Agiles Projektmanagement für QM-Berater: Grundlagen

Ausgehend von der Frage, was der wesentliche Unterschied zwischen „klassischem" und „agilem" Vorgehen ist, werden der Zweck des „agilen" Vorgehens und seine drei unterschiedlichen Formen dargestellt. Die grundlegenden Konsequenzen für das Qualitätsmanagement, auch bezogen auf das „Manifest für Agiles Qualitätsmanagement" der DGQ, schließen diesen Teil ab.

Autor: Hans-Peter Korn
E-Mail: quality@korn.ch

1 Projekte „agil" statt „klassisch" managen

1.1 Agil ist zeitgemäß

„Agil" ist attraktiv: Gemäß dem Fremdwörterbuch bedeutet es „behände, flink, gewandt, regsam, geschäftig". Das ist doch genau das, was Organisationen und Projekte heute mehr denn je auszeichnen muss. Und die Forderung „agil" zu sein richtet sich auch an das Qualitätsmanagement. Die DGQ schreibt dazu: *„Agiles Qualitätsmanagement (QM) steht für ein dynamisches, zeitgemäßes Qualitätsmanagement. Machen Sie Ihr Unternehmen fit für Gegenwart und Zukunft!"* [1]. Und im DGQ-Blog „Manifest für Agiles Qualitätsmanagement" [2] ist zu lesen: *„Das klassische Qualitätsmanagement ist in Phasen entstanden und ausgereift, als Unternehmen deutlich stabiler waren oder dafür gehalten wurden. Es wird den heute agierenden agilen Organisationen nicht gerecht. Das ist schädlich, weil das Qualitätsmanagement dort an Akzeptanz und Wirksamkeit verliert und somit auch Defizite bei der Produktqualität entstehen können. Wir brauchen ein agiles Qualitätsmanagement."* In Tabelle 1 werden die Grundsätze

© Der Qualitätsmanagement-Berater

der „klassisch“ orientierten ISO 9001 jenen des „agilen“ QM gegenübergestellt.

Tabelle 1: Klassische gegen agile QM-Grundsätze

Grundsätze der ISO 9001	Grundsätze des agilen QM
Kundenorientierung	Kundeninteraktion
Führung	Dienende Führung
Einbeziehung von Personen	Interdisziplinäre Vernetzung
Prozessorientierter Ansatz	Evolutionärer Ansatz
Verbesserung	Iteration
Faktengestützte Entscheidungsfindung	Knackpunktbasierte Lösungsfindung
Beziehungsmanagement	Menschenzentrierung

In dieser Gegenüberstellung wird deutlich, dass sich „klassisch“ und „agil“ nicht nur in der Art des Vorgehens, sondern noch deutlicher in den „weichen“ Faktoren wie „dienende Führung“ und „Menschenzentrierung“ unterscheiden. Diese Unterscheidungen werden später genauer behandelt.

Das Gegenteil von „agil“ ist: träge, starr, bürokratisch. Gerne wird es mit „klassisch“ im Gegensatz zu „agil“ etikettiert: „klassisches“ Projektmanagement, „klassische“ Organisation, „klassisches“ QM. Und das gilt heute – gemäß DQM – nicht mehr als besonders zeitgemäß.

Ist das wirklich so?

1.2 Auch „kl ebenfalls

„Klassisch“ (a
nicht unzeitge
oder reaktiv).
andere besser.
dafür stark in

Beide Vorgeh
gung. Entsche
der ist.

„Proaktiv“ ste
rücksichtigung

„Reaktiv“ steh
zu berücksicht
Eintreten.

„Inkrementell
mingkreis), wo
chen umfasst.

Die Gleichwer
ihrer Zwische
blikation des
US Departeme
das angemess
Missionen. „A
zeichnet durch

- *Robustheit*
  dingungsü

- *Belastbarkeit*: die Fähigkeit, sich von Unglücksfallen, Schäden oder einer destabilisierenden Störung der Umgebung zu erholen oder sich darauf einzustellen;
- *Reaktionsfähigkeit*: die Fähigkeit, auf eine Veränderung der Umgebung rechtzeitig zu reagieren;
- *Flexibilität*: die Fähigkeit, mehrere Lösungsmöglichkeiten einzusetzen und nahtlos von einer zur anderen überzugehen;
- *Innovationsfähigkeit:* die Fähigkeit, neue Dinge zu tun und alte Dinge auf eine neue Art und Weise zu tun;
- *Anpassungsfähigkeit*: die Fähigkeit, Arbeitsprozesse zu ändern, und die Fähigkeit, die Organisation zu ändern.

