

Ulrike Margit Wahl

TOOLBOX

AGILES

QUALITÄTS-

MANAGEMENT

Methoden und Use Cases
für Ihre QM-Arbeit

SCHÄFFER
POESCHEL

Hinweis zum Urheberrecht:

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem Sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

Dafür vielen Dank!

myBook+

Ein neues Leseerlebnis

Lesen Sie Ihr Buch online im Browser – geräteunabhängig und ohne Download!

Und so einfach geht's:

- Gehen Sie auf <https://mybookplus.de>, registrieren Sie sich und geben Ihren Buchcode ein, um zu Ihrem Buch zu gelangen
- **Ihren individuellen Buchcode finden Sie am Buchende**

Wir wünschen Ihnen viel Spaß mit myBook+ !



Toolbox Agiles Qualitätsmanagement

Ulrike Margit Wahl

Toolbox Agiles Qualitätsmanagement

Methoden und Use Cases für Ihre QM-Arbeit

Für meine wunderbaren Kinder Hannes und Marie.
Mögen Eure Augen ganz oft leuchten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-7910-5826-9 Bestell-Nr. 10867-0001
ePub: ISBN 978-3-7910-5827-6 Bestell-Nr. 10867-0100
ePDF: ISBN 978-3-7910-5828-3 Bestell-Nr. 10867-0150

Ulrike Margit Wahl

Toolbox Agiles Qualitätsmanagement

1. Auflage, Juli 2023

© 2023 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Bildnachweis (Cover): Stoffers Grafik-Design, Leipzig

Produktmanagement: Dr. Frank Baumgärtner

Lektorat: Heike Münzenmaier

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Unternehmen der Haufe Group SE

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort von Professorin Jutta Binder-Hobbach	11
Geleitwort von Dr. Benedikt Sommerhoff	12
Vorwort	13
Danksagung	17
Gebrauchsanweisung für dieses Buch	19
Teil I: Die Theorie – Agilität und agiles Qualitätsmanagement	21
1 Agile Meilensteine	23
1.1 Agil – Worüber sprechen wir?	23
1.2 Agile Schlagworte	24
1.2.1 Das Agile Manifest	24
1.2.2 VUCA und seine Bedeutung	28
1.3 Agile Methoden	29
1.3.1 Design-Thinking	30
1.3.2 Kanban	37
1.3.3 Scrum	40
2 Agilität im Qualitätsmanagement – ein Einstieg	47
2.1 Qualität und Qualitätsmanager:in – Worüber sprechen wir?	47
2.1.1 Qualität	47
2.1.2 Qualitätsmanager:in	49
2.2 Agiles Qualitätsmanagement	51
2.2.1 Seine Ursprünge und Besonderheiten	51
2.2.2 Zentrale Elemente und Auswirkungen auf die Rolle von Qualitäts- manager:innen (QMB)	54
2.2.3 Abgrenzung von anderen QM-Ansätzen	59
2.3 Schnittmengen zwischen klassischem und agilem QM	62
2.3.1 Kaizen	62
2.3.2 KVP und PDCA-Zyklus	66
2.3.3 Lean Management	67
2.3.4 Die Parkinsonschen Gesetze	70
2.3.5 Resümee	71
2.4 Erfolgsfaktoren, Vorteile und Grenzen des agilen Qualitätsmanagements	72
2.4.1 Sieben Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum agilen QM	72
2.4.2 Vorteile des agilen Qualitätsmanagements	75
2.4.3 Grenzen des agilen Qualitätsmanagements	77

Teil II: Die Praxis – Toolbox und Case-Studies	79
3 Ihre Toolbox – Erfolgsfaktoren für die Praxis	83
3.1 Auf dem Weg zum Kunden- und Geschäftsfokus	83
3.1.1 Toolbox: Start with WHY, 5-Why-Methode, Purpose, Value-Proposition-Canvas und User-Fokus	85
3.1.1.1 Start with WHY	85
3.1.1.2 5-Why-Methode	87
3.1.1.3 Purpose	89
3.1.1.4 Value-Proposition-Canvas	91
3.1.1.5 User-Fokus – mit ›Be your Customer‹ und der Customer-Journey-Map	92
3.1.2 Toolbox: Wahre Bedürfnisse verstehen – am Beispiel eines Baums, mit Use-Cases, User-Story, Epic und Persona	93
3.1.2.1 Wirkliches Verstehen am Beispiel eines Baumes	93
3.1.2.2 Use-Cases	95
3.1.2.3 Epic, User-Story und Tasks	96
3.1.2.4 Persona	100
3.1.3 Toolbox: Auftragsklärung, Rollenklärung und DoR/DoD – was wir von Scrum lernen können	104
3.1.4 Toolbox: Vision und WOZU – Für Mehrwert oder gelöste Probleme	109
3.1.5 Toolbox: Starke Ziele, OKR und Zielcollagen	111
3.1.6 Praxisbeispiel zur Einführung agiler Tools	120
3.2 Verantwortung und Engagement leben	124
3.2.1 Toolbox: Werte und Fehlerkultur – durch Kopfstand und »Ja, und ...«	125
3.2.2 Toolbox: Selbstwirksamkeit, Begeisterung und die Kraft von Worten	132
3.2.3 Toolbox: Priorisierung, Fokus und Timeboxing – die Kraft von sinnvollen und effektiven Meetings	137
3.3 Vernetzt arbeiten	145
3.3.1 Toolbox: Visualisierung, Kanban-Board und relatives Schätzen	146
3.3.1.1 Visualisierung und die Kraft von Bildern	146
3.3.1.2 Kanban-Board	148
3.3.1.3 Relatives Schätzen	151
3.3.2 Toolbox: Iteratives Vorgehen in gemischten Teams und Erfolge feiern	154
3.3.2.1 Iteratives Vorgehen	154
3.3.2.2 Gemischte Teams	155
3.3.2.3 Erfolge feiern	156
3.3.3 Toolbox: ›Wilde Ideen‹ und frühes Scheitern	158
3.3.4 Toolbox: Entscheidungsmatrix und Kommunikationsmatrix	162
3.4 Frühes Testen und schnelles Lernen	165
3.4.1 Toolbox: Prototyping – mit einfachen Mitteln schnell lernen	166
3.4.2 Toolbox: Kill your Darlings – und wie wir unseren ›eigenen Senf‹ zurückhalten	170

