

Expertenwissen für DGQ- und GPM-Mitglieder

Lösungsansätze für typische Missverständnisse und Konflikte zwischen Qualitäts- und Projekt- management



GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.



Deutsche Gesellschaft
für Qualität



Lösungsansätze für typische Missverständnisse und Konflikte zwischen Qualitäts- und Projektmanagement

Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
Ziele und Motivation	3
1. Meilensteinbewertung	3
2. Terminverfolgung und Montagequalität	3
3. Verständnis für Qualitätsarbeit	4
Standards & Geschäftsprozesse	4
4. Internes System Audit	4
5. Durchführung einer Maschinenfähigkeitsuntersuchung (MFU) bei Neueinführungen von Produkten	5
6. Erosion der Anforderungsqualität	5
7. Konflikte zwischen Standards und Umsetzung	5
8. Qualitätsmanagement im Projektmanagement, PM-Standard des PMI®	6
Werkzeuge/Methoden	6
9. Design Reviews vs. Projektreviews	6
10. FMEA	6
11. Qualitätsverantwortung im Projekt	7
12. KVP, getrennt zwischen QM und PM	7
Excellence	8
13. Einhaltung von Prozessen in Projekten	8
14. Reifegrad des Unternehmens im Verständnis der Treiber des Projekterfolg	8
Zusammenfassung	9

Einführung

Der gemeinsame Fachkreis „Qualität und Projekte“ der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. 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 Arbeitskreises dienen.

Ein Beispiel ist, dass Qualitätsmanager und Projektmanager das Passieren von Meilensteinen oftmals unterschiedlich bewerten. Darüber hinaus verwenden sowohl Projekt- als auch Qualitätsmanager Review-Methoden. Project-Reviews und interne Audits haben jedoch völlig unterschiedliche Ziele.

In dieser Version 2 des Whitepapers wird die Beispielsammlung durch Vorschläge ergänzt, wie in den beschriebenen typischen Situation reagiert werden kann. Die Vorschläge entstammen der praktischen Erfahrung in Unternehmen in vergleichbaren Situationen.

Ziele und Motivation

1. Meilensteinbewertung

Der Qualitätsmanager sagt: *„Wichtige Arbeitsergebnisse sind noch nicht fertig. Der Meilenstein ist rot.“*

Der Projektmanager sagt: *„Wir haben Aktionen im Projektteam definiert. Der Meilenstein kann mit gelb passiert werden.“*

Erklärung

Der Projektmanager arbeitet progressiv und optimistisch. Das Projekt muss weitergehen, um den Abgabetermin nicht zu verzögern. Zudem ist sich der Projektmanager sicher, dass die Aktionen wie geplant durchgeführt werden und somit kein Risiko besteht.

Der Qualitätsmanager weiß, dass definierte Aktionen zunächst eine Absichtserklärung sind. Er sieht es nicht als gesichert an, dass die Aktionen termingerecht geschlossen

werden, wenn sie nicht durch einen roten Meilenstein im Fokus bleiben.

Lösungsansatz

Die Ursache der unterschiedlichen Einschätzungen muss ermittelt und dokumentiert werden.

Qualitätsmanager und Projektmanager bewerten und dokumentieren die Risiken gemeinsam, welche durch unfertige Arbeitsergebnisse entstanden sind. Dadurch entsteht eine gemeinsame Sichtweise über die möglichen Auswirkungen der Risiken.

Wenn notwendig werden weitere Aktionen zur Risikominimierung gemeinsam definiert. Auf der Basis der gemeinsamen Risikobewertung sollte eine gemeinsame Entscheidung über den Meilenstein auf rationaler Basis möglich sein.

Mittelfristig müssen verbindliche Kriterien und die Verantwortung für Meilensteinbewertungen im generischen PM Prozess festgeschrieben werden.

2. Terminverfolgung und Montagequalität

Im Anlagenbau muss größter Wert auf die koordinierte Montage der Gewerke gelegt werden, weil es in der Regel eine starke Verzahnung der Montagetermine bestimmter Gewerke gibt. Fehlende oder zu lasche Koordination führt immer wieder zu schmerzhaften Missverständnissen, Mehrkosten und Zeitverlust.