Agilität erweitert verstehen

Diese Definition umfasst im Gegensatz zu den heute verbreiteten Sichtweisen von „agil" nicht nur ein inkrementell, adaptive Vorgehen ausgehend von einer möglichst schlanken Gesamtplanung und einer detaillierteren Planung nur des nächsten kleinen Schritts – Just Enough Design Up Front (JEDUF), sondern sie erlaubt auch ein umfassend plangetriebenes Vorgehen – Big Design Up Front (BDUF), wenn es für die aktuelle Situation passender und effizienter ist. Wichtig ist, das jeweils geeignete Vorgehen rechtzeitig zu erkennen und rasch einzusetzen. Diese Fähigkeit ist „Agilität im erweiterten Sinn".

Leider hat sich dieses breitere und vor allem auch für das Management von verschiedenen Projekten geeignetere, breitere Verständnis von „agil" nicht durchgesetzt.

2 Was ist agiles Vorgehen?

Was bedeutet „agiles Vorgehen" heute?

2.1 Mit Unb

Die unbegrenz
dernden und s
heute spontan
men wir als e
einigermaßen
bereichen wer
gnosen oder g

Es ist wie bei
unbekannten
genüberliegen
lich – gut behe

Die eine Vorge

Vorantasten auf unsicherem Eis

Vorsichtig, Sc
tung ändernd,
der Mitte lich
Meter neben d
Hotel. Und, v
Richtung in R

Eine andere V

Analysieren und planmäßig voranschreiten

Zunächst mit
zung der Hütte
sie als verbin
Klimawerte de
fahrungen der
Würfen von S
Ballistik stich
über das Eis z
rüstet mit Sch

hinter sich bringen. Auch in diesem Fall lichtet sich der Nebel und das Hotel wird sichtbar. Aber angesichts der sehr aufwendigen Planung folgen wir weiterhin dem Plan in Richtung einfache Hütte. Sicher ist sicher. Alles andere wäre viel zu aufwendig.

Diese zweite Vorgehensweise entspricht einem von der technologischen Analysierbarkeit, Machbarkeit und Planbarkeit bestimmten Denken und ist Basis aller „plangetriebenen" und „proaktiven", alle denkbaren Situationen voraussehenden, Vorgehensmethoden der Produktentwicklung und des Projektmanagements auf der Grundlage eines möglichst frühen Big Design Up Front (BDUF).

Ursache-Wirkung nur nachträglich erkennbar

Die erste Vorgehensweise hingegen entspricht den Erkenntnissen im Umgang mit komplexen adaptiven Systemen. Geprägt ist diese Vorgehensweise von der Einsicht, dass uns Situationen dann als komplex erscheinen, wenn wir Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung nur im Nachhinein erkennen können, nicht aber im Voraus und uns diese Erkenntnis nichts bei der Bewältigung künftiger Situationen hilft. Unser Vorgehen beruht dann auf Handeln-Beobachten-Reagieren und spontan erkannten Praktiken. Im Gegensatz dazu stehen die uns kompliziert erscheinenden Situationen mit, wenn auch sehr aufwendig, analysierbaren und voraussagbaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen oder den von uns als simpel betrachteten Situationen mit für alle offensichtlich erscheinenden Ursache-Wirkungs-Beziehungen [4].

Bei der ersten Vorgehensweise verzichten wir bewusst auf ein unangemessen aufwendiges und noch dazu unzuverlässiges BDUF. Stattdessen planen wir nur jeweils das für die nächsten Schritte wirklich Erforderliche auf der Basis der bisherigen Einsichten. Zu Beginn unseres Vorhabens gehen wir von einem Just Enough Design Up Front (JEDUF) aus.

Dieser Wechse
senden Gesam
seinen häufige
und bereits nu
und den die w
meldungen de
wareentwicklu
gehens) in den

Vorgehen schwierig

Der Wechsel v
analysiertem,
hin zum nur
schrittweise a
psychologisch
von uns wohl
können. Teste
die zwei Vorge
Flusses. Hand
Welche würde
etwa als veran
Gruppen von j

2.2 Komplex Sichtwei

Dass ein inkre
„komplexen"
tend. ABER: D
Beteiligten als
alle einig sin
trachten ist. U
kungs-Beziehu
lysierbar sind,
gesamten Lösu

„Wenn Experten diese Sache genau genug analysieren, werden wir sehen, dass die Sache zwar sehr kompliziert, nicht aber komplex ist. Da muss eben mehr in die Analyse investiert werden, um eine zuverlässige Planung und Spezifikation zu ermöglichen!"

