkte und ihre Gestaltung im Managementsystem angemessen und schlank gestaltet sind.
- ▶ Seien Sie offen für Kommunikationskanäle, die die Kunden wählen. Zwingen Sie dem Kunden nicht Ihre Unternehmensprozesse auf.

3.1.3 Kunden integrieren

Marktuntersuchungen, Kundenzufriedenheitsmessungen oder ein Beschwerdemanagement bleiben weiterhin wichtig. Viel wichtiger wird jedoch in Zukunft der direkte Kundenkontakt sein. Das können Sie z. B. dadurch erreichen, dass die Entwicklungsteams regelmäßig den Kunden zum Review der Entwicklungsergebnisse einladen. In solchen sogenannten *Sprint Reviews* gibt der Kunde dann Feedback zu bereits umgesetzten Teillösungen und zu Prototypen. So können Sie Schritt für Schritt komplette Lösungen und Services entwickeln, die die Leistungsfähigkeit des Kunden erhöhen. Außerdem vermeiden Sie Fehlentwicklungen und ein Overengineering.

Stellen Sie außerdem sicher, dass Kunden das Unternehmen als Partner wahrnehmen. Unterstützen Sie Führungskräfte und Mitarbeiter darin, Kundenbeschwerden persönlich nachzugehen. Ein Besuch beim Kunden vertieft auf beiden Seiten das Verständnis füreinander. Erfahrungen zeigen, dass 90 % der Beschwerden im direkten Kundenkontakt gelöst werden können. Die Vorteile liegen auf der Hand: Der

Kunde sieht sich ernst genommen und ist wieder zufrieden; Probleme werden schneller gelöst.

Agieren Sie am Kunden nicht allein, sondern gemeinsam mit allen anderen internen Stellen, die im Kundenkontakt sind. Bilden Sie interdisziplinäre Teams, die sich mit den Kunden und ihren Bedürfnissen befassen.



One Face to the Customer ist eine Möglichkeit, zum Kunden eine personalisierte, vertraute und kompetente Schnittstelle aufzubauen. Allerdings ist es organisatorisch oft nicht möglich, das kontinuierlich und langfristig sicherzustellen. In agilen Organisationen kann *One Team to the Customer* eine Lösung darstellen. Im Team entsteht auch für das Unternehmen mehr Transparenz über die Kundenbeziehung.

3.1.4 QM als Dienstleistung für interne Kunden etablieren

Achten Sie außerdem darauf, dass die Kundenorientierung sich über die gesamte Wertschöpfungskette erstreckt und die internen Kunden des QM mit einbezieht. Bei der Umsetzung sollten Sie auf folgende Punkte achten:

- ▶ Entwickeln Sie interne Leistungen, die einen Mehrwert haben und Bedürfnisse der internen Kunden adressieren.
- ▶ Differenzieren Sie zwischen unterschiedlichen internen Kunden mit sehr unterschiedlichen Bedürfnissen.
- ▶ Nutzen Sie professionelle Ansätze der Themen- und Selbstvermarktung, um Akzeptanz zu schaffen und damit das QM als Teammitglied und Problemlöser wahrgenommen wird.



Achten Sie bei der Umsetzung und in der eigenen Kommunikation darauf, dass Sie nie „das QM“ oder seine Regelwerke in den Vordergrund stellen. Sie sollten Ihr eigenes Handeln und Argumentieren immer auf den Kundennutzen und auf das Erreichen der Unternehmensziele richten.

3.2 Schritt 2: Verantwortung und Engagement für Qualität leben

WORUM GEHT ES?

Persönliche Verantwortung und Engagement sind unabdingbare Voraussetzung für ein gelebtes QM. Im zweiten Schritt geht es darum, die Voraussetzungen für agiles Arbeiten zu schaffen und einen Führungsstil zu etablieren, der agiles Arbeiten begünstigt.

Ein prägendes Prinzip der Agilität ist das Verlagern von Verantwortung und Entscheidung auf die „Arbeitsebene“ (sogenannte Subsidiarität). Eben dorthin, wo Mitarbeiter direkt mit Kunden zu tun haben und die Wertschöpfung erbringen. Dabei geben Führungskräfte Befugnisse und Verantwortung an Teams ab, was vielen nicht leichtfällt.

WAS BRINGT ES?

Engagement und eine stärkere Eigenverantwortung der Mitarbeiter bieten folgende Vorteile:

- ▶ mehr Problemlösungskompetenz im Unternehmen durch die Beteiligung aller Mitarbeiter,
- ▶ Kundenorientierung durch die Mitarbeiter direkt vor Ort beim Kunden,
- ▶ mehr Arbeitsfreude und -motivation durch Wertschätzung der Führungskräfte, Kollegen und Kunden,