Eine konsequente Überprüfung der Prozesseinhaltung durch das Qualitätsmanagement ist notwendig, damit der Projektmanager diese Koordination im notwendigen Umfang vornimmt.

Nicht jeder Projektmanager akzeptiert aber, dass auch seine Arbeit einer Kontrolle unterworfen ist. Schließlich leitet er das Projekt.

Lösungsansatz

Der Vorgesetzte des Projektmanagers ist gefordert, das notwendige Verständnis herzustellen, dass eine erfolgreiche Projektarbeit auch ein projektunabhängiges Monitoring benötigt. Die Projektverantwortlichen (z.B. Auftragnehmer, Auftraggeber, Steering Committee) müssen ebenfalls das Verständnis für die Prozesseinhaltung und -kontrolle einfordern.

Wohlbekannte Beispiele aus der Praxis können herangezogen werden, um zu verdeutlichen, dass Projektmanager nicht immer die notwendige Rationalität aufbringen, um die Qualität ihrer eigenen Arbeit regelmäßig zu hinterfragen.

Motivation und Verständnis kann nur durch überzeugende Praxisbeispiele erreicht werden.

Zusätzlich ist im Projektauftrag eine Messgröße für die Abwicklungsgüte zu vereinbaren und die Erzielung zu planen und zu verfolgen. Audits durch das Qualitätsmanagement unterstützen das Steuern der Abwicklungsgüte.

Richtlinien für Führungskräfte, Karrierepfade, Zielgespräche, etc. fördern eine qualitätsorientierte Kultur im Unternehmen.

3. Verständnis für Qualitätsarbeit

Der Qualitätsmanager ist im Projekt nicht für die Qualität verantwortlich, obwohl er zum Teil dafür verantwortlich gemacht wird (z.B. Bonus abhängig von erreichtem ppm Level).

Lösungsansatz

Der Qualitätsmanager muss vollberechtigtes Mitglied des Projektteams sein und sollte in der Regel motivierend arbeiten. Er berichtet unabhängig in einer zweiten Linie und hat die Möglichkeit zur Eskalation ins Management. Damit muss und kann er Verantwortung für die Zielerreichung eines Projektes übernehmen.

Qualitätssicherung besteht aus drei Teilen:

1. *Festlegung der Qualitätsziele durch das Management*
Folgende Konflikte müssen geklärt werden:

- > Time to Market ↔ Zeit für Reviews und Erprobung
- > Qualität der Komponenten ↔ BOM (Materialkosten) niedrig
- > Beachten der Kundenprozesse ↔ interne Abläufe
- > Entwicklungskosten ↔ Ressourceneinsatz
- > Sehr innovativ ↔ Wiederverwendung

Hinweis

Allgemeine Qualitäts- und Projektziele müssen im Projekt herunter gebrochen und genauer und messbar spezifiziert werden. Weitere Ziele von Stakeholdern (z.B. Auftraggeber) müssen dabei ebenso berücksichtigt werden.

2. Qualitätsplanung

Es sind Maßnahmen und Messgrößen zur Kontrolle nötig, um Qualitätsziele zu erreichen. Den Qualitätsplan sollten der Projekt- und der Qualitätsmanager gemeinsam verantworten. Sie sollten sich der Hilfe der Fachdisziplinen bedienen, um den Qualitätsplan zu erstellen. Es muss gut darauf geachtet werden, dass der Plan geeignet ist, die vorgegebenen Ziele mit den verfügbaren Ressourcen und in der verfügbaren Zeit zu erreichen. Falls nicht, sollte eine Diskussion über die Maßnahmen und die zeitliche Planung gestartet werden, bis sich Projekt- und Qualitätsmanager einig sind – oder bis Ziele, Ressourcen und Zeitrahmen aneinander angepasst sind.

Hinweis

Der initiale Qualitätsplan sollte durch das zentrale Qualitäts- und Projektmanagement geprüft werden, um Konflikte zwischen den definierten Unternehmenszielen und den im Projekt definierten von vornherein zu identifizieren und aufzulösen.

