

Projekt- und Qualitätsmanagement

Projektmanagement ist gelebtes Qualitätsmanagement

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

Kurzer Blick zurück

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 (beispielsweise Lieferantenaudits, Bemusterungs- und Validierungsverfahren).

Die Revision von ISO 9001:2008 bringt viele kleine Ergänzungen im Bereich Produktrealisierung (Kap.7), dem eigentlichen Kernthema des Projektmanagements.

Beginn in den 1940er-Jahren

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 1940er-Jahren und war zu Beginn stark militärisch geprägt. Mit der Entwicklung und dem Bau der Atombombe (Manhattan Engineering District Project)

Zu oft verstehen Projektmanager unter Qualitätsmanagement nur die Verifikation und Dokumentation der erarbeiteten Ergebnisse sowie die dazu notwendigen Leistungserstellungsprozesse. Definiert man aber neben der Leistung auch Termine und Kosten als Qualitätsparameter, so lässt sich gerade das Projektmanagement selbst als ein Aspekt des Qualitätsmanagementsystems verstehen.

Kurt Eisenring

wurde ein weitverzweigtes 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 vergangenen Jahren die stärksten Treiber bei der Gestaltung von Projektmanagementstandards.

Eine Zertifizierung des Projektmanagements wird zukünftig so selbstverständ-

Standards im Qualitäts- und Projektmanagement

Fokus der Standards	Qualitätsmanagement	Überleitung	Projektmanagement
Befähigung der Unternehmung	EFQM		CMMI SPICE ISO / IEC 15504 Project Excellence
Internationale Norm	ISO 9001:2000	ISO 10006:2003	?
Nationale Norm	–		DIN 69901:2007
Branchenlösungen	ISO/TS 16949:2004 AQAP 2131		ITIL HERMES PRINCE2
Best practice	–		PMBOK

lich sein wie eine Zertifizierung nach ISO 9001 (Qualität), ISO 14001 (Umwelt) oder OHSAS 18001 (Arbeitssicherheit). Die Elemente des Qualitätsmanagements (Qualitätsplanung, -sicherung und -lenkung) wurden in den verschiedenen sich bildenden Projektmanagementstandards übernommen.

Standardisierung unumgänglich

Im Gegensatz zum Qualitätsmanagement konnte bis heute dennoch kein international gültiger und branchenunabhängiger Standard für das Projektmanagement verankert werden. Keiner der Ansätze (zum Beispiel PRINCE2, PMBOK, HERMES, usw.) hat sich bislang durchsetzen können. Verschiedene Modelle zur Ermittlung der Befähigung von Unternehmen im Projektmanagement bestehen parallel (beispielsweise 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 Standardisierung 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 wurde ein neuer Weg für die Schaffung einer gemein-

samen Norm im Projektmanagement gewählt. Auf der Basis des kleinsten gemeinsamen Nenners bei Grundlagen, Prozessen, Prozessmodell und Methoden wird die Norm definiert. Mit ISO 10006:2003, dem Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten, besteht bereits eine Überleitung für das Projektmanagement in die etablierten Systeme des Qualitätsmanagements.

Gegenseitig ergänzend

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

Anzeige

Die besten Pointen sind nicht die, über die man am lautesten lacht.

Sondern die, über die man am längsten nachdenkt.

Schnupperabo für Nach-, Vor- und Mitdenker:
www.nebelspalter.ch oder
 Tel. 071 846 88 75
 3 Ausgaben für CHF 20.– (statt 29.40)


Nebelspalter

Das intelligente Satiremagazin.

Business-News ganz direkt: Wie viele Nachfolge- kandidaten haben Sie bereits verfehlt?



Der Umgang mit der Nachfolgeregelung, auch in Bezug auf die «10 Gebote», hat eine neue Komponente. Lernen Sie unsere Beratung und unsere Leistungen kennen. Swissconsultants-Experten sprechen Ihre Sprache, fragen Sie uns an oder bestellen Sie das kostenlose Wirtschaftsmagazin «Business-News» www.swissconsultants.ch.

