

Expertenwissen für DGQ- und GPM-Mitglieder

Konflikte & Missverständnisse zwischen QM & PM bei der Meilensteinbewertung

GPM

GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität



Konflikte & Missverständnisse zwischen QM & PM bei der Meilensteinbewertung

Der gemeinsame Fachkreis „Qualität und Projekte“ der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) und der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) hat das Ziel, das Zusammenspiel von Projektmanagement (PM) und Qualitätsmanagement (QM) zu verbessern. Denn es gibt häufig Schwierigkeiten, beide Systeme zu integrieren. Manchmal stellen PM und QM unterschiedliche Fraktionen dar, manchmal verwenden sie verschiedene Werkzeuge oder sie verwenden die gleichen Werkzeuge in unterschiedlicher Weise.

Deshalb hat der Fachkreis konkrete Beispiele für typische Missverständnisse zwischen PM und QM gesammelt. Diese Beispiele aus verschiedenen Branchen sollen als Grundlage für die weitere Arbeit des Fachkreises dienen.

Ein Beispiel ist, dass Meilensteine (Definition S. 7) innerhalb eines Projektes vom Projektleiter und dem Qualitätsmanager unterschiedlich bewertet und interpretiert werden. Dies begründet sich durch die Priorisierung der Meilensteine sowie die Auslegung der Inhalte.

In der ersten Version dieses Lösungsansatzes werden Szenarien zur Lösung eines entstandenen Konfliktes skizziert und zusätzlich Ansätze zur Prävention präsentiert. Diese Vorschläge orientieren sich an praktischen Erfahrungen in Unternehmen in vergleichbaren Situationen.

Szenario Meilensteinbewertung

Das Montagsmeeting ist ein Schlachtfeld. Der Meilensteintermin am letzten Freitag wurde stöhnend und ächzend irgendwie hinbekommen. Zwar sind nicht alle Arbeitspakete fertig geworden, aber „Dies sind nur noch geringfügige Nacharbeiten“, so der Projektleiter. „Es darf, wenn auch mit etwas Vorsicht, weitergehen. Jedenfalls hält das das Projekt jetzt nicht auf und die noch fehlenden Ergebnisse sind unter Kontrolle. So gegen Ende der kommenden Woche wird dann wohl alles fertig sein und bis zum

Liefertermin sind es dann ja auch noch ein paar Wochen, das reicht gut, auch für die üblichen Tests.“

„Irrtum!“, wehrt sich der Qualitätsmanager. „Meilensteine sind nicht mal kurz zu disziplinieren, und dann zum Tagesgeschäft zurückzukehren. Sie sind dazu da, um wesentliche Ergebnisse und Ereignisse des Projektes zu manifestieren und den aktuellen Zustand des Projektes unter Kenntnis der Konsequenzen zu bewerten sowie ggf. erforderliche Maßnahmen einzuleiten. Wenn die anschließenden Tests darunter leiden, dass zu wenig Zeit bleibt, entstehen keine abgesicherten Ergebnisse. Ein Weitergehen obwohl der Meilenstein nicht wie geplant erreicht wurde, ist nicht zulässig. Es muss jetzt eskaliert werden.“

Die Geschäftsleitung bittet die beiden, sich nicht in Besprechungen wegen solcher Kleinigkeiten zu streiten und zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen.

Uneinigkeit in der Bewertung von Meilensteinen

- > Der Projektleiter sagt: „Wir haben Aktionen im Projektteam definiert. Der Meilenstein kann mit Gelb passiert werden.“
- > Der Qualitätsmanager sagt: „Wichtige Arbeitsergebnisse sind noch nicht fertig. Der Meilenstein ist Rot.“
- > Unpräzise Haltung zu Meilensteinen hilft nicht.

1) Situationsanalyse

Nicht jeder Meilenstein ist ein Quality Gate (Definition S. 7), aber Meilensteine sind Momente, an denen das Projekt für eine Positionsbestimmung innehält.

Der Meilensteinplan ist nicht umsonst ein wesentliches und weit verbreitetes Instrument für eine koordinierte

und systematische Projektdurchführung sowie für ein strukturiertes Projekt-Controlling.