Im Qualitätsplan sollte die Abwicklungsgüte Bestandteil sein.

3. Qualitätskontrolle

Projekt- und Qualitätsmanager sollten gemeinsam überwachen, ob die Maßnahmen aus dem Qualitäts-Plan in der gewünschten Qualität durchgeführt wurden. Zudem sollten sie anhand der Messgrößen gemeinsam festlegen, ob die vorgegebenen Zielgrößen erreicht wurden. Bei festgestellten Abweichungen müssten PM und QM gemeinsam gegensteuern oder in Punkt 2 wieder einsteigen. Oft ist es eher ein Gegeneinander, weil die Zielgrößen nicht als gemeinsames Ziel verstanden werden. Vor allem gegen Projektende besteht der Druck, die Ressourcen wieder freizugeben und die Budgets zu schließen.

Hinweis

Es sollte eine projektexterne Kontrolle (z.B. zu regelmäßigen Terminen, zu Meilensteinen, Quality Gates, Stichproben) erfolgen. Audits können als Werkzeug genutzt werden.

Standards & Geschäftsprozesse

4. Internes System Audit

Frage des Qualitätsmanagers: Welche Unterstützung erfährt das Projekt durch die Linienorganisation?

Feststellung im internen Audit: Verantwortung des Projektmanagers ohne erforderliche Kompetenz im Projekt.

Erklärung

Ein Projektmanager kann diese Feststellung als „Angriff“ werten.

Das Qualitätsmanagement richtet sich aber nicht gegen das Projektmanagement, sondern unterstützt bei berechtigten Forderungen an das Management.

Hinweis

Im Unternehmen muss das Verständnis erreicht werden, dass interne Audits zur Qualitätsverbesserung und nicht zur bloßen Kontrolle dienen.

Audits müssen sich dabei nicht auf die ISO 9000-Reihe (QM) beschränken, sondern sollten auch Standard wie die DIN 69901 / ISO 21000 (PM) oder ISO 31000 (Risikomanagement) berücksichtigen.

5. Prüfmittelmanagement im Projekt

Bei Neueinführung eines Produkts wird die Maschinenfähigkeitsuntersuchung (MFU) zu spät durchgeführt. Durch eine schlechte Verfolgung durch die Projektleitung und ein sehr passives Verhalten der Qualitätssicherung (häufige Abwesenheit durch Lehrgänge und Urlaub) wurden die Prüf- und Messmittel zu spät beauftragt, um eine termingerechte Freigabe einzelner Fertigungsstationen zu erreichen. Der zuständige Lieferant konnte das Versäumnis trotz schneller Reaktion in der Herstellung der Prüfmittel nicht ausgleichen.

Lösungsansatz

Aktives Qualitätsmanagement ist der Schlüssel zur Minimierung von Risiken. Es muss aber von allen Beteiligten auch akzeptiert werden, denn welcher Projektmanager lässt sich schon gerne im Detail kontrollieren.

Das Risikomanagement muss im Projekt aktiv eingesetzt werden. Risiken sind regelmäßig auf ihre Bewertung zu prüfen.

Hinweis

Durch Nutzung von Meilensteinen oder Quality Gates mit einem festgelegten Mindestabstand zur MFU und Produktionsstart kann die notwendige Transparenz erreicht werden, ob alle notwendigen Bestellungen ausgelöst wurden (siehe auch 3.2 und 3.3).

6. Erosion der Anforderungsqualität

Von der ersten Anforderungsaufnahme, zum Beispiel im Systemanlagenbau durch den Vertriebsaußendienst, bis zur Funktionsbeschreibung von Softwarebausteinen und deren Tests (Use-Cases) wird das „Rad immer wieder neu erfunden“. Dabei gehen Ausprägungen verloren, schlimmstenfalls sogar Funktionen und Anforderungen. Ein durchgängiger, verankerter Anforderungsmanagement-Prozess wäre eine Lösung.