Tatsächlich ist vieles, was wir, vor allem bei technischen Systemen, als „komplex" betrachten, „nur" extrem kompliziert und erscheint zunächst undurchschaubar. So etwa sind merkwürdige und nur gelegentlich auftretende Fehlfunktionen eines Computersystems nicht „komplex", sondern hochgradig kompliziert. Deren tiefe Analyse ist oft aber viel zu aufwendig und die Fehlfunktion wird dann gerne mit „Herumprobieren" möglichst rasch gelöst. Mit dem Risiko, das System noch undurchsichtiger zu machen.

Frage der Einschätzung

Ob ein Vorgehen auf klassischer oder agiler Basis passender ist, hängt also davon ab, ob etwas komplex oder „nur" kompliziert erscheint. Und diese Einschätzung ist geprägt von persönlichen Erfahrungen, vom Fachwissen und von der Bereitschaft, Pläne und Prozesse in den Hintergrund treten zu lassen.

Und Sie werden sich möglicherweise auch fragen, wie denn physische Dinge wie ein Straßentunnel, bei dessen Bau gerne unerwartete Probleme auftreten, also durchaus „komplex" sind inkrementell realisiert werden können, sodass die einzelnen Teilergebnisse, beim Tunnel die ersten paar Hundert Meter Rohbau, praktisch nutzbar sind. Eine etappenweise Nutzung ist nicht möglich. Möglich ist jedoch, anhand mehrerer Sondierbohrungen zu erkennen, wie der Tunnel realisiert werden kann, und bei unerwarteten Problemen neue Sondierungen vorzunehmen und die Planung anzupassen. Daraus kann sich eine wesentliche Erhöhung der ursprünglich geplanten Kosten und Termine ergeben. Das als Fehlplanung

negativ zu we
gläubigkeit.

Zergliederung in nutzbare Teile

Das inkrement
tion wird seit
Realisierung
möglich. So e
tunnel mittend
ren, weil sich
sich die erwart

Die Entwicklu
krementellen K
eines bereits v
der Kompositi
vorgespielt un
entspricht den
verfügbare IT-
beschränkt (we
bereits mit sei
zieren kann.

Das „agile" V
mittelbar auf a

2.3 Die Mehr

1950

AGIL erschein
nischen Sozio
überlebenswic
zialer Systeme

A: Anpassung

G: Zielerreich

I: Integration als Mechanismus zur Leistungserbringung der Teilsysteme untereinander

L: Strukturerhaltung oder Latenz als Mechanismus zur Erhaltung der Identität des Systems, obwohl alles stetig im Wandel ist.

2001

Im Februar 2001 trafen sich 17 Vertreter der damals „leichtgewichtig" genannten Methoden der Softwareentwicklung und formulierten das sie Verbindende als die vier Werte und zwölf Prinzipien des Agilen Manifests der Softwareentwicklung, auf das sich auch heute noch alle „agilen" Vorgehensweisen implizit oder explizit berufen. [5]

Das war auch der Ausgangspunkt für die rasche Verbreitung des Begriffs „agil" zusammen mit Arbeits- und Organsiationsprinzipien wie „sich selbst organisierende Teams", „kontinuierliche, persönliche, transparente Kommunikation" und „laufende Interaktion mit den Nutzern" auf andere Bereiche außerhalb der SW-Entwicklung.

Heute

Heute können folgende drei Gruppen der Bedeutung von „agil im engeren Sinn" unterschieden werden:

2.3.1 Agil = Inkrementelles, flexibles und adaptives Vorgehen

Kennzeichnend dafür ist die „empirische Prozesssteuerung" auf der Basis kleiner, stets gleich langer Schritte von 2 bis 4 Wochen. Ausgangspunkt ist ein möglichst leichtgewichtiges „Just Enough Design Up Front": Nur das, was zur Realisierung der ersten nutzbaren Teilergebnisse wirklich nötig ist und seriös geplant werden kann, wird im engen Kontakt mit den zukünftigen Nutzern festgelegt und nicht mehr – aber auch nicht weniger. Jeder Schritt liefert dabei ein, wenn immer

möglich prakti
Feedbacks der
Das Vorgehen
Schritt reflekti
erreichen.

