

Qualitäts- und Projektmanagement

# Gleiche Erfolgskriterien

Von Kurt Eisenring

*Beim Thema Qualitätsmanagement hören viele Projektmanager weg. Qualitäts- und Projektmanagement haben aber gemeinsame geistige Väter und werden zukünftig noch näher zueinander rücken.*

Zu oft werden von Projektmanagern unter Qualität nur die Verifikation und Dokumentation der im Projekt erarbeiteten Ergebnisse sowie der dazu notwendigen Prozesse der Leistungserstellung verstanden. Definiert man aber neben der Leistung auch Termine und Kosten als

setzung möglichst ohne Verlustleistung in der vorgegebenen Zeit zu realisieren. Die PDCA-Systematik nach Deming findet sich in beiden Managementansätzen.

**Gemeinsame Wurzeln**

Qualitätswesen wurde in der Vergangenheit durch die Fertigung vorwärtsgetrieben. Ziel war, 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 einzel-

nen Unternehmens und erweitertem Beschaffungsradius wurden zusätzliche Qualitätswerkzeuge zur Qualitätsvorausplanung (zum Beispiel QFD, FMEA) und präventive Qualitätssicherung geschaffen (Lieferantenaudits, Bemusterungs- und Validierungsverfahren usw.). Die Revision von ISO 9001:2008 bringt zahlreiche kleine Ergänzungen im Bereich Produktrealisierung (Kap. 7), dem eigentlichen Kernthema des Projektmanagements.

Auch Projektmanagement in der einen oder andern 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 be-

ginnt in den 40er-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 In-

**Standards bilden sich heraus**

strumenten 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 Projektmanagement-Standards.

**Zertifizierung – nur eine Frage der Zeit**

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 durch-

**Wie sich beide Systeme annähern**

Qualitätsparameter der Projektarbeit, so lässt sich gerade das Projektmanagement selbst als ein Aspekt des Qualitätsmanagementsystems verstehen.

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 Um-

Ing. FH und E-MBA HSG Kurt Eisenring, 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

Standards in Qualitäts- und Projektmanagement

Grafik 1

Qualitätsmanagement		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	

setzen können. Verschiedene Modelle zur Ermittlung der Befähigung von Unternehmen-Projektmanagement bestehen parallel (zum Beispiel 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 Projekt-Reportings und -Controllings. Für den Lieferanten ergäben sich bei einer Standardisierung wesentliche Erleichterungen. Die gemeinsame Kommunikations- und Wissens-

## Werkzeuge und Validierungskriterien je Projektphase

Grafik 2

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 (Manpower, 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

### Stetiger Verbesserungsprozess

basis würde es zudem erleichtern, neue Mitarbeiter in die Projektorganisation einzubauen.

Mit der DIN 69901:2007 (Entwurfsversion) 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 ISO 10006:2003, dem Leitfaden für Qualitätsmanagement in Projekten, besteht bereits eine Überleitung für das Projektmanagement in die etablierten Systeme des Qualitätsmanagements (Grafik 1). Eine Zertifizierung des Projektmanagements wird zukünftig so selbstverständlich sein wie eine

Zertifizierung nach ISO 9001 (Qualität) – ISO 14001 (Umwelt) oder OHSAS 18001 (Arbeitssicherheit).

### Erfolgskriterien ergänzen sich

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 des Unternehmens kann weder Qualitätsmanagement noch Projektmanagement erfolgreich umgesetzt werden.

Den Phasen des Projektmanagements lassen sich Elemente und Werkzeuge des Qualitätsma-

agements 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 (Grafik 2). 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 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 Projekteinhalts in Zeit und Kosten, wenn die Qualität der Leistungsmerkmale nicht gegeben ist? ■

### 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.