3.4.3	Praxistipps für systematisches Feedback – Retrospektive und Review	172
3.5	Transparenz in Echtzeiten schaffen	176
3.5.1	Toolbox: Sinnvolle Kennzahlen entwickeln	177
3.5.2	Toolbox: Mit Controllern frühzeitig das WOZU klären	179
3.6	Qualitätskompetenz bei allen aufbauen	183
3.6.1	Praxistipps für die Rolle der QMB – am Beispiel der Persona Friedl	183
3.6.2	Praxistipps für Spielregeln, Unternehmenskultur und Fehlerkultur	186
3.7	Management verschlanken	189
3.7.1	Toolbox: Vision, starke Ziele, Strategie und Maßnahmen – Führung oder Team?	190
3.7.2	Toolbox: Fokus auf einfache Sprache, einfache Regeln und Papierkorb . . .	193
3.7.3	Praxistipps für schlankes Management und kluges Wissensmanagement .	197
4	Case-Studies	201
4.1	Case-Study I: WHU – Otto Beisheim School of Management – Wertvolle Erfahrun- gen im QM-Team mit Daily, Kanban-Board und ›Start with WHY‹	201
4.2	Case-Study II: Verband Evangelischer Kindertageseinrichtungen in Schleswig- Holstein e. V. – QM und der Fokus auf den Menschen	206
4.3	Case-Study III: Carl Zeiss Vision GmbH – Wie die Ausbildung einer Führungskraft zum Stärken-Coach die Kultur im Qualitätsteam prägt	211
	Teil III: Das Wichtigste zum Schluss – Fazit und Workbook	217
5	Agiles Qualitätsmanagement, und nun? – Ein Rückblick, ein Ausblick und ein Überblick	219
6	Ihr Workbook mit sofort nutzbaren Vorlagen	225
6.1	Start with WHY – für wirkliches Verstehen	225
6.2	Value-Proposition-Canvas – für WERTvolle Ergebnisse	226
6.3	Use-Case	228
6.4	User-Story-Card und Definition of Done (DoD)	229
6.5	Persona – mit Leitfragen	230
6.6	Vision und WOZU	231
6.7	Ziele und Zielcollagen	232
6.8	Ihre Musterlösung – in zehn Schritten	233
6.9	Werte und Erwartungshaltung im Team	235
6.10	Werte – eine Ersteinschätzung	236
6.11	Gedankenhygiene und Glaubenssätze	238
6.12	Meetings – Ihre Bestandsaufnahme	240
6.13	Meetingmatrix – Ihre Vorlage	241
6.14	Kanban-Board und relatives Schätzen	242
6.15	Planning-Poker – Ihr Kartenset nach Fibonacci	244
6.16	Erfolge feiern	246



6.17 Wilde Ideen und frühes Scheitern	248
6.18 Entscheidungsmatrix und Kommunikationsmatrix	250
6.19 Ihr Prototyp	252
6.20 Kill your Darlings	253
6.21 Systematisches Feedback	254
6.23 Kompetenzen im Qualitätsteam – Kopfstand-Methode	257
6.24 Spielregeln und Kultur	258
6.25 Einfache Sprache und Papierkorb	259
6.26 Lean Management und Verschwendung	260
6.27 Ihr persönliches Fazit	262
Literatur	263
Glossar	269
Stichwortverzeichnis	275
Über die Autorin	279

Geleitworte

Geleitwort von Professorin Jutta Binder-Hobbach

Frau Wahl führt in dem vorliegenden Buch zwei Themen zusammen, Qualitätsmanagement und agile Verfahren, die mir während meiner beruflichen Laufbahn sehr wichtig waren.

Es ist kein Geheimnis, dass die erfolgreiche Planung und Umsetzung komplexer Qualitätsmanagementprojekte keine leichte Aufgabe ist. Viele Qualitätsmanagementbeauftragte sind desillusioniert, da traditionelle Qualitätsmanagementlösungen nicht den gewünschten Erfolg liefern. Das agile Qualitätsmanagement geht einen Schritt weiter und rückt den Menschen in den Vordergrund – und damit auch Schlüsselkompetenzen wie Wertschätzung, Fairness oder Beziehungsorientierung zwischen Teams, aber auch Mut, Respekt und Offenheit. Es berücksichtigt, dass Menschen emotional involviert werden müssen, um sie für eine engagierte Mitarbeit zu gewinnen. Denn nur wenn Wandel von positiven Gefühlen begleitet wird, setzen Menschen bereitwillig neue Ideen um – davon bin ich nach meiner langen Arbeitserfahrung im Hochschulkontext fest überzeugt.

