Expertenwissen für DGQ- und GPM-Mitglieder

Konflikte & Missverständnisse zwischen QM & PM – mit Audits Blindleistung nachhaltig reduzieren

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität

Konflikte & Missverständnisse zwischen QM & PM – mit Audits Blindleistung nachhaltig reduzieren

1 Szenario Systemaudit

Im Unternehmen muss das Verständnis erreicht werden, dass interne Systemaudits der Qualitätsverbesserung und nicht der bloßen Kontrolle dienen. Audits müssen sich dabei nicht auf die ISO-9000-Reihe (Qualitätsmanagement, QM) beschränken, sondern sollten auch Standards wie DIN 69901/ISO 21000 (Projektmanagement, PM) oder ISO 31000 (Risikomanagement) berücksichtigen.

Wird das Ziel interner Systemaudits missverstanden, können Szenarien entstehen, wie sie im Whitepaper „Lösungsansätze für typische Missverständnisse und Konflikte zwischen Qualitäts- und Projektmanagement“ beschrieben sind. Ein Qualitätsmanager stellt im Rahmen des internen Audits folgende Frage: „Sind alle im Projektprozess beschriebenen Aufgaben anforderungsgerecht erledigt?“ Folgende Antwort wird vom Projektleiter gegeben: „Nein, weil die Linienorganisation das Projekt von den Ressourcen her nicht wie vereinbart unterstützt hat.“ Die dann im Rahmen des Auditberichts als Abweichung dokumentierte Feststellung führt aber oft zur Interpretation, dass „der Projektmanager seine Verantwortung nicht wahrnimmt“. Dies wertet der Projektmanager als „persönlichen Angriff“. Das Qualitätsmanagement richtet sich aber nicht gegen das Projektmanagement, sondern unterstützt dieses bei berechtigten Forderungen an das Management.

Unterschiedliches Verständnis eines Systemaudits führt zu Missverständnissen während des Audits und in der Nachbereitung.

2 Situationsanalyse

In einem internen Systemaudit kann nur überprüft werden, ob Vorgaben eingehalten werden (Konformitätsprüfung). Das sind z. B. die Umsetzung von Kundenanforderungen oder die Einhaltung interner Vorgaben; im Projektmanagement sind das z. B. die Vorgaben eines Phasenmodells (Aufgaben und Gate Review) oder die Dokumentation eines Projekts. Der zeitliche Rahmen für ein solches Audit ist knapp gehalten und es handelt sich immer um eine Stichprobe und Momentaufnahme.

Leider neigen die internen (und manchmal auch die externen) Auditoren bei Systemaudits dazu, auch die Qualität der Projektergebnisse zu beurteilen. Der Projektleiter hat in einem solchen Fall recht, wenn er die Notwendigkeit und den Nutzen – eher noch als den Inhalt – eines solchen Systemaudits infrage stellt.

Ein internes Systemaudit ist keine Güte- oder Ergebnisprüfung (Review). Hier sind Systemaudits von Prozessaudits und Produktaudits zu unterscheiden.

Weiterhin finden im Laufe einer Projektabwicklung i. d. R. planmäßig Statusprüfungen statt. Das sind z. B. Prüfungen zu Meilensteinen oder zu Quality Gates. Für diese Anlässe werden die Art und der Umfang der Statusprüfung idealerweise im Einvernehmen definiert.

In sogenannten Gate Reviews wird wiederum häufig nur die Güte hinsichtlich der Projektvorgaben (Kundenvorgaben) geprüft – meist sogar nur die Aufgabenerfüllung der Phasen vorher. Auch das ist nicht zweckdienlich.

Es werden auch immer wieder Fragen nach der Güte des Vorgehens gestellt. Beurteilungen wie z. B.: „So möchten wir das nicht noch einmal machen“ oder „Das ist ja toll gelaufen, lasst uns das wiederholen“, sind mögliche Ergebnisse einer solchen Güteprüfung. Derartige Prüfungen werden häufig Assessments genannt und nach vereinbarten Verfahren ausgeführt. Für Projekte sind dies z. B. Assessments der Abwicklungsgüte (oder des Abwicklungsreifegrades/der Project Management Maturity). Die Verfahren für die Messung/Steuerung der Abwicklungsgüte und das erwartete Ziel sollten planmäßig vereinbart sein.