In der Projektarbeit ist die Einhaltung von Terminen und Budgets gefordert; die Qualität ist durch den Grad der Erfüllung der Anforderungen bestimmt. Unter Qualität wird aber oft nur die Erfüllung der Produktfunktionen und -merkmale verstanden. Der Qualitätsmanager greift zu kurz, wenn er nur die Arbeitsergebnisse bewerten würde.

Für den Projektleiter kann es auf der anderen Seite nicht genügen, sein Projekt ausschließlich anhand der Vorgabe eines Soll-Werts zu steuern. Aufgrund von Störungen, die im Charakter der Projektarbeit liegen, muss er sein Projekt regeln. Das heißt, er muss die Vorgabe der Stellgröße sowie die Faktoren für den Projekterfolg berücksichtigen. Dazu ist der aktuelle Wert der Stellgröße festzustellen. Durch eine Soll-/Ist-Analyse werden die Abweichungen bewertet und konsequente Aktionen zur Korrektur der Abweichungen eingeleitet.

Wenn Arbeitsergebnisse nicht fertig sind, bedeutet dies, dass zukünftig Aufwand anfällt. Die Definition von Aktionen kann hier nur der erste Schritt sein. Es ist erforderlich, die gesamte Projektplanung (Termine, Ressourcen und Budget) sowie gegebenenfalls auch die Anforderungen anzupassen. Solange dies nicht geschehen und die angepasste Planung abgesegnet ist, schlummert hier ein Risiko, das zum Scheitern des Projekts führen kann. Daher ist es unerlässlich, diesen Anpassungsprozess aktiv zu steuern.

Wie jeder Regler kann der Projektleiter seine Aufgabe nur erfüllen, wenn ihm ein gewisser Regelbereich zugestanden wird.

Jede Anforderung müsste also als Soll-Wert mit Toleranz definiert werden, dies ist jedoch kaum praktikabel. So beinhaltet die Meilensteinbewertung grundsätzlich Konfliktpotential, da die Erfüllung der einzelnen Anforderung oft nicht absolut objektiv festgestellt werden kann und die Anforderungen in der Regel widerstreitende Ziele beinhalten.

Qualität im Projekt

- > Meilensteine als Q-Gates: Qualität ist nicht nur die physische Sicherung von Eigenschaften. Sie ist für alle Faktoren zum Projekterfolg eine Funktion von Anforderung, Ergebnis, Budget und Zeit: $Q=f(A,E,B,Z)$.
- > Diese ist am Meilenstein zu bestimmen und die Konsequenzen sind abzuwägen.
- > Den Meilenstein als gemeinsamen Korrekturpunkt verstehen. Nichtqualität kostet Projektzeit, Aufwand und damit letztendlich Geld.
- > Ohne ernsthafte gemeinsame Reflektion der, den Meilenstein bestimmenden Faktoren durch Beteiligte von Qualitäts- und Projektmanagement darf es nicht „sorglos“ weitergehen.

2) Lösungsstrategien

2.1 Aussitzen des Konflikts

Ohne eine Aktion kann der Konflikt nicht gelöst werden. Wenn die Parteien ihn aussitzen wird er spätestens in der nächsten Meilensteinbewertung wieder aufflammen und sowohl Projektleiter wie Qualitätsmanager vergeben eine Chance, sich zu profilieren und gefährden möglicherweise sogar das Projekt.

Der Qualitätsmanager positioniert sich im Konflikt als Mensch ohne Praxiserfahrung und wird gegebenenfalls dafür verantwortlich gemacht, keine geeigneten Vorschläge unterbreitet zu haben, um das Projekt wieder auf einen soliden Weg zu führen.

Der Projektleiter läuft Gefahr, ohne fundierte Projektplanung dazustehen. Im Extremfall werden ihm die erforderlichen Ressourcen entzogen, da die Aufgaben des Projekts vermeintlich erledigt sind.

Es findet keine Information des Managements über Projektprobleme und Risiken statt. Daher ist das Aussitzen nicht als Lösungsansatz anzusehen!

Aussitzen ist keine Lösung

- > Ein gemeinsames Meilenstein-Review und eine ehrliche Perspektivplanung sind jetzt erforderlich.
- > Erfolgt sie nicht, steigt das Schadens- und Konfliktpotential von Meilenstein zu Meilenstein ohne Lösung zu Ungunsten aller Projektbeteiligten und insbesondere des Auftraggebers.