Lösungsansatz

Der fehlende Prozess ist im Qualitätsmanagement System zu dokumentieren, was bisher nicht durch das Qualitätsmanagement durchgeführt ist. Der Projektmanager sollte erkennen, dass ein Prozess fehlt oder nicht praxisgerecht definiert ist, und Änderungen vom Qualitätsmanagement einfordern.

Eine Rolle für das Anforderungsmanagement und ein Tool zur Verwaltung und Nachverfolgung muss etabliert werden.

Strategisch muss ein Änderungsmanagement-Prozess vereinbart werden und dieser Prozess aktiv umgesetzt werden.

7. Konflikte zwischen Standards und Umsetzung

Projektmanager

Projektmanager: Was nützt es, Standards im Projekt umzusetzen? Es kostet nur Aufwand.

Was sagt ein Reifegrad aus? Kann daraus ein monetärer Nutzen abgeleitet werden?

Meine Projekte sind einmalig und dynamisch. Standards sind starr und passen nicht zur Realität.

Lösungsansatz

Wichtig für die Akzeptanz von Standards ist ein ausreichender Detaillierungsgrad, der zu den Erfahrungen passt.

Die Führungskräfte (Linienmanagement) und das Projektteam sollten absichern, dass alle Beteiligten die notwendigen Standards verstehen (Texte und deren Bedeutung für das Projekt). Wenn sinnvoll, sollten diese Auslegungen ins Projekt-Handbuch eingehen.

Der Projektmanager ist getrieben durch Prioritäten: Was ist wichtig und dringend? Standards wollen diesen Ansatz aufbrechen und Probleme präventiv verhindern. Das

Einhalten von Standards kann zu Zielkonflikten führen (z.B. mit den Terminen). Diese Konflikte zu erkennen und zu lösen ist Bestandteil des Stakeholder-Managements.

Multiprojektmanagement akzeptiert leichter Standards, als Einzelprojekte. Der Nutzen kommt in diesem Fall für alle sichtbar zum Tragen.

Hinweis

Um Akzeptanz von internen Standards zu erreichen, müssen die Standards für die tägliche Arbeit geeignet sein. Anpassungen über den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) müssen zeitnah erfolgen. Eine ausreichende Stabilität der Prozessdefinition muss aber auch gewährleistet sein.

Werden Standards projektspezifisch angepasst, so erfolgt das einvernehmlich unter Berücksichtigung aller Rahmenbedingungen.

8. Qualitätsmanagement im Projektmanagement, PM-Standard des PMI®

Qualitätsmanagement ist ein eigenständiges Wissensgebiet im Projektmanagement-Standard des PMBOK® des PMI in Verbindung mit den Wissensgebieten Risikomanagement und Integrationsmanagement. Das zeigt die Bedeutung von Qualitätsmanagement auf, die in der Praxis leider häufig fehlt. Dabei fokussiert der gegenwärtige Standard im PMBOK® stark auf den Projektgegenstand.

Unabhängig vom Standard muss die richtige Balance gefunden werden, um nicht nur die Produktqualität, sondern auch die Prozessqualität im Fokus zu halten.

Hinweis

Auch andere PM-Standards enthalten das Element des Qualitätsmanagements im Projekt. Häufig jedoch verteilt im Standard oder unter anderen Begriffen.

Es kann das Modell „Project Excellence“ der GPM eingeführt werden. Beispiele: Selbstbewertung, Audits, Stichproben.

Werkzeuge/Methoden

9. Design Reviews vs. Projektreviews

Qualitätsmanager: Es müssen Design Reviews durchgeführt und dokumentiert werden, die den Standard erfüllen (z.B. ISO 13485). Da die Reviews in Audits eingesehen werden, sollte man sich auf Design Control Inhalte beschränken.

Projektmanager: Zu bestimmten Zeitpunkten im Projekt sind Reviews notwendig. Der Status soll an Terminen, Kosten und inhaltlichem Abarbeitungsgrad, sowie an der Abwicklungsgüte gemessen werden.