Missverständnisse zwischen dem Projekt- und dem Qualitätsmanager sind häufig gerade in den genannten Begrifflichkeiten und/oder den entsprechenden Vereinbarungen/Nichtvereinbarungen (Verfahren/Ziele) begründet.

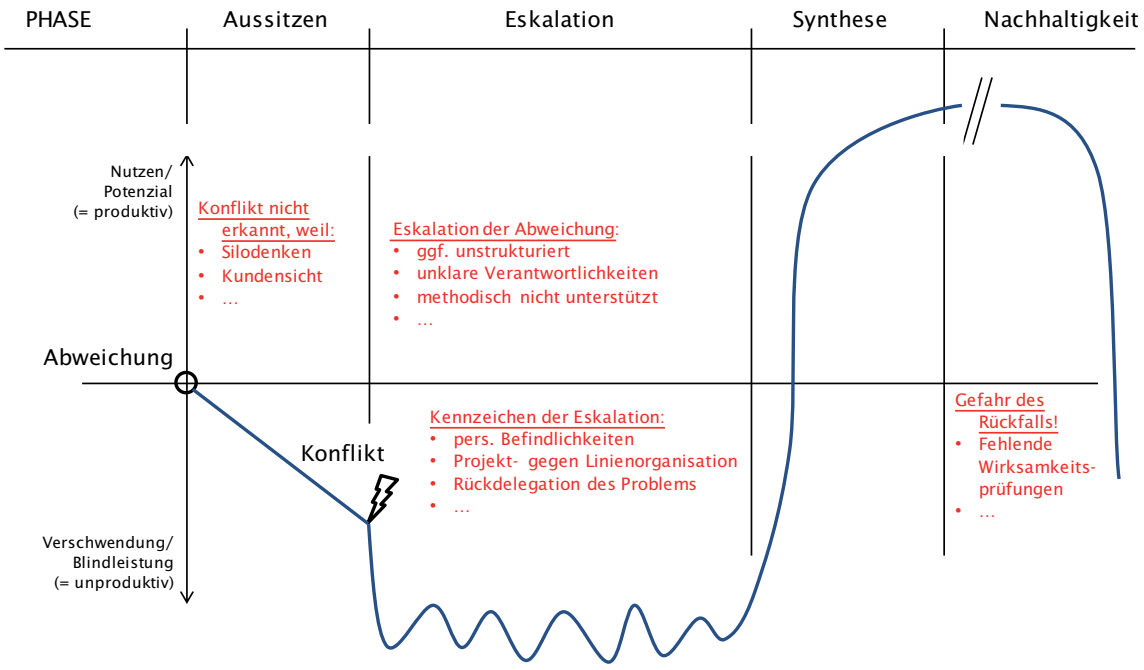
Aus Sicht des Projektleiters ist die Teilnahme an einem Systemaudit eine zusätzliche Belastung, der er wenig Mehrwert abgewinnen kann. Gründe dafür können sein, dass er bzgl. Termine, Kosten und den zu erbringenden Leistungen hinsichtlich der Kundenvorgaben sowieso schon unter Druck ist und mit (Ressourcen-)Problemen zu kämpfen hat. Ein weiterer Aspekt ist auch, dass ein Projekt eine Organisation auf Zeit darstellt und sich somit die Anforderungen des Unternehmens bzw. des Qualitätsmanagementsystems und der Prozessbeschreibungen mit der Zielsetzung des Projektmanagements bzgl. der Einzigartigkeit des Projekts schwierig vereinbaren lassen.