2.2 Die Eskalation des Konflikts

Die alleinige Eskalation durch eine der beiden Personen ist vermutlich nicht zielführend. Denn es besteht die Gefahr, dass der Qualitätsmanager als unverbesserlicher Nörgler dasteht und der Projektleiter den Anschein erweckt, dass er nicht in der Lage ist, das Projekt wie gefordert erfolgreich abzuschließen.

Die Eskalation ist sinnvoll, wenn eine strukturierte Entscheidungsvorlage unter Bewertung der entstehenden Risiken und Auswirkungen vorliegt. Dadurch ist die Information des Managements aus Sicht PM und QM gewährleistet.

Eskalation mit Alternativen

- > Die Konstruktion von Alternativen ist entscheidend. Nur strukturierte Eskalationen mit Entscheidungsvorlage und neuer Risikobewertung sind zielführend.

2.3 Synthese des Konflikts

Offensichtlich haben beide – Qualitätsmanager und Projektleiter – eine subjektiv berechtigte Sicht auf das Projekt. Wie lässt sich aus dem Konflikt das Beste für beide ziehen? Folgendes Vorgehen wird beiden Sichtweisen gerecht:

1. **Arbeitsinhalte genau ermitteln:** Analyse der Arbeitspakete, die nicht rechtzeitig abgeschlossen werden konnten und/oder aufgrund geänderter Anforderungen angepasst werden müssen.
2. **Definition der Aufholmaßnahmen:** Aktionen für Aufholmaßnahmen erarbeiten, um die Lücken kurzfristig zu schließen.

3. **Anpassung der Projektplanung (inkl. Risiken):** Ausweisung der Aufwände und Termine für Maßnahmen, Anpassung und Neubewertung der Risiken. Gegebenenfalls genügt es, manches im Nachgang zu erledigen. Themen die nur formaler Natur sind, können eventuell ganz entfallen.
4. **Prognose erstellen:** Verschiebungen bewerten, Auswirkungen aufzeigen, Folgen abschätzen.
5. **Management informieren:** Gegebenenfalls notwendige Entscheidungen und Genehmigungen durch den Lenkungskreis vorbereiten (z. B. bei notwendiger Bereitstellung von Ressourcen nach ursprünglich geplantem Projektende).
6. **Ursachenanalyse betreiben:** Überprüfung angrenzender Arbeitspakete, zusätzliche Risiken abschätzen und Lessons Learned dokumentieren (Können nach der neuen Projektplanung die weiteren Arbeiten ohne Probleme ausgeführt werden?).

Konsensansätze

- > Der Meilenstein kann als eine interne (Teil-)Abnahme verstanden werden und bietet dem Projektleiter die Möglichkeit, eine sachlich unabhängige Einschätzung vom Qualitätsmanager zu erhalten.
- > Es gibt ein gemeinsames Ziel. Dazu Win-Win Konstellationen suchen.
- > Dialog anstatt Konfrontation hinsichtlich der gemeinsamen Aufgabe.
- > Jeder spielt mit offenen Karten. Keine geheimen Reserven zulassen, aber Perfektionismus ist der Feind des Guten.

3) Prävention

3.1 Vorbeugen

Die Anforderungen im Projekt müssen in geeigneter Form und nach vorheriger Diskussion aktualisiert werden. Das heißt zunächst, dass der Anforderer den Anforderungen eine Wertigkeit gibt und sie mit den zugrundeliegenden Bedürfnissen hinterlegt. Eine Schwarz-Weiß-Zeichnung „das sind meine Anforderungen“ genügt nicht. Eine erste Skalierung „zwingend“ – „sollte“ – „wäre schön“ könnte helfen. Messbare Kriterien sind die Kür.

Der Projektleiter sollte seine Entscheidungen, die Wertigkeit von Anforderungen zu interpretieren oder zu ändern, dokumentieren und gegebenenfalls durch den Lenkungs-kreis bestätigen lassen.