Agil und nicht mehr

Für Tom Gilb,
lutionäres IT-P
Bedeutung vor
ierlichen Verb
Organisationsp
autonome Tea
tails.

Ergebnis-qualität beim Vorgehen

Entscheidend f
aus dem ink
Schritte ergibt,

- die intensiv
ven Vertret
ihrer Bedür
Design Up
sorgfältige
durch die R
- klare und
und neben
z. B. Desig
merzielle V
- die konseq
prinzipien
Zusammen
fizieren ein

- eine hoch automatisierte Testinfrastruktur sowohl für die einzelnen Lösungsteile als auch für das sich fortlaufend vergrößernde und verändernde Gesamtsystem,
- ein Entwicklungsteam bestehend aus Leuten, die handwerklich professionell und sauber arbeiten. Bei der SW-Entwicklung z. B. bedeutet das die Befolgung der „clean code"-Prinzipien und des „Software Craftsmanship". Inkrementell vorzugehen bedeutet nicht, dort „herumzuprobieren", wo es klare und erfolgreiche Regeln und Prozesse gibt.

Wenn diese Voraussetzungen nicht gegeben sind, wird jede Form des „agilen" Vorgehens zu mangelhaften bis unbrauchbaren Ergebnissen führen. Auch dann, wenn das Entwicklungsteam sich hervorragend selbst organisieren kann.

2.3.2 Agil = Flexibilität und Adaptivität plus „Lean Management Principles"

Zusätzlich zum inkrementellen, flexiblen und adaptiven Vorgehen werden die Prinzipien des Lean Management als eigentliche Basis von „agil" gesehen, oft dargestellt als House of Lean, ausgehend von Larman und Vodde (2009) und The Toyota Way (2004) [6]

Agil ist auch lean

Das Ziel „Wert schaffen" als Dach des House of Lean ist gekennzeichnet durch:

- kurze Durchlaufzeiten,
- beste Qualität und höchsten Wert,
- höchste Kundenzufriedenheit,
- niedrigste Kosten,
- hohe Moral,
- Sicherheit

und wird getra

- Respekt fü
- kontinuierl

Erreicht wird
thoden, basiere

2.3.3 Agil = I nageme tayloris selbstst Überze

Agil als Ideologie

Dieses recht ic
auch im IT-una
Organisationsg
nifest der Soft
nifests lauten:

*„Wir erschließ
wir es selbst t
tigkeit haben v*

- ***Individuen***
  Werkzeuge,
  funktionie
  mentation,
- ***Zusammen***
  handlung,
- ***Reagieren***
  Plans.

Das heißt, obwohl wir die Werte auf der rechten Seite wichtig finden, schätzen wir die Werte auf der linken Seite höher ein."

Allgemeingültig wird dieses Manifest dann, wenn das Wort „Software" durch „Produkte/Dienstleistungen/Ergebnisse" ersetzt wird. Diese Verallgemeinerung ist jedoch nicht generell sinnvoll. So etwa kann das Befolgen von Plänen und das Einhalten von Verträgen vor spontanem Aktionismus mit erheblichen Kostenfolgen und Qualitätseinbußen schützen.

Diese vier Werte und die weiteren zwölf Prinzipien sind, dem Charakter eines Manifests entsprechend, als „ideologischer Appell" zu verstehen und nicht als „verifizierte Arbeitsregeln". Sie dogmatisch als wortwörtlich zu erfüllende Handlungsanweisungen für die Software- oder Produktentwicklung in unterschiedlichsten Situationen zu betrachten, wäre eine Fehlnutzung [7].

3 Konsequenzen für das Qualitätsmanagement

3.1 Vom Qualitäsmanager zum Qualitätscoach

Im Abschnitt 1.2 habe ich die sechs Merkmale einer breiter verstandenen Agilität gemäß [3] zitiert:

- *Robustheit*: die Fähigkeit, aufgaben-, situations- und bedingungsübergreifend effektiv zu bleiben;
- *Belastbarkeit*: die Fähigkeit, sich von Unglücksfällen, Schäden oder einer destabilisierenden Störung der Umgebung zu erholen oder sich darauf einzustellen;
- *Reaktionsfähigkeit*: die Fähigkeit, rechtzeitig auf eine Veränderung der Umgebung zu reagieren;

- *Flexibilität*
ten einzuse
zugehen;
- *Innovation*
alte Dinge
- *Anpassung*
ändern, un

Qualität zu ma
wieder zu frag
tionsfähigkeit,
sungsfähigkeit
bar ist das nic
und Kennzahl
und Reflektier
Ebenen einer
lisierte Qualit
gabe jedes ein
Qualitätsmana
zu befähigen.