Außerdem gibt es zwischen QM und PM immer wieder Konflikte bzgl. der Kommunikation und des Sprachgebrauchs. Die im Szenario (Punkt 1) beschriebene Situation entsteht oft durch die vom QM verwendeten Formulierungen in Kombination der vom PM verstandenen Aussagen. Eigentlich hat der im Beispiel beschriebene Qualitätsmanager ein Defizit des Managements festgestellt. Aber da der Projektmanager sein Projekt vermutlich auch als „sein Baby“ versteht, empfindet er die Auditergebnisse als Angriff auf sein „persönliches Management“.

Audits und Statusprüfungen sind Konformitätsprüfungen gegen **vorab vereinbarte** Kriterien. Es gibt verschiedene Arten von Audits und Statusprüfungen, die sich wiederum deutlich von Assessments unterscheiden. Werden diese Begriffe im Verständnis der Beteiligten vermengt, führt das zu Missverständnissen.

3 Lösungsstrategien

VERLAUF 1: Abweichungen als Risiko für Konflikte mit Blindleistung



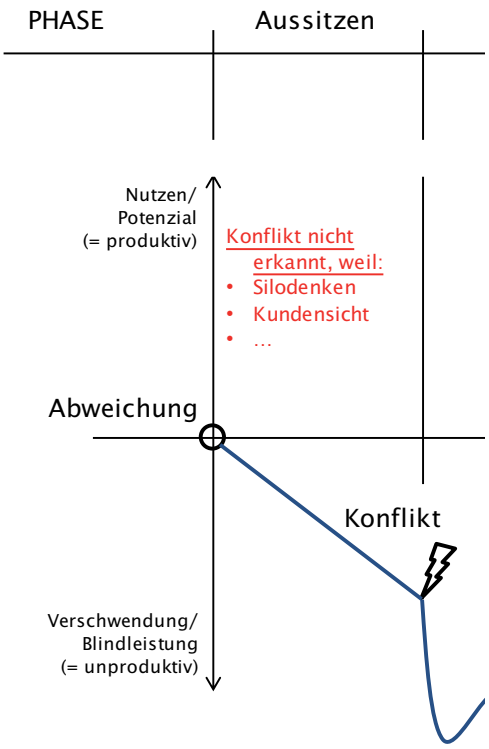
In der Abbildung ist der typische Verlauf nach einer im Audit festgestellten Abweichung dargestellt; in dem daraus entstehenden Konflikt werden mehr Blindleistungen als Ergebnisse/Nutzen erzeugt.

„Nichts machen“ ist keine Lösung.
Konflikte erzeugen Blindleistungen.

3.1 Aussitzen des Konflikts

Werden Audits durchgeführt und deren Ergebnisse erreicht und kommuniziert, und geschieht dies isoliert nur in einzelnen Fachbereichen, wie z. B. dem Qualitätsmanagement oder dem Projektmanagement, so sind Missverständnisse oder Konflikte unwahrscheinlich.

Konflikte treten erst durch die unterschiedliche Interpretation von Audits und das unterschiedliche Verständnis der Auditergebnisse (Abweichungen) auf. Das gilt sowohl für deren Notwendigkeit und deren Durchführung sowie auch für deren Ergebnisse. Allerdings treten die Konflikte erst dann auf, wenn die unterschiedlichen Interpretationen miteinander verglichen/abgeglichen werden.



Werden derartige Konflikte nicht identifiziert und behandelt, so führen sie i. d. R.

> zu Reaktionen, die isoliert richtig, im Kontext jedoch hinderlich sein können, oder
> zu Eskalationen und Entscheidungen, die eine Situation der „Nichteinigung“ hinterlassen.