Aufgabe des Qualitätsmanagers ist hier, unscharfe Festlegungen zu identifizieren und so den Projektleiter zu schützen. Eine Möglichkeit dabei ist, dass er sich Gedanken darüber macht, ob die Anforderung verifiziert werden kann. Seine Position gegenüber einem Auftraggeber sollte hier deutlich souveräner sein, als die des Projektleiters.

Auf dieser Basis sollte es möglich sein, Meilensteine als kleine interne Abnahmen zu definieren, die eine angemessene Kontrolle des Projektfortschritts ermöglichen. Die üblichen Quality-Gates, die meist als Meilensteine gekennzeichnet sind, können diesem Anspruch aufgrund ihrer pauschalen Bewertung naturgemäß nur bedingt genügen.

Definition der Kriterien

- > Kriterien für Leistungen und Teilziele (Muss-Soll-Kann) einführen.
- > Zielkonflikte offen ansprechen und auflösen.
- > Durch operationalisieren der Ziele klare Zielmetrik ermöglichen.
- > Gemeinsam Orientierung geben durch klare Festlegung von Handlungsaufträgen, Zuständigkeiten und Schnittstellen.

3.2 Konsens für Bedeutung von Meilensteinen schaffen

„Wenn Du es eilig hast, schreite bewusst langsam voran.“

Meilensteine definieren sich durch das reale Vorliegen wichtiger geplanter Schlüsselergebnisse, das gewollte Eintreten von Schlüsselereignissen oder den bewussten Beginn wesentlicher nächster Schritte im Projekt.

Sie haben die zeitliche Dimension „0“. Zwar sind sie nicht zwingend mit einem Liefertermin verbunden, die Bindung an einen realistischen oder vertraglich geforderten Termin ist jedoch hilfreich (Siehe Abbildung 1: Darstellung der idealisierten Planung).

An diesem Punkt ist es erforderlich, möglich und von allen gewollt, das Erreichte strukturiert zu betrachten. Nun müssen die nächsten Schritte erfolgreich in die Zukunft projiziert werden, auch wenn so etwas den „schnellen Lauf“ ggf. bremst.

Bei Verzögerungen im Projekt und/oder Abweichungen von den geplanten Ergebnissen müssen die Auswirkungen gemeinschaftlich neu bewertet werden. Eventuell müssen Arbeitspakete gestartet werden, obwohl noch nicht alle Ergebnisse der vorherigen Arbeiten vorliegen. Die wirklich wichtigen Arbeitsinhalte müssen neu priorisiert und die Auswirkungen abgeschätzt werden. Eine neue Planung evtl. auch mit zusätzlichen Meilensteinen muss erarbeitet werden.

Aufwand

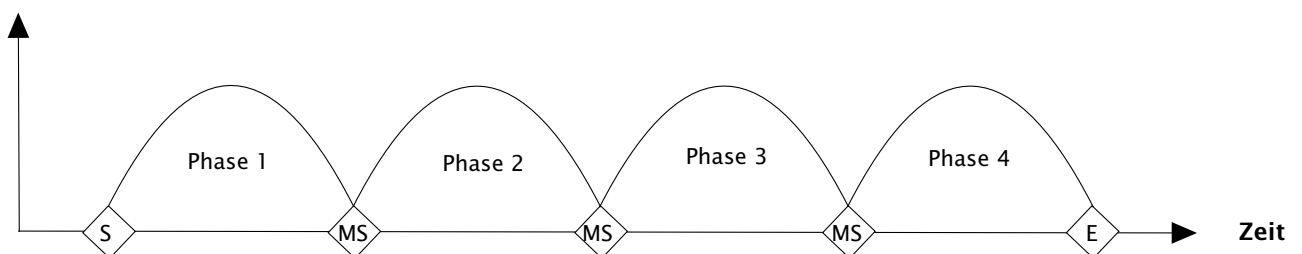


Abbildung 1: Darstellung der idealisierten Planung (MS = Ende Phase n = Start Phase n+1)