3.2 QM auf

Dort, wo ein
erwartbaren Si
messen ist, ä
ment, das bere
gegenüber den

Neue Fragestellungen an das QM

Bei einem star
für das QM au
gehend von de
für das Geling

- Woran ist die angemessen intensive Zusammenarbeit mit Vertretern der künftigen Nutzer erkennbar?
- Wie ist die Repräsentativität dieser Nutzer gesichert?
- Inwieweit sind die Formulierung ihrer Bedürfnisse und Anforderungen beim „Just Enough Design Up Front" und vor jedem kleinen Schritt (Inkrement) geeignet, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen? Inwieweit sind die dazu verwendeten Techniken erprobt?
- Wie werden von den Vertretern der künftigen Nutzer die Ergebnisse jedes Schritts so überprüft, dass sie den Anforderungen genügen?
- Wie werden sie dabei von spezialisierten Testern und Testwerkzeugen unterstützt?
- Wie fließen die Ergebnisse dieser Überprüfungen in die Planung der nächsten Schritte ein?
- Wie ist sichergestellt, dass über- und nebengeordnete „nicht funktionale" Anforderungen und Grenzen berücksichtigt und deren Erfüllung bei den Ergebnissen jedes Schritts überprüft werden?
- Woran ist erkennbar, dass übergeordnete Architekturprinzipien und Rahmensetzungen eingehalten werden?
- Wie ist nachweisbar, dass diese Architekturprinzipien und Rahmensetzungen das integrierende Zusammenfügen der Lösungsteile und das spätere Modifizieren einzelner Lösungsteile erleichtert?
- Wie gut und hoch ist die Abdeckung der Testinfrastruktur sowohl für die einzelnen Lösungsteile als auch für das sich fortlaufend vergrößernde und verändernde Gesamtsystem? Wie gut entspricht die Automatisierung der Testinfrastruktur dem heutigen Stand?
- Wie ist sichergestellt, dass die Mitglieder des Entwicklungsteams aus Leuten bestehen, die handwerklich professionell und sauber arbeiten?

Das ist recht
leisten, wenn d
und wieder ma
des Gesamte
Idealerweise a
Entwicklungst
Qualität förder
Tester, sonder
oder als Berate
nicht funktiona

Leider geschie
sätzliche Perso
ist jedoch nöt
Produkte scha
bei „Scrum" ü
ters". Ein Ansa
den ohnehin er

3.3 Weitere
Vorgeher

Im zitierten „
werden die Gr
gegenübergest

3.3.1 Kunde

Beim inkreme
jedes Realisier
tigen Nutzer o
Anforderunger
und am Ende d

Beim bereits 1996 entwickelten eXtreme Programming, einer der ersten agilen Vorgehensweisen der SW-Entwicklung, klären der Nutzer und der Programmierer zu Beginn eines Inkrements die Anforderungen tatsächlich in einem persönlichen Gespräch. Der Nutzer formulierte sie nicht als exakte Spezifikationen, sondern als „Benutzungserzählungen" etwa so: „Als Verfasser einer Nachricht sehe ich nach dem Senden der Nachricht auf dem Bildschirm eine Bestätigung des erfolgreichen Sendens mit den Angaben: Sendedatum und Zeit, Nachrichtentitel, Empfängeradressen, um sicher zu sein, dass diese Nachricht gesendet wurde". Während des Realisierens und Testens bleibt die enge Zusammenarbeit zwischen Benutzer und Entwickler erhalten, um weitere Details rasch zu klären.

Diese unmittelbare Interaktion ist jedoch nur bei SW-Entwicklungen mit recht homogenen Benutzeranforderungen, die von wenigen und rasch verfügbaren Repräsentanten vertreten werden können, möglich.

