

Expertenwissen für DGQ-Mitglieder

Typische Missverständnisse und Konflikte zwischen Qualitäts- und Projektmanagement



GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.



Deutsche Gesellschaft
für Qualität



Typische Missverständnisse und Konflikte zwischen Qualitäts- und Projektmanagement

Einführung

Der gemeinsame Fachkreis „Qualität und Projekte“ der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) 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 sollen als Grundlage für die weitere Arbeit 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.

Praxisbeispiele aus der Projektarbeit

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.

2. FMEA

Die FMEA ist nicht aktualisiert worden.

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.

3. Internes ISO 9001 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.

4. Qualitätsverantwortung im Projekt

Die Durchführung einer FMEA wird im QM-System verlangt und auch von Qualitätsmanager eingefordert. Für den Projektmanager hat es die oberster 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, reicht es, 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.

5. 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.“

Anmerkung

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

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 Anforderungsmanagementprozess wäre eine Lösung.

Anmerkung

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

7. 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.

Anmerkung

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.

Standards und ihre Umsetzung

8. Konflikte zwischen Standards und Umsetzung

Projektmanager:

- > Was nützt es, Standards umzusetzen? Es kostet nur Aufwand.
- > Was sagt ein Reifegrad aus? Kann daraus ein monetärer Nutzen abgeleitet werden?
- > Jedes Projekt ist einmalig. Nehmen Reifegradmodelle an, dass Projekte ähnlich sind?
- > Projekte sind dynamisch. Standards sind starr und passen nicht zur Realität.

Anmerkung

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

als Einzelprojekte. Der Nutzen kommt in diesem Fall für alle sichtbar zum Tragen.

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

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 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.

Allgemeine Praxisbeobachtungen

10. 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).

Anmerkung

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

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.

3. *Qualitätskontrolle*

Projekt- und Qualitätsmanager sollten gemeinsam überwachen, ob die Maßnahmen aus dem Qualitätsplan 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.

11. Keine Zusammenarbeit zwischen Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und Projektmanagement

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 Management System 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 Projektentwicklung ist nicht definiert und wird intuitiv gemessen (Personalführung).

12. Qualitätsmanagement im Projektmanagement, Standard des Project Management Institute (PMI)

Qualitätsmanagement ist ein eigenständiges Wissensgebiet im Projektmanagement-Standard des PMI in Verbindung mit den Wissensgebieten Risikomanagement und Integrationsmanagement. Das zeigt auf, wie groß die Bedeutung von Qualitätsmanagement ist, die in der Praxis leider häufig fehlt. Unabhängig vom Standard muss die richtige Balance gefunden werden, um nicht nur die Produktqualität, sondern auch die Prozessqualität im Fokus zu halten.

13. 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-Prozessen bzw. Audits und Zertifizierungen im Rahmen von Qualitätsmanagement-Konferenzen der einzelnen Fachabteilungen. Projektmanager erheben Verbesserungspotenziale für die Abläufe von Projekten, das Projektprodukt oder weitere Abläufe und Produkte im Unternehmen in einem Themenspeicher, 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. Auditorgebnisse, -abweichungen und -hinweise noch in die Projektzielplanung aufnehmen zu können.

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 Management-System wird mit Sicherheit die Effizienz von Projekten und Organisationen erhöhen.

Einer der nächsten Schritte des Fachkreises ist die Entwicklung eines Konzepts für einen Workshop, mit dem ein Unternehmen wirksame Steuerungsinstrumente zum Monitoring seiner Projekte erarbeiten kann.

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 DGOaktiv führen.