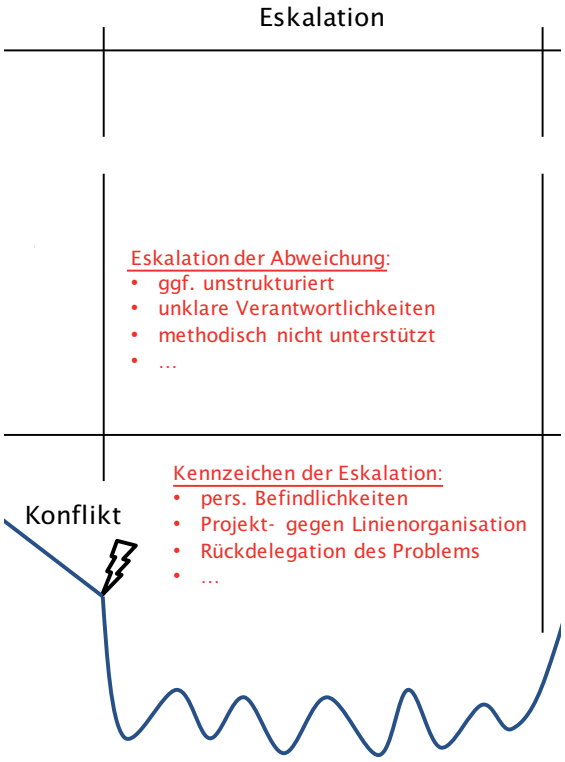
In jedem Fall wird für den Konflikt und dessen Vorgeschichte Aufwand getrieben, der i. d. R. im Projekt nicht eingeplant ist.

Nur wenn Qualitätsmanagement und Projektmanagement aus irgendeinem Grunde völlig unabhängig sein sollten bzw. kein Willen zu einem gemeinsamen Konsens besteht, ist das Aussitzen von Konflikten aus Systemaudits überhaupt denkbar, aber auf keinen Fall wünschenswert.

3.2 Eskalation des Konflikts

In einem identifizierten Konfliktfall ohne Aussicht auf direkte Einigung/Vereinbarung wird die Lösung des Konflikts an eine definierte „neutrale“ dritte Stelle delegiert. Es bleibt der Eindruck, keine direkte Lösung des Konflikts erreicht zu haben. Die Entscheidung der dritten Stelle bezieht sich i. d. R. auf die Auswirkungen des Konflikts und nicht auf deren Ursache.

Einer besonderen Beachtung bedarf im Umfeld der Eskalation das Stichwort der „Rückdelegation“. Die Partner oder Konfliktparteien könnten zu dem Schluss kommen, jedem Aufwand, eine eigene Konfliktlösung herbeizuführen, aus dem Weg zu gehen und stattdessen als „Standard“ die Eskalation zu wählen. Das wäre ein deutlicher Missbrauch der Eskalation, den es zu vermeiden gilt, da dadurch Blindleistungen verursacht und Ressourcen verbraucht werden, ohne einen Mehrwert zu erzeugen.



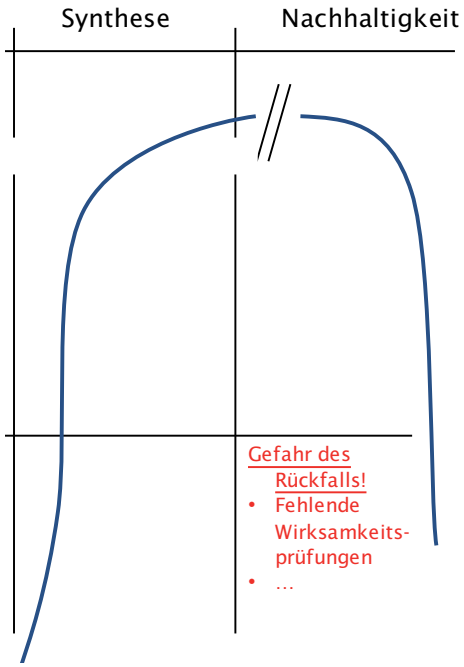
Konfliktlösung durch Eskalation ist eine mögliche Alternative. Zu berücksichtigen ist der Verbleib, eine direkte Lösung nicht erreicht zu haben und i. d. R. eine Lösung für die Auswirkungen, nicht aber für die Ursache des Konflikts zu haben.
Kennzeichen der Eskalation:
> persönliche Befindlichkeiten
> Involvieren „neutraler“ Dritter
> Rückdelegation des Problems

3.3 Synthese des Konflikts

Mit hohem Aufwand von Projekt (Rückdelegation) und Linie wird eine aus der Not geborene Lösung für dieses Ereignis kreiert. Ob die so getroffenen Maßnahmen wirksam die Abweichung abstellen, wird dabei selten überprüft.