Permanente Interaktion oft nicht möglich

Bei großen Projekten mit recht unterschiedlichen und widersprüchlichen Benutzeranforderungen läuft die enge Interaktion des Entwicklungsteams vor allem mit dem Anforderungsmanagement (bei Scrum repräsentiert durch den „Product Owner"). Die Herausforderung an das QM besteht darin sicherzustellen, dass es dennoch für die (meisten) Benutzer gut brauchbare Ergebnisse gibt. Diese sollten, wenn immer möglich von einigen „echten" Benutzern nach jedem Realisierungsschritt oder nach wenigen Schritten (= Releases) in der Praxis erprobt werden.

3.3.2 Führung – dienende Führung

Agiles Arbeiten wird in der Regel mit autonomen, sich selbst organisierenden interdisziplinären Teams ohne hierarchisch

definierte Füh
halb des Tean
Teams vernetz
anderen Teams
barmachen der
verstanden. Fü
damit begründ
ren das rasche
dern.

Stellvertretend
Szene" sind die

Anarchistische Basisdemokratie?

Alle Mitarbeite
wie Teamleiter
Kunden und Pa
der Kommunik
dem Team disz
für die Teame
Ganzes trägt d
sitionen, wie G
te, sind so we
beschränkt. Die

All das ist nahe
wie sie bereits
vistischen Ana
Aufhebung de
deren Eigentur
dererseits vora
ternehmen ohn
zentrale Frage
nur aus der ei
Interessen der
Mitarbeitender

Unternehmenseigentümer und Investoren bleiben unberücksichtigt. Ohne Beachtung dieser Interessen aber kann die Frage nach der Notwendigkeit von Führungskräften in Unternehmen, die aus selbstverantwortlichen Teams gebildet sind, nicht diskutiert werden.

Führung dient Eigentümern

Denn: Das Management ist primär gegenüber den Eigentümern/Investoren verantwortlich und nicht gegenüber den Mitarbeitenden, die bei den meisten Unternehmen nicht die beherrschenden Eigentümer sind. Daraus ergibt sich ein Führungsprinzip, das von oben nach unten gerichtet ist. Unter dieser Voraussetzung sind Führungskräfte primär dafür verantwortlich, die von oben nach unten hierarchisch „verordneten" und den Interessen der Eigentümer dienenden Ziele in ihrem Verantwortungsbereich zu erreichen. Wenn sie diese Ziele in einer für die ihnen „unterstellten" Mitarbeitenden erträglichen oder sogar motivierenden Art umsetzen können ist das durchaus willkommen, aber nicht von primärer Bedeutung – insbesondere dann nicht, wenn der Profit gefährdet ist. Bei diesen Spielregeln sind „von oben" eingesetzte Führungskräfte unverzichtbar, damit die Profitinteressen der Investoren oder Eigentümer verfolgt werden.

Konsequenz: Diese durch die Trennung in Eigentümer einerseits und die deren Eigentum Vermehrende und von ihnen Abhängige andererseits bedingte Macht- und Führungslogik behindert die sich frei und situativ entfaltende Kooperation vieler entscheidungskompetenter Mitarbeitender und Teams. Diese wird allenfalls geduldet, solange sie die Macht- und Führungslogik nicht stört. Im „Ernstfall" werden stattdessen hierarchisch legitimierte durchsetzungsstarke Führer bevorzugt. Auch das QM ist an diese Macht- und Führungslogik gebunden. Und diese Logik entspricht dem „klassischen" QM.

Eigentümer sind Mitarbeitende

Alternative: W
Unternehmens
von jenen Gre
versammlung
tenden (= den
ein Führungsp
tenden geleite
kann, etwa als
beitenden und
funktioniert z.

3.3.3 Einbezi Vernetz

Je dynamische
Mitarbeitende
fortlaufenden
Rückmeldeme
archischen) St
dynamische N

Dieser Einsich
spontan und b
zialisten verne

Damit dies ge
cherstellung de
allen anderen
können sie sic
neten Team o
Wenn jedoch
Spezialisten au
verliert das Ne
Diese bevorzu

anderer Vernetzungsmöglichkeiten und damit zu intransparenten „Quasihierarchien".

Es ist wie beim Fußball: Jeder Spieler auf einer Verteidigerposition muss bei Bedarf auch als Stürmer gut funktionieren können – und umgekehrt. Das bedingt – neben Talent – auch einen hohen permanenten Trainingsaufwand.

Dynamische Netzwerke sind daher nur bei hoher Komplexität sinnvoll. Bei mittelfristig eher stabilen Verhältnissen sind feste und transparente Strukturen angemessener und ökonomischer. Die Steuerungs- und Rückmeldemechanismen dürfen aber auch dann nur so weit wie nötig festgelegt sein, um die spontane Kooperation vieler entscheidungskompetenter Mitarbeitender und Teams zu ermöglichen.

