

Projektmanagement ist gelebtes Qualitätsmanagement

Beim Thema Qualitätsmanagement hören viele Projektmanager weg. Zu oft werden darunter nur die Verifikation und Dokumentation der im Projekt erarbeiteten Ergebnisse sowie der dazu notwendigen Leistungserstellungsprozesse verstanden. Definiert man aber neben der Leistung auch Termine und Kosten als Qualitätsparameter der Projektarbeit, so lässt sich gerade das Projektmanagement selbst als ein Aspekt des Qualitätsmanagementsystems verstehen.

11.11.08 / EIK

Qualitäts- und Projektmanagement haben gemeinsame geistige Väter und werden zukünftig noch näher zueinander rücken.

Beiden Systemen gemeinsam ist die Denkweise in den Dimensionen *Effizienz* und *Effektivität*. Es gilt die richtigen Schwerpunkte und Ziele zu definieren und die Arbeiten zu deren Umsetzung möglichst ohne Verlustleistung in der vorgegebenen Zeit zu realisieren. Die PDCA-Systematik nach Deming findet sich in beiden Managementansätzen.

Qualitätswesen wurde in der Vergangenheit durch die Fertigung vorwärts getrieben. So galt es in Zeiten mit knappen Ressourcen oder schnellem Wachstum optimale Ergebnisse zu erzielen. Ein Versagen des Produkts in der Anwendung wurde durch Endkontrolle verhindert. Mit steigender Produktkomplexität, reduzierter Wertschöpfungstiefe des einzelnen Unternehmens und erweitertem Beschaffungsradius wurden zusätzliche Qualitätswerkzeuge zur Qualitätsvorausplanung (z.B. QFD, FMEA) und präventiven Qualitätssicherung geschaffen (z.B. Lieferantenaudits, Bemusterungs- und Validierungsverfahren). Die Revision von ISO9001:2008 bringt zahlreiche kleine Ergänzungen im Bereich Produktrealisierung (Kap.7), dem eigentlichen Kernthema des Projektmanagements.

Auch Projektmanagement in der einen oder anderen Form gab es schon immer. Der Bau der Pyramiden oder der Chinesischen Mauer wäre ohne eine Koordination der verschiedenen Leistungen nicht möglich gewesen. Die Methodik dazu blieb leider, im Gegensatz zu den Projektergebnissen, nicht erhalten und musste wieder belebt werden. Das moderne Projektmanagement beginnt in den vierziger Jahren des letzten Jahrhunderts und war zu Beginn stark militärisch geprägt. Mit der Entwicklung und dem Bau der Atombombe (Manhattan Engineering District Project) wurde ein weit verzweigtes Netzwerk an Wissenschaftlern und Ingenieuren in neuartigen Organisationsstrukturen eingebunden. Die Planungsverfahren wurden im Verlauf der Zeit zu eigenständigen Instrumenten ausgearbeitet (PERT, CPM) und als Projektmanagementverfahren von der Industrie übernommen. Die Computer- und damit verbunden die Softwareindustrie waren in den letzten Jahren die stärksten Treiber bei der Gestaltung von Projektmanagementstandards.

Eine Zertifizierung des Projektmanagements wird zukünftig so selbstverständlich sein, wie eine Zertifizierung nach ISO 9001 (Qualität) – ISO 14001 (Umwelt) oder OHSAS 18001 (Arbeitssicherheit).

Die Elemente des Qualitätsmanagement (Qualitätsplanung, -sicherung und -lenkung) wurden in den verschiedenen sich bildenden Projektmanagementstandards übernommen. Im Gegensatz zum Qualitätsmanagement konnte bis heute dennoch kein international gültiger und branchenunabhängiger Standard für das Projektmanagement verankert werden. Keiner der Ansätze (PRINCE2, PMBOK, HERMES, usw.) hat sich durchsetzen können. Verschiedene Modelle zur Ermittlung der Befähigung von Unternehmen Projektmanagement bestehen parallel (z.B. CMMI, Project Excellence) und sind mit dem EFQM-Modell zur Ermittlung der Qualitätsfähigkeit von Unternehmen zu vergleichen.