Als Frau Wahl und ich vor einigen Jahren gemeinsam ein Qualitätsmanagementsystem an der Hochschule Worms einführten, hätten wir in unseren täglichen Aufgaben von dem hier vorliegenden Buch sehr profitieren können. Es gibt einen sehr guten Einblick in die zentralen Elemente des modernen Qualitätsmanagements und hilft dabei, diese in einer Organisation Schritt für Schritt zu etablieren und weiterzuentwickeln. Frau Wahl bietet überzeugende agile Qualitätsmanagementkonzepte und -praktiken, deren konsequente Anwendung Ihnen, liebe Leser:innen, sicherlich zum gewünschten Erfolg verhilft. Die zahlreichen Tools, Techniken und Anleitungen sind ein hervorragender Leitfaden, um außergewöhnliche Ergebnisse für die Lösung Ihrer Aufgaben zu erzielen.

Ich freue mich, dass Frau Wahl in diesem Buch ihre Erkenntnisse und Methoden aus der eigenen beruflichen Praxis zusammengetragen hat und Sie, liebe Leser:innen, nun die Gelegenheit haben, davon zu profitieren. Ich hoffe, dass Sie den einzelnen Beiträgen viele zündende Ideen entnehmen und diese nutzbringend in die Praxis umsetzen können – mit mindestens so viel Freude, wie ich in meiner Zusammenarbeit mit Frau Wahl hatte. Dabei wünsche ich Ihnen schon jetzt viel Erfolg und Begeisterung!

Professorin Jutta Binder-Hobbach

Ehemalige Vizepräsidentin Hochschule Worms und Professorin für Informatik

Februar 2023

Geleitwort von Dr. Benedikt Sommerhoff

Tun, einfach tun

Viele Organisationen suchen unter wachsendem Markt- und Veränderungsdruck nach Wegen, schneller Innovationen zu generieren. Das betrifft Produkte, aber immer öfter auch Geschäftsmodelle. Dafür brauchen sie neue Konzepte, Prozesse, Methoden, Werkzeuge und auch Kulturen; insgesamt erscheint das als große, komplexe, organisationsentwicklerische Herausforderung. Und die beginnt uns schnell zu überfordern. Wo anfangen?

Während die Klugen noch diskutieren, stürmen die Dummen die Burg. Eine gute Alternative für die Klugen ist das Tun *und* Diskutieren, konkret das Arbeiten in unserem Alltag mit einzelnen und dann immer mehr kleinen Werkzeugen, Tools, und dann ihre Reflexion und bewusste Weiterentwicklung und Einbindung in unsere Konzepte. Alles Weitere erschließt und ergibt sich dann viel leichter und viel klarer. Denn ein bedeutender Schlüssel für mehr Innovativität, höhere Umsetzungsgeschwindigkeit und stärkere Flexibilität ist ein kleinschrittiges, iteratives Vorgehen. Statt des langfristigen detaillierten Planens und Konzeptionierens vorab. Agilität hilft also auch beim Erlernen der Agilität!

Ulrike Margit Wahl habe ich als eine Pragmatikerin kennengelernt, die einfach Neues auf neue Weise tut. Und damit Teams hilft, neue Pfade zu betreten, sie zu Wegen auszu-treten und damit Lernschritt für Lernschritt in der Praxis zu konkretisieren, was Agilität sein und werden kann. Im DGQ-Fachkreis QM und Organisationsentwicklung und als Trainerteam für agiles Qualitätsmanagement haben wir das Prinzip des gemeinsamen Ausprobierens umgesetzt und gute Erfahrungen damit gemacht, dem Mythos Agilität eine reale Gestalt zu geben. Diskussionen darüber, was Agilität ist oder sein soll, haben wir auch geführt. Sie waren nicht annähernd so effektiv.

Ich habe mich gefreut, als Ulrike mir von ihrem Buchprojekt erzählte. Warum ich es wichtig finde, über die Anwendung von Werkzeugen zu lernen und unternehmensindividuell zu konkretisieren, was Agilität bei uns sein muss und wird, habe ich erläutert. Ich will noch ergänzen, warum es überflüssig erscheinen mag, aber unverzichtbar ist, über agiles Qualitätsmanagement zu schreiben. Weil die Gefahr groß ist, dass ein klassisches, bisher zurecht bewahrend orientiertes Qualitätsmanagement der nun vielerorts notwendigen Agilisierung mindestens kritisch, oft hilflos und schlimmstenfalls bremsend gegenübersteht. In einer agileren Organisation muss zumeist auch das Qualitätsmanagement selbst agiler werden. Und es muss auf die nun agileren Prozesse, z. B. der Produktentwicklung und Leistungserbringung, ausgerichtet sein. Hier sind die Tools dafür.

Dr. Benedikt Sommerhoff

Leiter Themenfeld Qualität und Innovation, Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V.

Februar 2023

Vorwort

Meine ersten Berührungspunkte mit Qualitätsmanagement hatte ich 2005 während meines Vorstellungsgespräches in der Popakademie Baden-Württemberg. Dort fielen Schlagworte wie Akkreditierung und Unterstützung für Dokumentationen. Bis dato kannte ich Akkreditierungen nur von Filmpremieren oder Filmfestivals, bei denen ich in den Sommermonaten zuvor gejobbt hatte.