Das QM sollte dazu beitragen, eine vernünftige Balance zwischen festen Strukturen und sich dynamisch ergebenden Vernetzungen zu erreichen. Das Entstehen intransparenter Quasihierarchien könnte frühzeitig mit einem Monitoring etwa der Kommunikationsintensität zwischen den Teams transparent gemacht werden.

3.3.4 Prozessorientierter Ansatz – evolutionärer Ansatz

Diese Unterscheidung ist der Kern des agilen Vorgehens.

In Ergänzung dazu gilt: Bei vielen größeren Projekten gibt es Bereiche, die klassisch und jene, die agil bearbeitet werden sollten. Die Versuchung ist, bei beiden Bereichen gleich, also nur „klassisch" oder nur „agil", vorzugehen. Das agile Vorgehen im klassischen Bereich führt dann zu unangemessenem Mehraufwand und erhöhter Unsicherheit, das klassische Vorgehen im agilen Bereich zu einer deutlichen Reduktion des möglichen (und oft nötigen) Kundennutzens.

Es ist ein „hyb
jekts wird mit
Für das QM be
passenden Art

Zur Kopplung
innerhalb eines
dem „Agilen a
2. Teil dieses B

3.3.5 Fakten
knackp

Im „Manifest
sem Punkt an
dungsfindung
erscheine als s
gehen die maß
derungsformul

Knackpunkte als POV

Die „Knackpu
des „Design Th

Ein POV ist e
stellung. Der
tralen Herausf
behandelt werd

„Nutzer ... < A
um ... < heraus

Formal entspri
den 1990er-Ja
ist:

„Als <Rolle> möchte ich <Ziel/Wunsch>, um <Nutzen>“

Zum Beispiel:

„Als Verfasser einer Nachricht sehe ich nach dem Senden der Nachricht auf dem Bildschirm eine Bestätigung des erfolgreichen Sendens mit den Angaben: Sendedatum und Zeit, Nachrichtentitel, Empfängeradressen um sicher zu sein, dass diese Nachricht gesendet wurde“.

Speziell am POV des Design Thinking ist jedoch, dass er mittels Mockups und Prototypen intensiv überprüft und optimiert wird. Ein Beispiel, um das selber auszuprobieren ist hier: [11]

Das QM steht vor der Herausforderung diese Form der Anforderungsformulierung so zu unterstützen, dass die für die Nutzer geeignete und vom Hersteller leistbare Ergebnisqualität gesichert ist.

3.3.6 Beziehungsmanagement – Menschenzentrierung

Einbezug der Nutzerrepräsentanten

Das „Beziehungsmanagement“ gemäß ISO 9000 und 9001 steht nicht im Gegensatz zur „Menschenzentrierung“, sondern erleichtert das Erkennen der Bedürfnisse und Qualitätserwartungen der Personen aller Stakeholder. Beim agilen Vorgehen ist es essenziell, mit einem guten Beziehungsmanagement repräsentative Personen anzusprechen und fortlaufend die Formulierung und Präzisierung der zentralen „Points of View“ und das Überprüfen der in kurzen Zeitabständen vorliegenden Teilergebnisse einbeziehen zu können.

Für das QM stellen sich die folgenden Fragen:

- Woran ist
  Vertretern
  bar?
- Wie ist die
  gesichert?
- Inwieweit
  Anforderu
  vor jedem
  wünschten
  dazu verwe
- Wie werde
  Nutzergrup
  dass sie de

Quellen

[1] **https://sh**
ment

[2] **http://blo**
nagemen

[3] Alberts, I
fried (Üb
Verlag; 20

[4] Cynefin-
Cynefin-

[5] **http://agi**

[6] **https://sc**
09/15/tho

[7] Janes, An
Software
Online in
janes-suc

[8] Kasch, W
http://ww
PM1113_

[9] Sywottk Christian: Cool und beängstigend, brand eins 2014, **https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2014/arbeit/cool-und-bea-engstigend**

[10] **https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking** und **https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results**

[11] Eine Einführung in Design Thinking TheWallet Project HASSO PLATTNER Institute of Design at Stanford 16.08.2012 **https://dschool-old.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/c42d6/TheWalletProjectB%26W-German.pdf**