Innerhalb der Synthese findet dadurch oft kein gemeinsames Lernen statt. Dies bedeutet, dass unter Umständen keine Nachhaltigkeit erzeugt wird und beim nächsten Projektaudit die gleichen Abweichungen detektiert werden.

Hoher Aufwand (Rückdelegation) und kein gemeinsames Lernen (evtl. erneutes Auftreten der Abweichung beim nächsten Projektaudit)



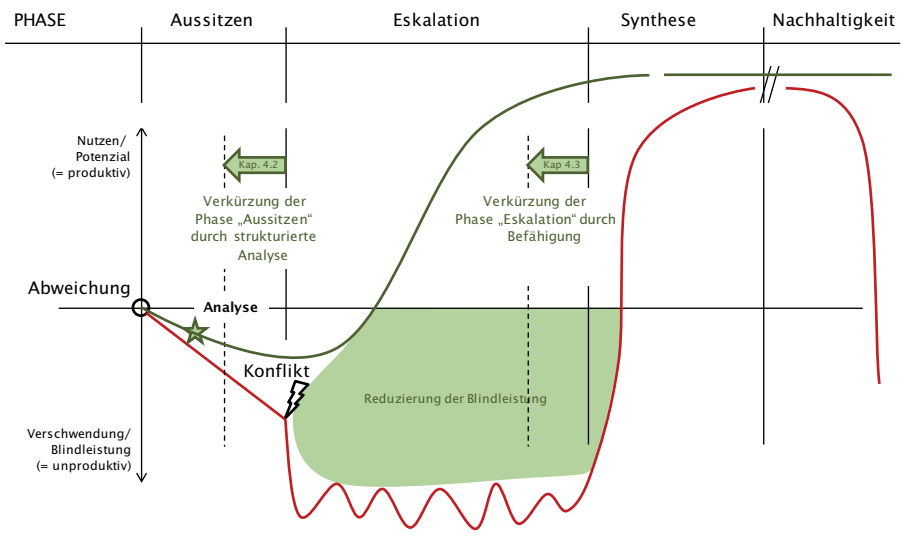
4 Prävention

Nun ist es ja nicht das Ziel von Audits, Konflikte zu provozieren und dadurch Blindleistung zu erzeugen. Im folgenden Kapitel wird erläutert, welche präventiven Maßnahmen dazu beitragen können, den unter Kapitel 3 dargestellten unproduktiven Verlauf in den oben (in Kapitel 3.3) gezeigten produktiven Verlauf umzugestalten und weiterhin die Verschwendung aus unvermeidbaren Phasen, wie Aussitzen und insbesondere Eskalation, zu minimieren (mögliche Analogie: Phasen der Teambildung).

Die Prävention verfolgt dementsprechend folgende Ziele:

Langfristige Reduktion des Konfliktpotenzials

VERLAUFSVERGLEICH: Schnellere Lösung der Abweichung



4.1 Vorbeugen und Identifizieren

Wenn vor Beginn der Prüfung einvernehmlich vereinbart wird, was wann, wie, mit wem und mit welchem Ziel geprüft werden soll, ist eine gute Basis für eine konfliktfreie Durchführung und Verarbeitung der Ergebnisse gelegt.

> Durchführung der internen Systemaudits für Projekte nur als Konformitätsprüfung mit geschulten Auditoren, die den Unterschied zu anderen Audits, Statusprüfungen und Assessments kennen

> Durchführung der Statusprüfungen, z. B. Systemaudits, zu festgelegten Terminen (werden zu Beginn des Projekts festgelegt) mit den entsprechenden internen Stakeholdern mit den Kriterien Aufgabenerfüllung, Prozesse, Produkt, Projektvorgaben, Wirtschaftlichkeit und Qualitätsvorgaben, mit dem klaren Fokus auf Einhaltung der vereinbarten Kriterien wie z. B. Meilensteinen, Quality Gates, Phasenübergängen o. Ä.