Nun, ich bekam den Job und hatte die Gelegenheit, die beiden Studiengänge der Popakademie auf dem Weg zur Erstakkreditierung zu begleiten. Wir besuchten Akkreditierungsagenturen, sprachen mit den Verantwortlichen in den Ministerien, tauschten uns mit anderen Hochschulen aus und hörten immer wieder, wie schwierig es werden würde, da die beiden künstlerisch geprägten Studiengänge so vieles so anders machten als im klassischen Studienbetrieb. So hatten wir anfangs beispielsweise keine Lehrstühle oder Fakultäten; unsere Dozenten flogen oft für einzelne Module aus ganz Europa zu uns ein. Wir hatten Praxiswerkstätten und Praktika und Work in Progress – Begriffe, die mir alle später immer wieder begegnen sollten.

Was mich bereits damals fasziniert und beeindruckt hat, war die **Begeisterung**, mit der die Studiengänge konzipiert und durchgeführt wurden. Die Augen leuchteten, wenn es um die Sache ging. Es ging schließlich um die beste Ausbildung für die Absolvierenden in einem sehr anspruchsvollen Business. Und die Beteiligten sprachen miteinander und kämpften für das jeweils beste Ergebnis. Ich dachte damals, das ist immer so. Dass der Rahmen mit den Verantwortlichen abgesteckt wird, dann die Beteiligten den Rahmen voll und ganz ausschöpfen und gelegentlich den Rahmen verschieben, weil es sinnvoll erscheint. So brachten beispielsweise die Studierenden des ersten Jahrgangs erst den Stein ins Rollen, dass der anfänglich geplante Bachelor of Popakademie nie verliehen wurde. Manchmal wissen es auch Ministerien nicht besser und brauchen das Feedback der Betroffenen, was schließlich zu dem Abschluss Bachelor of Arts führte. Beide Studiengänge wurden erfolgreich erstakkreditiert und entwickeln sich kontinuierlich weiter.

Später wurde ich sehr schnell auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt. Ich lernte, dass die Augen im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement nicht immer leuchten – unabhängig ob Hochschule oder Unternehmen in der freien Wirtschaft. Ich lernte, dass zu **viel Formalismus hinderlich** sein kann, wie beispielsweise die massenhaften Evaluationen nach jedem Semester in Hochschulen, die wertvolle Ressourcen binden, deren Mehrwert für die betroffenen Personen in der Regel jedoch überschaubar bleibt, oder zu viele dokumentierte Prozesse, die nicht zwingend gelebt werden. Und ich lernte, dass Qualitätsmanagement oft als Zeitfresser wahrgenommen wird, dass Akkreditierungen und Audits ein Geschäftsmodell geworden sind – und die damit verbundenen Prozesse sich ähnlicher sind als angenommen. Aus meiner Sicht ist das grundsätzlich



nicht verkehrt, jedoch geht es um Augenmaß und eine gesunde Verhältnismäßigkeit von Aufwand, eingesetzten Ressourcen und Mehrwert und Nutzen.

Im Jahr 2017 nahm ich am Qualitätstag der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) teil und war total begeistert, was mit Qualitätsmanagement alles möglich ist. Hier hatte ich meine erste Begegnung mit dem »Manifest für Agiles Qualitätsmanagement«, hier lernte ich die Seestern-Methode kennen und erlebte in wertvollen Rollenspielen, wie Qualitätsmanagement anders erlebbar gemacht werden kann. Auf einmal schloss sich der Kreis aus Erfahrungen in der Popakademie und möglichem Formalismus. Ich war danach drei Jahre im Fachkreis Qualität und Organisationsentwicklung der DGQ aktiv. Wir haben dort viel ausprobiert, haben gemeinsame Workshops konzipiert und in Regionalkreisen das Feedback der Basis immer wieder reflektiert und aufgegriffen. Dazu kamen meine Ausbildung zum Scrum-Master, zur Trainerin für Design-Thinking und die Begleitung einer Weltmeisterin als Onlinecoach.

Auch in den Jahren zuvor bin ich immer wieder Menschen begegnet, die sich mit viel Herzblut für mehr Begeisterung im Qualitätsmanagement eingesetzt haben. Ob der Verband für Unternehmerinnen, Gabal e. V., der Bund der Selbständigen oder die wertvollen Hochschulnetzwerke auf Landes- und Bundesebene. Danke für euer stets offenes Ohr, eure Unterstützung und euren Rat sowie eure Tat.

Seit 2016 begleite ich mittelständische Firmen, DAX-Konzerne, internationale Vereine, Hochschulen und Forschungsinstitute auf ihrem Weg zu mehr leuchtenden Augen in Projekten und im Qualitätsmanagement. Und auch wenn jede Organisation ihre eigene Kultur und ihre individuellen Besonderheiten hat, so sind es doch immer Menschen, die gemeinsam an herausragenden Ideen für Nutzergruppen arbeiten. Schließlich geht es um mehr Wirksamkeit und mehr Purpose – damit auch morgen Ihre Kunden begeistert mit Ihnen zusammenarbeiten wollen, weil sie bei Ihnen die bestmögliche Qualität finden.

