

Adam, Patricia A.

**Research Report**

## Ziemlich beste Freunde: Agilität und ISO 9001

Management, No. 6

**Provided in Cooperation with:**

Hochschule Hannover - University of Applied Sciences and Arts, Faculty IV, Department of Business Administration

*Suggested Citation:* Adam, Patricia A. (2021) : Ziemlich beste Freunde: Agilität und ISO 9001, Management, No. 6, Hochschule Hannover, Fakultät IV - Wirtschaft und Informatik, Abteilung Betriebswirtschaft, Hannover, <https://doi.org/10.25968/opus-2094>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/244225>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



**HOCHSCHULE  
HANNOVER**  
UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES  
AND ARTS  
–  
*Fakultät IV  
Wirtschaft und  
Informatik*

# Management

Nr. 6

## **Ziemlich beste Freunde**

### **Agilität und ISO 9001**

Patricia A. Adam

Artikel, Preprint Version, 2021

## Zusammenfassung/Abstract

Viele Unternehmen experimentieren mit Agilität. Gleichzeitig ist die Unsicherheit groß, wieviel Agilität ein QM-System nach ISO 9001 tatsächlich verträgt. Ein gemeinsames Forschungsprojekt der Hochschule Hannover und der DGQ hat sich zum Ziel gesetzt, hier mehr Sicherheit zu 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.

Adam, Patricia A.

Ziemlich beste Freunde – Agilität und ISO 9001. – Hannover: Hochschule Hannover, 2021 (Management; Nr. 6). Artikel, Preprint Version.

[Original erschienen in QZ 01/2019, S. 44-47]

ISSN: **2626-4889**

DOI: **10.25968/opus-2094**

URN: **urn:nbn:de:bsz:960-opus4-20949**

Weitere Schriften der *Management* Reihe / further publications of the series:

<https://serwiss.bib.hs-hannover.de/solrsearch/index/search/searchtype/series/id/11>

Die Schriftenreihe *Management* enthält Schriften zur strategischen und operativen Entwicklung von Managementsystemen, ihren Geschäftsprozessen und personellen Ressourcen. Im Fokus stehen agile Managementmethoden und eine internationale Ausrichtung.

Publications of the “*Management*” series deal with the strategic and operational development of management systems, their business processes and human resources. The focus is on agile management tools and an international orientation.

### *Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

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

### *Impressum*

Herausgegeben von Prof. Dr. Patricia A. Adam, Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere International Management  
c/o Hochschule Hannover, Fakultät IV – Abteilung Betriebswirtschaft,  
Ricklinger Stadtweg 120, 30459 Hannover



Dieses Dokument ist lizenziert unter der Lizenz  
Creative Commons Namensnennung 4.0 (CC BY 4.0):  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

# Ziemlich beste Freunde

## Agilität und ISO 9001

Patricia A. Adam

---

Viele Unternehmen experimentieren mit Agilität. Gleichzeitig ist die Unsicherheit groß, wieviel Agilität ein QM-System nach ISO 9001 tatsächlich verträgt. Ein gemeinsames Forschungsprojekt der Hochschule Hannover und der DGQ hat sich zum Ziel gesetzt, hier mehr Sicherheit zu 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.

---

Agil ist „in“. Kaum ein Unternehmen, was sich nicht für die Nutzung agiler Vorgehensweisen interessiert. Schließlich winkt die Hoffnung, durch Agilität Verbesserungen und Innovationsprozesse zu befeuern. Die Notwendigkeit entspringt aus der vielfach proklamierten VUKA-Welt, also aus der Prägung unserer Umwelt durch hohe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz, der mit den bisher 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 also das praktische Vorgehen, solche agilen Experimente möglichst nicht den Auditoren „auf die Nase zu binden“. 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 stimmt, ist 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 tiefgehend zu beschäftigen. Schädlich, wenn Unternehmen mit bereits etablierten agilen Vorgehensweisen für sich den Weg zu einem QM-System nach ISO 9001 versperrt sehen.

Grund genug also, ein Forschungsprojekt ins Leben zu rufen, um Leitlinien für die Integration von agilen Vorgehensweisen und Prozessen in die ISO 9001 zu schaffen. Dafür 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 die ISO 9001:2015 transferiert.

### Was ist eigentlich „Agilität“?

Die Antworten auf die Frage „Was verstehen Sie unter Agilität?“ machten schon deutlich, dass es mitnichten ein allgemeingültiges Verständnis von Agilität gibt. Sie reichten von „Selbststeuerung“, „das flexible Reagieren auf Veränderungen von Kundenbedürfnissen“ über „etwas vorher ausprobieren, so dass 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, je komplexer wird das Verständnis, sodass auch agile Werte als Bestandteil von Agilität gesehen werden. Dieses „Sammelsurium“ kann nicht verwundern, vermeiden auch die meisten Publikationen zur Agilität eine exakte Definition. Um Sicherheit zu schaffen, war es damit unverzichtbar, Agilität im Kontext von Managementsystemen erstmals exakt zu definieren. Dabei sollte die Definition 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 die 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 noch nicht aus, da ebenfalls keine allgemein akzeptierte Sicht auf agile Praktiken und ihre bestimmenden Bestandteile existiert. Daher wurde, wie in der ISO 9000 üblich, diese allgemeine Definition noch um veranschaulichende Anmerkungen ergänzt. Diese Anmerkungen sind Abbildung 1 zu entnehmen. Abbildung 2 enthält eine schematische Übersicht der Agilität und ihrer Kernbestandteile.