> Durchführung von Projektmanagement-Methodenassessments, in denen die Einhaltung und Anwendungsgüte der vorgegebenen Projektmanagementmethodik geprüft wird, idealerweise gegliedert nach verschiedenen Clustern, z. B. Führung, Methoden, Dokumentation, IT-System, Wirtschaftlichkeit etc. I. d. R. werden derartige Cluster durch den im Unternehmen (individuell) vereinbarten Projektmanagementprozess bestimmt. Die Ergebnisse werden z. B. mit Punkten/Reifegradstufen planbar, messbar, steuerbar und vergleichbar gemacht (z. B. VDA-Schema, SOS-Methode®, Reifegradmodelle etc.).

> Durchführung dieser Audits/Assessments für mehrere Projekte, um diese vergleichen zu können. Die Ergebnisse sollen helfen zu prüfen, ob die richtigen Methoden und Tools definiert, angewendet, umgesetzt und richtig wirksam sind (Effektivität und Effizienz). Aus dem Vergleich mehrerer Projektaudits/-assessments ergibt sich somit die Prüfung des im Unternehmen definierten Projektmanagementprozesses und dessen Wirksamkeit in den Projekten.

> Durchführung der Audits durch ausgebildete Assessoren. Wichtig ist dabei, dass diese unabhängig sind, sich mit der Projektmanagementmethodik und deren Anwendungsgüte auskennen, aber zur Zeit des Audits nicht in das jeweilige Projekt eingebunden sind, also z. B. Projektmanagementbeauftragte, PM-Mitarbeiter, Projektleiter anderer Projekte, PMO-Mitarbeiter etc.

> Durchführung von Systemaudits im Projekt unabhängig vom Statusprüfungstermin, um die bis dahin vorliegenden Ergebnisse zu prüfen. Oft werden solche Systemaudits auch auf Kundenanforderung oder durch den Kunden selbst durchgeführt. Dann liegt der Fokus aber meist auf der Einhaltung der Kundenvorgaben, die von denen des eigenen Unternehmens abweichen können.

> Klare Vereinbarungen über die Art der Prüfung und deren Ziele mit allen Beteiligten, insbesondere zwischen Projekt- und Qualitätsmanager, vor Beginn der Prüfung (System-, Prozess-, Produktaudit, Statusprüfung oder Anwendungsgüteassessment)

Unternehmensindividuelle Definition (Leitfaden) erstellen und schulen

Vorbeugen und Identifizieren

> Wenn vor Beginn der Prüfung einvernehmlich vereinbart wird, was wann, wie, mit wem und mit welchem Ziel geprüft werden soll, ist eine gute Basis für eine konfliktfreie Durchführung und Verarbeitung der Ergebnisse erreicht.

> Frühzeitige zielgerichtete Ursachenerkennung durch konsequente und strukturierte Anwendung einer Analyse für die Definition von Abweichungen: Eine einmalige Abweichung bedarf nur der Behebung der Auswirkung, bei einer systematischen Abweichung müssen sowohl die Auswirkung als auch die Ursache behoben werden.

> Gezieltes Thematisieren des Aussitzens und deutliches Verkürzen der Aussitzphase durch schnelle Einigung auf die weitere Vorgehensweise

4.2 Analyse und Konsens schaffen

Die Analyse möglicher Ursachen von Konflikten durch geeignete Methoden, z. B. Ursache-Wirkungs-Diagramm, 5-Warum–Analyse, ist die Voraussetzung zur Vermeidung dieser.