Das Ergebnis der Inspiration und der Lernreise liegt nun vor Ihnen. Wir werden in **Kapitel 1** mit einem Überblick über Agilität und agile Methoden wie Scrum, Kanban und Design-Thinking beginnen, um dann in **Kapitel 2** tiefer in das Thema »Agiles Qualitätsmanagement« einzusteigen. Dies beinhaltet auch die sieben Erfolgsfaktoren auf dem Weg zum agilen Qualitätsmanagement und das Eingehen auf Grenzen im agilen QM. **Kapitel 3** ist das Herzstück dieses Buches. Hier finden Sie eine Vielzahl praxiserprobter und praxisbewährter Tools zum Kennenlernen und Ausprobieren. Die Tools sind per Definition bitte weit zu verstehen, so dass Prototyping und Kanban-Board sich in dieser Toolbox begegnen werden. In **Kapitel 4** erwarten Sie drei spannende Fallstudien.

Die erste Case-Study ist von der WHU – Otto Beisheim School of Management. Hier erfahren Sie mehr über die Erfahrungen mit Daily's, dem Kanban-Board und warum das WHY so wichtig ist. In der zweiten Fallstudie schwenken wir in die Welt der Kindertages-

stätten. Hier erwartet Sie ein spannendes Interview zum zehnjährigen Bestehen des Gütesiegels BETA im Verband Evangelischer Kindertageseinrichtungen in Schleswig-Holstein e. V. Die dritte Case-Study lenkt Ihren Blick nach vorn. Hier beschreibt eine Führungskraft der Carl Zeiss Vision GmbH, warum sie sich zum Stärken-Coach ausbilden ließ und welche Auswirkungen dies auf ihr Team im Qualitätsmanagement und so auch auf die Unternehmung hatte. Alle drei Case-Studies machen Mut für Veränderung und mehr leuchtende Augen im agilen Qualitätsmanagement.

Kapitel 5 wagt einen Ausblick, bevor im Fazit die wichtigsten Punkte und alle Tools auf einen Blick noch einmal für Sie zusammengefasst sind. Schließlich ist eine Toolbox eine Box, die genutzt werden soll. Darum habe ich in **Kapitel 6** dieses Buches ein Workbook mit zahlreichen Übungen aus der Praxis für Sie zusammengestellt, die sich in ihrer Reihenfolge an dem Inhaltsverzeichnis orientieren.

Im gesamten Text finden Sie immer wieder **Links** und **Buchempfehlungen** sowie wichtige Informationen **auf einen Blick**. Am Ende des Buches habe ich für Sie zudem ein **Glossar** angelegt, in dem Sie bei unbekanntem Wörtern im Text schnell nachschlagen können.

Ich wünsche Ihnen ganz viel Freude bei der Lektüre. Haben Sie Mut, Kapitel zu überspringen und da zu beginnen, wo es sich für *Sie* gut und passend anfühlt. Und probieren Sie aus. Erst wenn Sie ausprobieren, merken Sie, ob dieses Tool zu Ihrem Arbeitsbereich passt.

*Im Frühjahr 2023, mit herzlichen und erfrischenden Grüßen
Ihre Ulrike Margit Wahl*

Schlussbemerkung

In dieser Publikation wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt wäre, gelten die gewählten personenbezogenen Bezeichnungen für alle Geschlechter.

Danksagung

Ich danke allen Wegbegleitern, Wegbereitern für die wertvollen Erfahrungen auf meiner persönlichen Lernreise in das agile Qualitätsmanagement. Mein besonderer Dank gilt dem Führungsteam und dem Team der Popakademie, die mir diese verantwortungsvolle Aufgabe zugetraut haben. Mein Dank gilt Frau Professorin Binder-Hobbach, die unermüdlich QM-Themen hochgehalten hat und auch in schwierigen Situationen mit ihrem Strahlen anstecken konnte. Herzlich danken möchte ich der DGQ und dem Fachkreis für die so wertvolle Lernreise und im Besonderen Benedikt Sommerhoff mit seiner wissenschaftlich fundierten und dabei stets pragmatischen Art, die mich so oft inspiriert und angespornt hat.

Mein Dank gilt auch den zahlreichen Unternehmen, Hochschulen und Vereinen, die offen und mutig mit mir den Weg zum agilen Qualitätsmanagement gegangen sind. Eine Kostprobe finden Sie in den drei Case-Studies und in den zahlreichen Abbildungen. Wow – es war mir eine große Ehre und Freude, mit Ihnen diese drei Case-Studies und die Kapitel zu schreiben und zu gestalten.

Und herzlichen Dank an die mittlerweile doppelte Weltmeisterin Lena Bringsken, die ich als Onlinecoach auf ihrer WM-Reise begleiten durfte. Danke für die wertvollen Erfahrungen rund um die Kraft von Bildern und den Umgang mit Fehlern – beides Themenfelder, die im Qualitätsmanagement eine wichtige Rolle spielen, wenn wir weltmeisterliche Leistungen erbringen wollen.

Dann braucht es immer den Rückhalt von Menschen, die mir den Rücken freihalten oder an mich glauben. Hier danke ich von Herzen meinem ehemaligen Mann und Vertrauten Thorsten für seinen unermüdlichen Ansporn und Glauben an mich und sein stets offenes Ohr – ob am Wochenende oder am See. Zudem danke ich herzlich Friedl als Namenspate für unseren idealen Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB). Auch diese Idee ist am See entstanden, als wir überlegten, wie wir uns den idealen QMB in Firmen vorstellen würden. Das Ergebnis ist in Kapitel [3.6.1](#) nachzulesen.