Der Entwicklungsstand im Projektmanagement lässt sich aus dieser Sicht mit der Situation im Qualitätsmanagement vor 20 Jahren vergleichen. Aufgrund des zunehmend intensiveren Leistungsaustausches wird Standardisie-

... rung unumgänglich. Im Bereich der Automobilzulieferer bestimmt heute der Kunde mittels Service Level Agreement (SLA) die Kommunikation sowie Struktur und Form des Projektreporting und -controllings. Für den Lieferanten ergäben sich bei einer Standardisierung wesentliche Erleichterungen. Die gemeinsame Kommunikations- und Wissensbasis würde es zudem erleichtern, neue Mitarbeiter in die Projektorganisation einzubauen.

Mit der DIN 69901:2007 (Entwurfsversion, Einsprüche bis 31.10.08) wurde ein neuer Weg für die Schaffung einer gemeinsamen Norm im Projektmanagement gewählt. Auf der Basis des kleinsten gemeinsamen Nenners bei Grundlagen, Prozessen, Prozessmodell und Methoden wird die Norm definiert. Mit ISO10006:2003 dem Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten besteht bereits eine Überleitung für das Projektmanagement in die etablierten Systeme des Qualitätsmanagements.

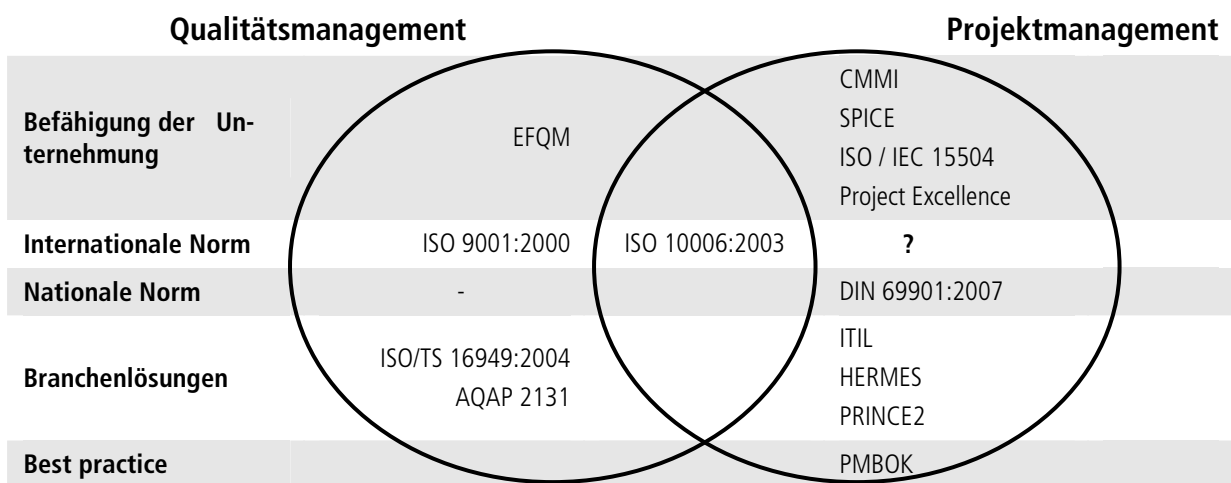


Abb. 1 Übersicht der Standards in Qualitäts- und Projektmanagement

Qualitäts- und Projektmanagement basieren auf den gleichen Erfolgskriterien und ergänzen sich gegenseitig.

Für das Projekt- wie auch für das Qualitätsmanagement sind dieselben Erfolgsfaktoren entscheidend.

- Zieldefinition
- Gemeinsame Spielregeln – Definition von Rollen und Kompetenzen
- Ergebnisorientierte Planung und Steuerung
- Kommunikation - Dokumentation

Ohne Unterstützung durch die oberste Leitungsebene der Unternehmung kann weder Qualitätsmanagement noch Projektmanagement erfolgreich umgesetzt werden.

Den Phasen des Projektmanagements lassen sich Elemente und Werkzeuge des Qualitätsmanagements zuordnen. Durch den geplanten Einsatz der Qualitätswerkzeuge werden Termine, Kosten und Erfolg des Projekts sichergestellt. Je nach Projektphase und Umfang des Projekts ist der Projektmanager selbst für die Validierung der Projektergebnisse verantwortlich.