Erklärung

Bei den von Projekt- und Qualitätsmanager geforderten Reviews überschneidet sich ein Teil der Inhalte, vielfach finden beide Reviews zu ähnlichen Zeitpunkten im Projekt statt. Da Termine und Kosten nach Ansicht des Qualitätsmanagers nicht Bestandteil von Design Reviews sein sollten, werden zwei Reviews durchgeführt und dokumentiert.

Lösungsansatz

Zur Akzeptanz von Prozessen gehören deren sichtbare Effizienz und die Begründbarkeit von Prozessaktivitäten. Lassen sich verschiedene Reviews in ihren Inhalten kombinieren, muss der Prozess auch dahin optimiert werden.

Projektmanagement und Qualitätsmanagement müssen als Team im Projekt agieren, auch wenn die Ziele unterschiedlich sind (vgl. auch 3).

Hinweis

Reviews im Projekt werden grundsätzlich gegen den Projektauftrag geführt.

10. FMEA

Die FMEA wurde nicht aktualisiert.

Erklärung

Der Projektmanager sieht eine FMEA als reines QM-Werkzeug, das im Projektmanagement nur zusätzlichen Aufwand, aber keinen Fortschritt bringt.

Der Qualitätsmanager sagt, dass ohne FMEA unerkannte Risiken bestehen. Diese tauchen aber unter Umständen nicht mehr im Projekt „Produktentwicklung“ auf, sondern erst später. Dann wird der Qualitätsmanager zur Rechenschaft gezogen und nicht der Projektmanager, der schon längst im nächsten Projekt arbeitet.

Lösungsansatz

Wenn eine FMEA Teil des geforderten Entwicklungsprozesses ist, muss der Qualitätsmanager eskalieren und auf der Erstellung der FMEA sowie der Umsetzung der daraus folgenden Aktionen bestehen.

Anderenfalls sollte der Qualitätsmanager Beispiele aus vergangenen Projekten anführen, bei denen eine FMEA mit hoher Wahrscheinlichkeit wesentliche Fehler des Produktes verhindert hätte. Dadurch erzielt der Qualitätsmanager Akzeptanz für das Problem und kann motivieren, die FMEA durchzuführen. Gleichzeitig muss die FMEA in den Standard integriert werden.

11. Qualitätsverantwortung im Projekt

Die Durchführung einer FMEA wird im QM-System verlangt und auch vom Qualitätsmanager eingefordert. Für den Projektmanager hat es die oberste Priorität, den nächsten Meilenstein einzuhalten. Um beiden gerecht zu werden, wird eine „schnelle“ FMEA durchgeführt. Niemand prüft den Inhalt dieser FMEA.

Die Qualitätsmanager vertreten die Position, dass die Entwicklungs-Abteilung für die Qualität des entwickelten Produktes verantwortlich ist. Das Qualitätsmanagement überwacht nur die Einhaltung des Qualitätsmanagementsystems, aber nicht die einzelnen Qualitätssicherungsmaßnahmen. Wenn das Qualitätsmanagementsystem eingehalten wird, so reicht das, um die Qualität sicherzustellen.

Die Projektmanager vertreten die Position, dass die Entwicklungs-Abteilung dafür verantwortlich ist, den Zeitplan bei einem Entwicklungsprojekt einzuhalten. Wenn darunter die Qualität des Produktes leidet, muss der Qualitätsmanager dies erkennen, indem er die Qualitätssicherungsmaßnahmen überprüft.

Erklärung

Das Qualitätsmanagement fordert von der Entwicklung eine normgerechte Dokumentation. Die Projektmanager fordern, dass der Zeitplan eingehalten wird – aber niemand fordert die Produktqualität. Dadurch fallen Konstruktionsfehler beispielsweise erst am Ende eines Projekts in der Verifikation auf und verursachen zusätzliche Kosten.

Hinweis

Das Linienmanagement muss für einen Kulturwandel sorgen. Projektmanager sind mit ihrem Team für die Qualität des Produktes verantwortlich, welches sie erstellen. Projektmanager, die das nicht akzeptieren, müssen weniger verantwortungsvolle Aufgaben übertragen bekommen.