Mein herzlicher Dank geht an meine Eltern, die in mir die Liebe zur Literatur geweckt und mir den Blick in andere Kulturen ermöglicht haben, sowie an meine Freund:innen und an meine Schwester Jule, die in mir immer die Powerfrau mit vielen ›wilden Ideen‹ gesehen hat. Danke, dass es euch gibt.

Schließlich braucht es ein professionelles Team, das aus einer Idee ein Buch werden lässt. Dieses Team habe ich bei der Schnittstelle zwischen der HAUFE Akademie und dem Schäffer-Poeschel Verlag gefunden. Herzlichen Dank an Janina Riedel, die mit ihrem stets offenen Ohr für ›wilde Ideen‹ und ihrem Denken in Möglichkeiten aus der Idee einen ersten Schritt werden ließ. Herzlichen Dank an die Leiter der Programmbe-



reiche, die die Idee in die richtigen Bahnen lenkten – mein besonderer Dank geht an Dr. Frank Baumgärtner, der den Programmbereich Management & Unternehmensführung leitet. Ab diesem Zeitpunkt ging es Schlag auf Schlag. Aus der Idee wurde ein Exposé, bereits publizierte Toolboxes dienten als Inspiration, und schließlich kam das *Go* aus der Programmbesprechung. Von Herzen DANKE für Ihre ermunternden Mails, Ihre wertvollen Praxistipps und Ihre Geduld, wenn meine »Finger mal nicht so über die Tasten fliegen wollten«. Ihr Rat bei der Halbzeit: »erst mal: keine Panik« hat mir sehr gutgetan und meine Kräfte mobilisiert.

Mein herzlicher Dank geht abschließend an meine beiden Lektorinnen Julia Silberer und Heike Münzenmaier und das Team im Buchsatz. Ihr erstes Feedback mit Ihren zahlreichen und wertvollen Anregungen für Anpassungen in der Struktur nach der Rohfassung hat mich schockiert. Ihr Feedback nach meiner zeitintensiven Überarbeitung zeigte, dass sich die Zeit gelohnt hat. Von Herzen danke für Ihren kritischen und motivierenden Blick sowie das so gelungene Stichwortverzeichnis. Ich bin tief beeindruckt von den vielen helfenden Händen im Hintergrund und dankbar für die großartige Unterstützung des gesamten Teams im Schäffer-Poeschel Verlag. Danke, dass ich mit Ihnen zusammenarbeiten durfte.

Gebrauchsanweisung für dieses Buch

Dieses Buch ist mit viel Herzblut für *Sie* geschrieben. Ich habe versucht, dicht an Ihren Arbeitswelten zu sein und Ihnen ein Buch zu schreiben, das ich mir zu Beginn meiner Tätigkeit im Qualitätsmanagement gewünscht hätte. Ihre Zutaten sollten sein: Offenheit, Mut zum Ausprobieren und Leidenschaft für wirkungsvolles Qualitätsmanagement.

Das sind meine Empfehlungen an Sie für Ihre Arbeit mit dieser Toolbox:

Für Einsteiger:innen

Sie können das Buch von Beginn bis zum Ende am Stück durcharbeiten. Das empfehle ich Ihnen, wenn Sie wenige Vorkenntnisse haben und einen umfassenden Überblick über Ursprünge, Hintergründe und aktuelle Techniken erhalten wollen. Das Buch ist in drei Teile unterteilt. Im ersten Teil erhalten Sie einen Überblick über relevante Begriffe und Frameworks. Der zweite Teil ist das Herzstück des Buches und bietet Ihnen mehr als siebenzig Techniken auf dem Weg zum agilen Qualitätsmanagement. Im dritten Teil finden Sie ergänzende Case-Studies aus drei sehr unterschiedlichen Bereichen. Alle drei Beispiele eint die Leidenschaft für wirksames Qualitätsmanagement. Immer dann, wenn eine gedankliche Brücke für Sie sinnvoll sein könnte, steht am Kapitelende ein Zwischenfazit. Und zum Schluss sind Sie bereit für das angefügte Workbook.

Für Profis

Sind Sie hingegen bereits erfahren und verfügen über zahlreiche Praxiserfahrungen im klassischen und im agilen Qualitätsmanagement – dann empfehle ich Ihnen, Ihrer Intuition zu folgen und spontan zu dem Kapitel zu gehen, das Sie inspiriert. Vielleicht beginnen Sie bei den Case-Studies oder direkt bei Teil III im angefügten Workbook und lesen dann die für Sie relevanten Kapitel in Ruhe im Anschluss. Unabhängig davon, ob Sie Einsteiger oder Profi sind. Lassen Sie sich irritieren und inspirieren und probieren Sie die einzelnen Techniken aus. Das Workbook im Anhang ist Ihre persönliche Toolbox und ab sofort Ihr ständiger Begleiter. *Machen* ist wirkungsvoller als nur lesen oder darüber nachdenken. Tauschen Sie sich mit Kolleginnen und Kollegen aus. Der regelmäßige Austausch ist ein wesentlicher Bestandteil für Ihren wirkungsvollen Transfer. Bewährt hat sich ein Zeitaufwand von mind. 30 Minuten pro Monat. Treffen Sie sich beispielsweise zum QM-Lunch am Monatsende und genießen Sie Ihren Erfahrungsaustausch.