26 Unternehmen mit über 300 Mitarbeitenden bilden ein einzigartiges Netzwerk von Spezialisten aus Wirtschaftsberatung und -prüfung, Human Resources, Marketing und Kommunikation.

Wir gehören dazu: Aarau, Werbung, **Baldinger & Baldinger AG**, www.bald.ch; Aarau, Treuhand, **thv AG**, www.thv.ch; Baar/Baden, Treuhand, **INTERTEST Revisions- und Wirtschaftsberatungs AG**, www.intertest.ch; Baden, Treuhand, Steuer- und Unternehmensberatung, **buco Consulting GmbH**, www.buco.ch; Bern, Kadersuche, **SSP Shtewi & Partner AG**, www.managers.ch; Bern, Kommunikations- & Medienrecht, **Franz A. Zölch & Partner**, www.zoelch.ch; Brig-Glis, Treuhand, **Marugg+Imsand**, www.trmi.ch; Burgdorf, HR-Solutions, **schärpartners ag**, www.schaer.ch; Chur, Treuhand, **SCS Treuhand AG**, www.scstreuhand.ch; Egerkingen, Treuhand, **ST Schürmann Treuhand AG**, www.st-egerkingen.ch; Gerlafingen, Büroautomation, **OfficeCare AG**, www.officecare.ch; Herisau, **Ostschweizerische Treuhandgesellschaft Herisau AG**, www.otg.ch; Lugano, Treuhand, **Sofipo Fiduciaire SA**, sofipo@sofipo.ch; Luzern, **Sammelstiftung Vorsorge der Zentralschweiz**, www.ssvz.ch; Luzern, Treuhand, **Bättig Treuhand AG**, www.baettig.ch; Luzern, Treuhand, **Küng Treuhand AG**, kueng-treuhand@tic.ch; Lyss, Treuhand, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung, Unternehmensberatung, **Tschanz Treuhand AG**, www.tschanz-treuhand.ch; Niederteufen, **RBU Unternehmensberatung GmbH**, www.rbu.ch; Oberentfelden, Marketing, **Consell AG**, www.consell.ch; Olten, PR/Werbung, **Dr. Hans Balmer AG**, www.balmerwerbung.com; Schwyz, Treuhand- und Revisionsgesellschaft, **Mattig-Suter und Partner**, www.mattig.ch; Selzach, **EVT-EURO Versicherungs-Treuhand AG**, www.evt.ch; Solothurn/Langenthal/Bern/Biel, Treuhand, Unternehmensberatung, Immobilien, **bonacasa®** – Wohnen mit Dienstleistungen, **Bracher und Partner AG**, www.bracher.ch; Zürich, Human Solutions, **CTS Group AG**, www.ctsgroup.ch; Zürich, Unternehmerberatung, Gebi Küng, **Küng Unternehmerberatung**, www.gku.ch; Zürich, Treuhand, **Trigema AG**, www.trigema.ch; Langenthal, Wirtschaftsprüfer, **Swissconsultants.ch Audit AG**, Wirtschaftsberater, **Swissconsultants.ch Beratungs AG**, Geschäftsstelle, **Swissconsultants.ch**, swissconsultants.ch

swissconsultants.ch
BUSINESS CONTACTS

Werkzeuge und Validierungskriterien je Projektphase

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

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

- Ergebnisorientierte Planung und Steuerung
- Kommunikation und 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 (siehe Tabelle).

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 Projekts 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 integrativen 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.»

George Bernhard Shaw

Kontakt

Kurt Eisenring

Ing. FH und E-MBA HSG, stv. Institutsleiter



Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft
Hochschule für Angewandte Wissenschaft FHS St. Gallen
Teufenerstrasse 4, 9000 St. Gallen
Tel. 071 228 63 33
kurt.eisenring@fhsg.ch
www.fhsg.ch/iqb