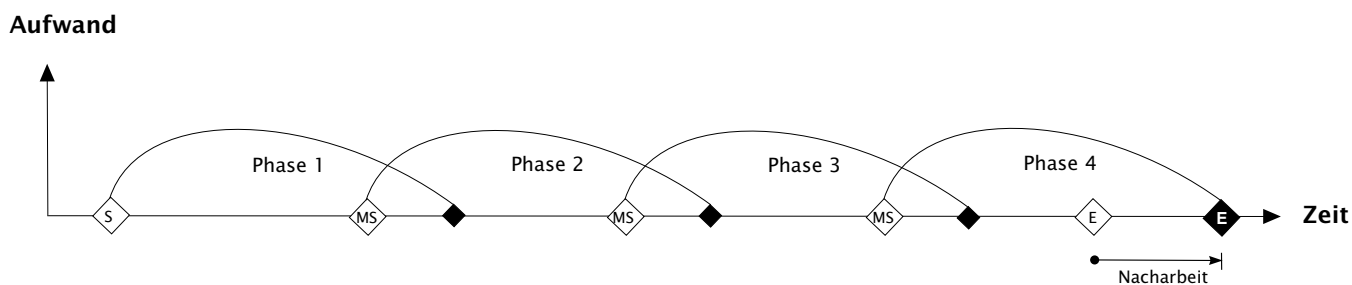


Abbildung 2: Abweichung von geplanten Ergebnissen bzw. noch zu erbringendem Aufwand und geplantem Zeitpunkt des jeweiligen Meilenstein. (MS = Start Phase n+1 ≠ Ende Phase n)

- Rollen - und Aufgabenteilung**
- > Nach dem Meilenstein ist vor dem Meilenstein!
 - > Die Meilensteine des Projektes mit abgestimmten Ergebnisdefinitionen herausarbeiten und „Schmerzgrenzen“ abstimmen.
 - > Projektleiter und Qualitätsmanager sind Sparringspartner.
 - > Zeitverzug und Menge des tatsächlich notwendigen Aufwands zur Erfüllung der tatsächlich notwendigen Anforderungen werden gemeinsam und realistisch bewertet.
 - > Die Verschiebung von Arbeitsinhalten und Einführung von Zwischenmeilensteinen ist eigentlich nicht zielführend.
 - > Wenn, dann muss Klarheit für die tatsächlich erreichten Zwischenergebnisse bestehen und der Eintritt in die neue Phase muss bewusst geschehen, ohne die noch offenen Themen zu vergessen.

Sind es...	... ist der Status ...	und folgende Maßnahme muss erfolgen:
abnahmehindernde Mängel:	rot	Eskalation dringend erforderlich, sofern noch nicht eingeleitet. Die Fortsetzung des Projektes bis zur Abstellung der Mängel neu planen, ggf. sogar vorläufig aussetzen.
nicht abnahmehindernde Mängel:	gelb	Mängelbeseitigung planen, durchführen und mit Mitteln des PM steuern
keine Mängel:	grün	So kann es bis zum nächsten Statusabgleich weitergehen (Wunsch aller Projektleiter)

Wenn der Projektleiter den Qualitätsmanager als Sparringspartner anerkennt und der Qualitätsmanager diese Rolle im Projekt akzeptiert, ist beiden geholfen.

Zur realistischen Einschätzung von zeitlichen Verschiebungen und der Menge des tatsächlich notwendigen Aufwands zur Erfüllung der wirklich essenziellen Anforderungen kann eine Klassifizierung helfen:

Mängeldefinition

- > Mängel sind identifizierte Abweichungen von den Planwerten bzw. konkret jene Eigenschaften, welche den bestimmungsgemäßen Gebrauch des Projektgegenstandes oder dessen Anerkennung durch den Kunden verhindern.
- > Eine gemeinsame Klassifizierung der festgestellten Mängel hilft besonnen zu agieren.
- > Gemeinsame Kriterien und Mängelkatalog einrichten und „burndown“ oder offene Leistungspunkte organisieren.

3.3 Befähigung

Der Qualitätsmanager sollte sich als Coach des Projektleiters verstehen, das heißt:

- > er muss dem Projektleiter bei überzogenen, gegensätzlichen und schlecht definierten Anforderungen den Rücken stärken
- > er muss dem Projektleiter die Bedeutung von Projektdefinition, Risikomanagement und Planung vermitteln und ihn in der praktischen Umsetzung unterstützen
- > er muss die Anforderungen des Auftraggebers hinsichtlich Klarheit, Priorisierung und Widersprüchlichkeit bewerten.
- > er unterstützt in der Objektivierung und Messbarmachung der Anforderungen und Kriterien
- > er bietet eine sachliche, neutrale Bewertung der aktuellen Situation und unterstützt bei der Erarbeitung von Entscheidungsvorlagen.