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen ganz viel Freude beim Ausprobieren und freue mich über jede Form Ihrer wertschätzenden Rückmeldung unter info@beste-qm-wahl.de.

Ihre Ulrike Margit Wahl

Teil I: Die Theorie – Agilität und agiles Qualitätsmanagement



1 Agile Meilensteine

Im ersten Kapitel nähern wir uns dem Thema Agilität. Was waren die Anfänge? Welche Schlagworte – wie das ›Agile Manifest‹ und VUCA – haben welchen Ursprung? Was sind die Meilensteine? Und was verbirgt sich hinter strategischer und operativer Agilität?

Hier haben Sie die Gelegenheit für eine erste Standortbestimmung Ihrer Organisation. Wie agil ist Ihre Organisation? Und welche Aspekte sind hiervon betroffen? Zudem erfahren Sie die Ursprünge, Hintergründe und Besonderheiten der drei großen Frameworks Design-Thinking, Kanban und Scrum, die eine wahre Schatzkammer an Praktiken und Denkweisen anbieten.

Das Fundament ist das ›Agile Manifest‹ mit seinen Wertepaaren und Prinzipien. Daraus leiten sich einzelne Techniken und Praktiken ab wie das Kanban-Board oder die Retrospektive. Deren kombinierter Mix bildet agile Methoden oder ganze Frameworks. In der Toolbox beleuchten wir jene Praktiken und Techniken, die passende Antworten in dieser schnelllebigen Zeit bieten.

1.1 Agil – Worüber sprechen wir?

In unsere Alltagssprache hat Agilität längst Einzug gefunden. Agile Menschen oder Teams gab es wahrscheinlich schon immer, neu sind der inhaltliche Bezug und die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit diesem Begriffsfeld. Ihre Anfänge nahm diese Entwicklung mit der agilen Softwareentwicklung zu Beginn der 1990er Jahre, bevor diese 1999 mit Kent Becks ›Extreme Programming‹ erstmals zu größerer Popularität gelangte¹ und kurze Zeit später die Grundlage des ›Agilen Manifests‹ bildete. Die Softwareentwicklung prägte das professionelle agile Arbeiten in vielen Bereichen – schließlich waren in diesem Bereich die Auswirkungen des Internets auf die Art und Weise der täglichen Arbeit bereits in den Anfängen deutlich spürbar.

Die Bezeichnung *agil* geht auf den US-amerikanischen theoretischen Physiker und Softwareentwickler Mike Beedle zurück, der sie im Februar 2001 bei einem Treffen in Utah als Ersatz für das bis dahin gebräuchliche ›leichtgewichtig‹ (engl. *lightweight*) vorschlug. Bei diesem Treffen wurde auch das ›Agile Manifest‹ formuliert,² auf das ich in Kapitel 1.2.1 näher eingehen werde.

1 Wikipedia.de: Agile Softwareentwicklung; Abrufdatum: 31.01.2023

2 Wikipedia.de: Agile Softwareentwicklung; Abrufdatum: 31.01.2023

Mittlerweile ist Agilität in nahezu allen Arbeitsbereichen verbreitet, was allerdings nicht bedeutet, dass sie immer die beste Lösung bietet. Dennoch ist es aus meiner Sicht unabdingbar, sich mit agilen Techniken zu beschäftigen, um mit diesem Wissen die jeweils beste Wahl treffen zu können, denn »Agilität ist längst nicht mehr nur in der Softwareentwicklung verbreitet, sondern in vielen Unternehmensbereichen und oft im gesamten Unternehmen« (Häusling/Römer/Zeppenfeld 2018, S. 11).

Die agile Organisation

Unter **Agilität** verstehen wir die Fähigkeit einer Organisation, sich **kontinuierlich** an ihre komplexe, turbulente und unsichere Umwelt **anzupassen**.

Laut Dr. Sommerhoff (Leiter Innovation und Transformation bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität) weist eine agile Organisation die folgenden drei Merkmale auf (vgl. Sommerhoff/Wolter 2019, S. 11):

- a) **Strategische Agilität** – die Fähigkeit zur agilen Strategiewerkarbeit, d. h. seine Strategie angemessen schnell verändern zu können,
- b) **Organisationelle Agilität** – die Fähigkeit, die Organisation angemessen schnell neu aufzustellen, zu verändern und zu entwickeln,
- c) **Operative Agilität** – die Fähigkeit, im Alltag für die externen und internen Kunden das Richtige zu tun, auch wenn man dafür Pläne und Prozesse revidieren muss.

1.2 Agile Schlagworte

1.2.1 Das Agile Manifest

Das »**Agile Manifest**« gilt bis heute als das Fundament für das Verständnis und die Geisteshaltung rund um Agilität mit dem Fokus auf Ergebnisse, Kommunikation und Interaktion (vgl. Bartonitz et al. 2018, S. 3). Es entstand im Februar 2001 als Ergebnis eines Treffens von 17 Softwareentwicklern in den Bergen von Utah, und auch wenn seine Ursprünge in der Softwareentwicklung liegen, ist seine Geisteshaltung mittlerweile spürbar sowohl in der Wirtschaft als auch im Öffentlichen Dienst verbreitet.