Anmerkung 1: **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.

Anmerkung 2: **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.

Anmerkung 3: **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.

Abbildung 1: Anmerkungen verdeutlichen Agilität in ihrer praktischen Ausgestaltung (Infokasten)

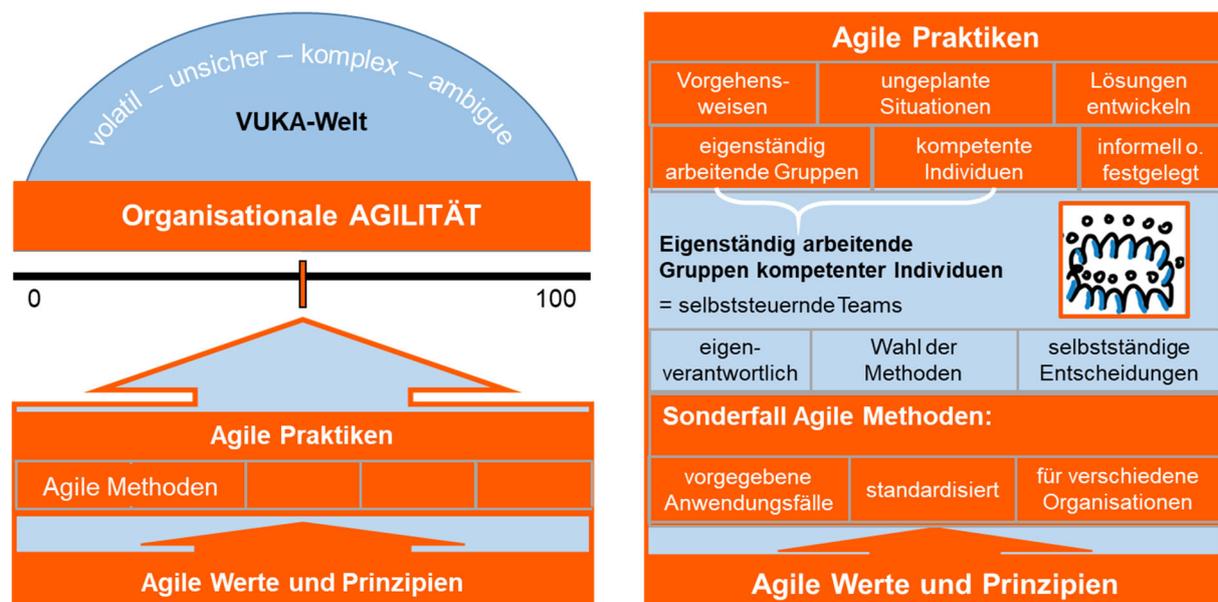


Abbildung 2: Die Definition von Agilität und ihre Kernbestandteile

## Wieviel 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 der ISO 9001 explizit gefordert und eine Projektorganisation bei entsprechend systematischer Vorgehensweise problemlos akzeptiert wird stellt sich nun die kritische Frage: Wieviel 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. 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 QM“. Aus diesem Verständnis können agile Praktiken als eine Sonderform der Disposition angesehen werden, welche auf Teamebene (ungewöhnlich) hohe Freiheitsgrade ermöglicht.

## Selbststeuernde Teams? In der ISO 9001 kein Problem!

Die 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 der 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 diesem Hintergrund wäre es geradezu widersinnig, wenn die 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 Interessensgruppen. 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 die ISO 9001 dokumentierte Informationen fordert, müssen diese dem Auditor vorgelegt werden können. Doch lässt die 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, 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 der 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 in Abbildung 3 kurz zusammengefasst.

### 5 Tipps für ISO 9001-konforme agile Praktiken:

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

Abbildung 3: Tipps für QM-konforme agile Praktiken (Infokasten)

## **Agile Praktiken sind zertifizierungsfähig ausgestaltbar**

Agile Praktiken können damit grundsätzlich nach den ISO 9001-Kriterien zertifizierungsfähig ausgestaltet sein – oder eben nicht. Grundlage für die Konformität ist stets eine angemessene Risiko-Chancen-Abwägung 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.

## **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, November 2018, kostenlos abrufbar unter <https://doi.org/10.25968/opus-1268>

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](mailto:patricia.adam@hs-hannover.de)