Aber auch das Qualitätsmanagement kann nicht nur die formale Prozessdurchführung und Dokumentation

prüfen. Ein gutes Produkt entsteht nicht zwangsläufig durch die formale Einhaltung eines bestimmten Entwicklungsprozesses. Das Qualitätsmanagement muss durch Stichproben oder Audits prüfen, ob die Arbeitsergebnisse des Prozesses auch den vordefinierten Anforderungen genügen.

12. KVP, getrennt zwischen QM und PM

Strategische oder KVP-Themen laufen in zwei getrennten „Kreisläufen“ von Qualitäts- und Projektmanagement, ohne miteinander vernetzt zu sein. Das Qualitätsmanagement bearbeitet strategische Themen aus KVP-Projekten bzw. Audits und Zertifizierungen im Rahmen von Qualitätsmanagement-Konferenzen der einzelnen Fach-/Abteilungen.

Projekte erheben Verbesserungspotenziale für die Abläufe von Projekten, das Projektprodukt oder weitere Abläufe und Produkte im Unternehmen in einem Themenpeicher, der am Ende des Projekts in den Abschlussbericht eingeht.

Erklärung

Es fehlt eine Schnittstelle, da nicht jeder Auftraggeber KVP-Ansätze an die Stelle weiterleitet, wo ggf. passende Berichte des Qualitätsmanagements eingehen. Qualitäts- und Projektmanagement sollten sich besser austauschen, um Produkte und Prozesse während laufender Projekte verbessern zu können bzw. Auditergebnisse, -abweichungen und -hinweise noch in die Projektzielplanung aufnehmen zu können.

Hinweis

Das zentrale Qualitätsmanagement überwacht nicht nur strategische KVP Aktivitäten sondern auch Linien KVP. Verbesserungspotenziale werden mindestens am Ende des Projektes unter Mitarbeit des zentralen Qualitätsmanagements erhoben.

Lösungsansatz

Das Unternehmen regelt einheitlich den Umgang mit

- > Kundenprojekten (ein Kunde, Partner, sonstiger Externer ist beteiligt)
- > F&E-Projekten (internes Projekt mit Ziel etwas Neues zu machen)
- > Internen Projekten (dazu gehören u.a. auch KVP-Projekte)

und damit auch die Verantwortlichkeit von
> Qualität in Projekten -> für alle Projektarten
> Projekten in Qualität -> i.d.R. interne Projekte

Excellence

13. Einhaltung von Prozessen in Projekten

Der Qualitätsmanager sagt: *„Der Prozess wurde definiert und muss eingehalten werden, um keine Audit- Abweichungen zu riskieren. Ist die Prozessbeschreibung fehlerhaft, muss sie geändert werden.“*

Der Projektmanager sagt: *„Jedes Projekt ist anders und hat unterschiedliche Abläufe. Bevor ich mit viel Aufwand einen Prozess ändere, will ich ihn erst einmal in mindestens einem Projekt angewandt haben.“*

Lösungsansatz

Es macht in einem Audit durchaus Sinn, bei einer Abweichung zu überlegen, ob die einheitliche Beschreibung der Prozesse überhaupt sinnvoll ist.

Der definierte Prozess kann durch Tailoring (Projekt Handbuch), die auf Tailoring Guidelines basieren, variabler gestaltet werden. Projekte können damit den generalisierten Prozess an ihre Erfordernisse anpassen. Reicht die dadurch erreichte Flexibilität nicht aus, werden verschiedene Prozesse benötigt, aus denen zu Beginn eines Projektes der passende auszuwählen und festzulegen ist.

Jeder neue Prozess muss in Pilotprojekten validiert werden, in denen die Auswirkungen eines unzureichend oder ineffizient definierten Prozesses für die Organisation verkraftbar sind.

Hilfreich ist auch die Einführung eines Deviationprozesses, um in geordneter Art und Weise projektspezifische Abweichungen vom allgemeinen Prozess beantragen zu können und durch das Management bestätigen zu lassen. Auf diese Weise erhält ein Projekt die Fähigkeit flexibel aber prozesstreu auch auf stark von der Regel abweichende Randbedingungen reagieren zu können.