Auf einen Blick: Der Fokus einer agilen Arbeitsweise

Im Vordergrund stehen stets die Berücksichtigung und Erfüllung der **Bedürfnisse und Wünsche der Kund:innen**:

- Was begeistert unsere Nutzer:innen?
- Was bringt die Augen unserer Kund:innen zum Leuchten?
- Wie erreichen wir durch iteratives Vorgehen die bestmöglichen Ergebnisse?

Thomas Michl fasst dies wie folgt zusammen: »Erst die Geisteshaltung des agilen Manifests ist es, die die agile Methode mit Leben befüllt«. Diese Geisteshaltung umfasst die folgenden zwölf Prinzipien:

1. **Kundenzufriedenheit** – Unsere höchste Priorität ist es, den Kunden durch frühe und kontinuierliche Auslieferung wertvoller Software zufriedenzustellen.
2. **Flexibilität** – Heiße Anforderungsänderungen – selbst spät in der Entwicklung – sind willkommen. Agile Prozesse nutzen Veränderungen zum Wettbewerbsvorteil des Kunden.
3. **Kurze Iterationen** – Liefere funktionierende Software regelmäßig innerhalb weniger Wochen oder Monate und bevorzuge dabei die kürzere Zeitspanne.
4. **Tägliche Zusammenarbeit** – Fachexperten und Entwickler müssen während des Projektes täglich zusammenarbeiten.
5. **Motivation** – Errichte Projekte rund um motivierte Individuen. Gib ihnen das Umfeld und die Unterstützung, die sie benötigen, und vertraue darauf, dass sie die Aufgabe erledigen.
6. **Kommunikation von Angesicht zu Angesicht** – Die effizienteste und effektivste Methode, Informationen an und innerhalb eines Entwicklungsteams zu übermitteln, ist im Gespräch von Angesicht zu Angesicht.
7. **Funktionierende Software** – Funktionierende Software ist das wichtigste Fortschrittsmaß.
8. **Nachhaltigkeit** – Agile Prozesse fördern nachhaltige Entwicklung. Die Auftraggeber, Entwickler und Benutzer sollten ein gleichmäßiges Tempo auf unbegrenzte Zeit halten können.
9. **Technische Exzellenz** – Ständiges Augenmerk auf technische Exzellenz und gutes Design fördert Agilität.
10. **Einfachheit** – Die Kunst, die Menge an Arbeit, die nicht mehr getan werden muss, zu maximieren, ist essenziell.
11. **Selbstorganisation** – Die besten Architekturen, Anforderungen und Entwürfe entstehen durch selbstorganisierte Teams.
12. **Regelmäßige Selbstreflexion** – In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, und passt sein Verhalten entsprechend an.

Auf einen Blick: Die zwölf Prinzipien im Kern

Die zwölf Prinzipien lassen sich in drei fundamentalen Kernaussagen zusammenfassen:
inkrementell-iteratives Arbeiten + Subsidiarität + Kundenbedürfnisorientierung

Die Anwendung der zwölf Prinzipien auf Ihr Unternehmen

Tabelle 1 lädt zu einem Blick auf Ihre Ist-Situation ein. Gehen Sie sie Zeile für Zeile durch und notieren Sie einen Wert zwischen 1 und 10, wobei 1 'ist gar nicht erfüllt' und 10 'besser geht es nicht' bedeutet. Entscheiden Sie gerne spontan. Vertrauen Sie auf Ihre Intuition. Anschließend lassen Sie das Ergebnis auf sich wirken und notieren in der rechten Spalte, was Sie für sich aus Ihrer ersten Bestandsaufnahme mitnehmen.



Nr.	Thema	Skala 1-10	Das nehme ich mit:
1	Kundenzufriedenheit hat höchste Priorität.		
2	Flexibilität – Änderungen sind jederzeit willkommen.		
3	Kurze Iterationen – wir liefern in kurzen Entwicklungszyklen.		
4	Tägliche Zusammenarbeit – mit Kundensicht im Projekt.		
5	Motivation – wir haben eigenverantwortliche und motivierte Mitarbeiter.		
6	Wir kommunizieren von Angesicht zu Angesicht.		
7	Unser Fokus liegt auf funktionierenden Teilprodukten .		
8	Nachhaltigkeit – wir legen Wert auf nachhaltigen Projektfortschritt.		
9	Wir streben technische Exzellenz an.		
10	Wir maximieren den Anteil an Arbeit, die nicht mehr getan werden muss – mit einfachen Lösungen.		
11	Wir arbeiten in selbstorganisierten Teams .		
12	Wir reflektieren regelmäßig unsere Effektivität und passen uns an.		

Tab. 1: Eine erste Bestandsaufnahme in Ihrer Organisation – wie agil arbeiten Sie bereits?

Im »Agilen Manifest« steht weiter:

»Die Werte agiler Softwareentwicklung bilden das Fundament für agiles Arbeiten: Wir erschließen bessere Wege, Software zu entwickeln, indem wir es selbst tun und anderen dabei helfen. Durch diese Tätigkeit haben wir diese Werte zu schätzen gelernt:

- a) **Menschen und Interaktionen** sind wichtiger als Prozesse und Werkzeuge
- b) **Funktionierende Software** ist wichtiger als eine umfassende Dokumentation
- c) **Zusammenarbeit** mit dem Kunden ist wichtiger als die Vertragsverhandlung
- d) **Reagieren auf Veränderung** ist wichtiger als das Befolgen eines Plans