Der Projektleiter muss akzeptieren, dass

- > sich Risiken in der Regel nicht von selbst auflösen
- > eine Planung die offenen Aufgaben enthalten muss
- > auch eine qualitative Bewertung auf definierten Kriterien beruhen muss
- > interpretationsfähige Anforderungen mit dem Lenkungsreis zu klären sind.

Der Projektleiter muss den Qualitätsmanager in die Dynamik des Projektes einbinden und ihn am Fortschritt wie auch an der Iteration angemessen teilhaben lassen. Nur so können beide eine gemeinsame Taktik und Regeln erarbeiten und mit ihren jeweiligen Mitteln für das gemeinsame Ziel, nämlich den Projekterfolg, kämpfen.

Ein Lenkungsreis muss entsprechend akzeptieren, dass Entscheidungen hinsichtlich interpretationswürdiger Anforderungen, aufgedeckter Risiken und angepasster Planungen zur Entscheidung vorgelegt werden. Wobei der Qualitätsmanager und der Projektleiter die Entscheidung vorbereiten müssen.

Wie diese Vorbereitung zur Entscheidungsfindung aussehen sollte, hängt nicht zuletzt auch vom Kontext und der Kultur des Projektumfeldes ab. In jedem Fall unterliegt die Sichtweise des Managements auf das Projekt und den Meilenstein operativen und strategischen Perspektiven. Die weitergehende Aufgabe des Qualitätsmanagers sollte dementsprechend auch sein, diese Perspektiven zu schärfen und im Sinne eines Multi-Projekt-Verständnisses substantiell zu festigen. Dies betrifft Aspekte wie beispielweise technische Details, politische Einflüsse, Termineinhaltung, Preis- und Kostenentwicklung, Projekt-Historie oder auch Shareholder-Value. Dabei ist die je nach Projekt- oder Managementebene unterschiedliche Bedeutung zu berücksichtigen.

Beiderseitige Unterstützung

- > Beide Rollen erkennen und nutzen.
- > Gegenseitig die Q-Skills der Projektmanager stärken und P-Skills der Qualitätsmanager stärken.
- > Dynamik des Projektes verstehen und durch Prozesse effektive Pfade für ein effizientes Vorgehen schaffen.
- > Wechselseitig Promotion geben.
- > Die Einstellung der Managementebene zu Meilensteinen und deren Bedeutung entwickeln und substantiell festigen.

4) Referenz/Literaturhinweise/Tools

4.1 Hinweise

DIN69900:2009 ff

Projektmanagement, Projektmanagementsysteme

www.beuth.de/de/norm/din-69901-1/113428320

DIN ISO 21500:2013

Leitfaden zum Projektmanagement

www.beuth.de/de/norm/din-iso-21500/187128218

GPM - IPMA

www.gpm-ipma.de/fileadmin/user_upload/Qualifizierung___Zertifizierung/Zertifikate_fuer_PM/National_Competence_Baseline_R09_NCB3_V05.pdf

PMI: PMBoK® Guide

www.pmi.org/PMBOK-Guide-and-Standards.aspx

PRINCE2

www.prince-officialsite.com/

Glossar Fachzeitschrift Projektmagazin

www.projektmagazin.de/glossarterm/meilenstein

Mitarbeit Arbeitsgruppe „Meilenstein“ (alphabetisch):

Jürgen Frank

Ralf Moeckel

Karl-Wilhelm von Rotenhan

Udo Schmidt

Gabriela Zimmermann

Kontakt:

Fachkreis Qualität und Projekte

www.gpm-ipma.de/know_how/fach_und_projektgruppen/qualitaet_und_projekte.html

www.dgq.de/fachkreis/qp

Sprecher: Thomas Dörr

Kontakt über fk-qp@dgqaktiv.de.

Diskussionen zu diesen und anderen Missverständnissen können Sie gerne im Erfahrungsaustausch auf DGQaktiv führen.