Ein Konsens lässt sich schaffen durch:

> Vermeidung des Konflikts

> Verkürzung der Aussitz- und Eskalationsphase und damit Reduktion der Verschwendung

> Konsequentes Nutzen der 8D-Systematik inklusive der enthaltenen Verantwortlichkeiten

Um Konflikte erst gar nicht entstehen zu lassen, müssen unternehmensindividuelle Definitionen zum Thema Audits/Assessments und zum Umgang mit diesen vereinbart, erstellt, geschult und aufrechterhalten werden. Folgende Inhalte sind dabei denkbar:

> Warum werden Audits/Assessments durchgeführt?
> Was erwarten wir von Audits/Assessments, den Auditoren und den Audit-/Assessmentbeteiligten?
> Was ist der Nutzen, aber auch das Risiko der Audits/Assessments?
> Warum wird welche Form eines Audits/Assessments genutzt?

Analyse und Konsens schaffen

> Analyse der Ursachen
> Nutzen des Konflikts durch faktenbasiertes Behandeln der gefundenen Abweichungen
> Eskalation durch konsequentes Nutzen der Fakten aus der Analyse und dadurch Minimierung der in der Eskalation systembedingt enthaltenen Verschwendung
> Schnelles Durchlaufen der Eskalationsphase durch konsequentes Nutzen einer einvernehmlichen Systematik inklusive der Definition der Verantwortlichkeiten

4.3 Umsetzung und Befähigung sicherstellen

Der Befähigung der Audit-/Assessmentbeteiligten kommt hier eine große Bedeutung zu. Nur informierte und geschulte Audit-/Assessmentbeteiligte können dazu beitragen, diese Konflikte zu vermeiden. Auch ihre Kompetenz ist entscheidend.

Dabei ist auf Folgendes zu achten:

> Klare Definitionen der Unterschiede zwischen den einzelnen Audits/Assessments (siehe auch 4.1)
> Geschulte Assessoren und Auditoren sowie Gatekeeper, die nur ihren jeweiligen Auftrag durchführen
> Geschulte Projektleiter und Qualitätsmitarbeiter, die um diese Problematik Bescheid wissen und so auch den Nutzen für sich erkennen

Weiterhin hilfreich wäre ein Konsens, dass Audits/Assessments und deren Ergebnisse nutzbringend im Unternehmen angewendet werden. Audits/Assessments kontrollieren oder sichern nicht nur ab, sondern sind wertvolle Quellen der Anregung für Weiterentwicklungen. Werden die Audits/Assessments so angelegt, dass sowohl die Prüfenden wie auch die Geprüften lernen dürfen, so erhalten die Unternehmen eine weitere nutzbringende Hebelwirkung aus der Methodik. So verstandene Vorgehensweisen sind äußerst selten Quellen für Konflikte. Sie sind vielmehr Anreize zur einvernehmlichen, gemeinsamen Weiterentwicklung.

Rechtzeitige Schulung der Audit-/Assessmentbeteiligten

> Befähigung sicherstellen und umsetzen
> Nutzen der anwendbaren Projektmanagementmethoden, hier z. B. „time boxing“
> Sicherstellung der Wirksamkeit von Reparaturen und Ursachenbehebungen
> Übertrag auf andere Projekte (KVP, Lessons Learned)

Autoren: GPM/DGQ-Fachkreis Qualität und Projekte: Jürgen Frank, Udo Schmidt, Gabriela Zimmermann, Dr. Christoph Pelz
Kontakt: fk-qp@dgqaktiv.de

Stand: 05/2018

Kooperations-Jedermann-Lizenz

Dieses Werk darf unter den Bedingungen der Kooperations-Jedermann-Lizenz verwendet werden.

Mitglieder der Kooperationspartner dürfen dieses Werk zusätzlich unter den Bedingungen der Kooperations-Mitglieder-Lizenz verwenden.

Jedermann darf dieses Werk
· vervielfältigen und weiterverbreiten
· für beliebige Zwecke, sogar kommerziell, nutzen
unter folgenden Bedingungen:
· Nennung der Autoren und der Lizenz
· keine Veränderungen vornehmen

Erläuterungen und juristisch bindende Lizenz: dgq.de/u/jederlizenz