14. Reifegrad des Unternehmens und Projekterfolg

Das Unternehmen betreibt eine Mischung aus Serien und Projektfertigung. Für die Projekte werden in der Regel Projektleiter aus dem Konstruktions- bzw. F&E-Bereich eingesetzt.

Das Unternehmen hat für die Serienfertigung eine Qualitätssicherung für die auszuliefernden Produkte und die

eingehenden Zukäufe. Das Qualitätsmanagement befasst sich eher damit, lange bestehende Zertifikate nach DIN EN ISO 9001, 14001, 18001 aufrechtzuerhalten.

Für Projekte, insbesondere für die „schwierigen“ oder „wichtigen“, werden so genannte „erfahrene“, „gute“ Projektleiter eingesetzt. Der Projektabwicklungsprozess ist im integrierten Managementsystem unter F&E beschrieben. Die Projektlaufzeiten liegen oft bei circa 9 Monaten.

Projektmanager wickeln Projekte individuell ab. Die Prozessbeschreibung im Integrierten Management System beschränkt sich darauf, was zu tun ist. Für das wie liegen keine Richtlinien vor und eine Messung ist nicht vorgesehen. Berichte werden ausschließlich zum Projektgegenstand geführt. Die Güte der Projektabwicklung ist der Umfang der Personalführung durch den Linienvorgesetzten.

Die Qualitätssicherung ist nur dafür zuständig, die Produktqualität zu überwachen. Das Qualitätsmanagement auditiert die Prozesse im Zertifikats-Rhythmus.

Projekt- und Qualitätsmanager reden nicht miteinander, da es keinen Anlass gibt. Die Qualität der Projektabwicklung ist nicht definiert und wird intuitiv gemessen (Personalführung).

Lösungsansatz

Einführung des „Project Excellence“ Modells (vgl. 8). Die Prozessdefinition muss auf die Methodenbeschreibung erweitert werden. Eine reine Aufgabenliste als Prozess ist nicht ausreichend für die Wiederholbarkeit von Projekterfolgen.

Um den Reifegrad des Unternehmens oder der Projektabwicklung steuern zu können, sind eine Messgröße im PM-Prozess und entsprechende Ziele im Projekt zu vereinbaren.

Je einfacher und wirksamer die Messgröße und Messmethodik ist, desto größer ist die Akzeptanz bei den Beteiligten.

Vorschläge für und Erfahrungen mit Reifegrad-Methoden sind veröffentlicht und sollten bei der Auswahl im Unternehmen genutzt werden. Besondere Beachtung sollte das Unternehmen der Anpassbarkeit der Methodik schenken.

Zusammenfassung

Die Praxisbeispiele zeigen grundlegende Probleme in Organisationen und in der Projektarbeit auf, die zwischen Projekt- und Qualitätsmanagement entstehen. Sie führen zu Ineffizienz und fehlender Akzeptanz der Anforderungen von Qualitätsmanagementsystemen:

- > Projekt- und Qualitätsmanagement arbeiten parallel mit derselben Zielrichtung, sprechen sich aber ungenügend ab.
- > Projekt- und Qualitätsmanager haben unterschiedliches Verständnis von Zielen, da diese im „magischen Dreieck“ von Kosten, Zeit und Qualität nicht eindeutig festlegbar sind.
- > Qualitätsstandards werden vom Qualitätsmanagement als „Gesetz“ und vom Projektmanagement aber als Ballast betrachtet.
- > Qualitätsmaßnahmen (z.B. Audits) werden formal abgearbeitet. Dadurch sind zwar alle zufrieden, es entsteht jedoch kein Mehrwert.

Ein verbessertes gemeinsames Verständnis zwischen Projekt- und Qualitätsmanagement bis hin zu einem integrierten Managementsystem wird mit Sicherheit die Effizienz von Projekten und Organisationen erhöhen.

Kontakt:

Fachkreis Qualität und Projekte

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

<http://www.dgq.de/fachkreis/qp>

Sprecher: Thomas Dörr

Ansprechpartner für dieses Whitepaper:

Dr. Tino Engländer

Kontakt über fk-qp@dgqaktiv.de.

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