Die nachfolgende Übersicht weist den Phasen des Projektmanagements verschiedene Arbeitstechniken und Werkzeug zur Sicherstellung der Effektivität und Effizienz zu.

Gliederung des Projekts (Phasen)	Gliederung der Qualitätsaktivitäten			Arbeitstechniken - Werkzeuge	Validierungskriterien
	Q-Planung	Q-Sicherung	Q-Lenkung		
Initialisierung	X			Zielfindung, Nutzwertanalyse zur Auswahl der richtigen Projekte	Strategischer ‚Fit‘, Reifegrad des Ziels und der notwendigen Technologien
Definition	X			Zieldefinition (je Zeitabschnitt), Machbarkeitsbeurteilung Projektraster (Meilensteine, Zeitabschnitte)	Verhältnis Aufwand – Ertrag, Marktgegebenheiten (Porter five forces)
Planung	X	X		Belastungsprofil der Ressourcen (Mannpower, Finanzen, Anlagen, usw.), Risikoanalyse Definition der zu erfüllenden Anforderungen (quality gates) bei Meilensteinen	Vorhandene Reserven, Risikograd eingehalten (Gegenmassnahmen definiert) – RPZ und Risikobudget (W x Kosten), Notfallszenario – Verbesserungsschleifen (Änderungsmanagement) vorgesehen
Steuerung		X	X	Projektfortschritt / Planeinhaltung feststellen – Massnahmen ergreifen bei Abweichung, Risikoneubewertung, Validierung der Projektergebnisse - Audit, Änderungsmanagement	Vergleich mit Zielen – definierten Anforderungen, Veränderung der Rahmenbedingungen (zeitliche und funktionsbezogene Aspekte)
Abschluss			X	Projektabschlussbericht (Erfahrungen, Auswertung von ‚lessons learned‘), Struktur der Projektdokumentation	Anzahl der Verbesserungsvorschläge für nächstes Projekt, Wiederauffindbarkeitsquote der Dokumente durch Nicht-Projektmitglieder

Abb. 2 Übersicht Werkzeuge und Validierungskriterien je Projektphase

Auch wenn Projekte durch ihre Einmaligkeit charakterisiert sind, so gilt es doch im Sinne der stetigen Verbesserung die Lehren aus dem Verlauf und Erfolg eines Projekt zu ziehen und das nächste Mal nicht mehr in dieselben Fallen zu tappen. CIP – continuous improvement process / stetiger Verbesserungsprozess – bildet in beiden Managementsystemen die Basis für den Aufbau des firmeninternen Wissens.

Fazit

Qualitäts- und Projektmanagement sind aufs engste mit der Kerntätigkeit der Unternehmung verknüpft und tragen vor allem bei ihrer intergrativen Verwendung wesentlich zum Unternehmenserfolg bei. Denn welchen Wert stellt ein Produkt für das Unternehmen dar, wenn es zu spät und mit zu hohen Entwicklungskosten auf den Markt kommt oder was nützt im umgekehrten Fall eine Umsetzung des Projektinhalts in Zeit und Kosten, wenn die Qualität der Leistungsmerkmale nicht gegeben ist?

Take care to get what you like or you will be forced to like what you get.

Zitat George Bernhard Shaw

Literatur:

H. Litke: Projektmanagement, Hanser, 2007

H. Litke: Projektmanagement Handbuch für die Praxis, Hanser, 2005

H. Schelle et al: Projektmanager, GPM, Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2005

PMI Standards Committee: A Guide to the Project Management Body of Knowledge-PMBOK Guide,
Project Management Institute PMI

Zum Autor:

Kurt Eisenring, Ing. FH und E-MBA HSG, stv. Institutsleiter am Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft der Hochschule für Angewandte Wissenschaft FHS St. Gallen, Teufenerstrasse 4, CH-9000 St. Gallen, Tel. +41 (0)71 228 63 33, kurt.eisenring@fhsg.ch, www.fhsg.ch/iqb