Expertenwissen für DGQ-/GPM-Mitglieder

Barrierefrei und grenzenlos:

Integriertes Qualitäts-, Projekt- und Prozess-management

GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e. V.

DGQ
Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Barrierefrei und grenzenlos: Integriertes Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement

1 Einführung

Der Fachkreis „Qualität und Projekte“ der GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V. und der Deutschen Gesellschaft für Qualität e. V. (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 aber sie verwenden die gleichen Werkzeuge in unterschiedlicher Weise. Wird diese Betrachtung auf „die Linie“ erweitert, also auf die Produktion und ihre Unterstützungsfunktionen, werden die Konflikte noch größer. Woher weiß ein Sachbearbeiter zum Beispiel in der Beschaffung, welche Priorität die Einkaufswünsche eines Projekts haben?

Die Situation in Unternehmen ist häufig durch Konflikte, Nicht-Wissen und Unverständnis gekennzeichnet (siehe Abbildung 1):

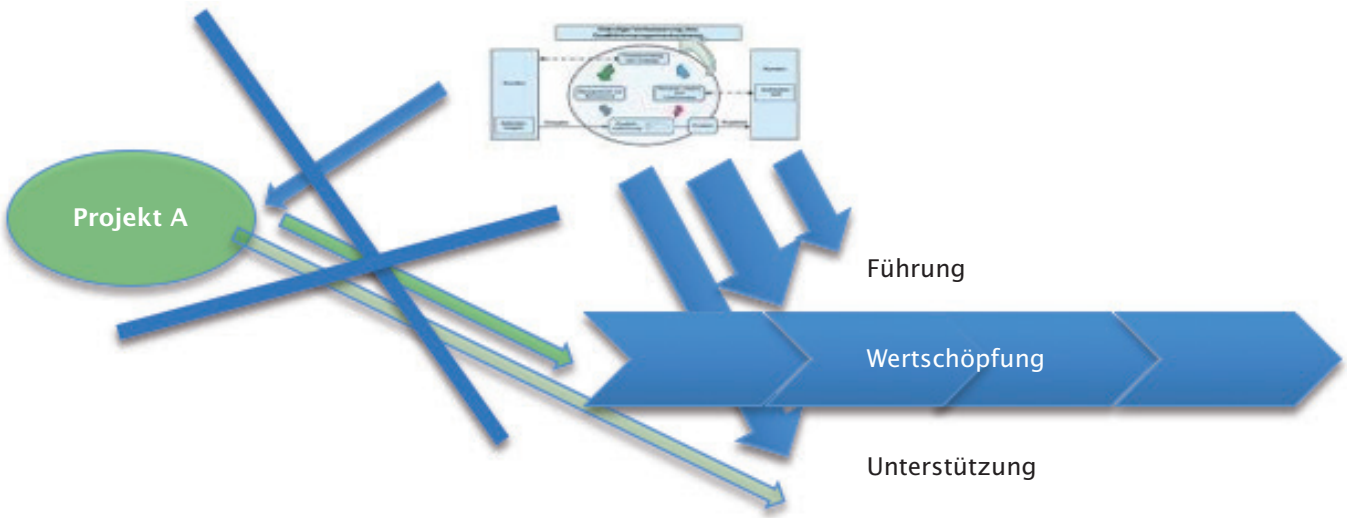

Abbildung 1: Status Quo Projekt- und Qualitätsmanagement

Für den Erfolg eines Unternehmens ist es aber notwendig, dass Projekte und die Standard-Prozesse erfolgreich zeitgleich verlaufen können. Denn Projekte und Prozesse schließen sich nicht gegenseitig aus. Das zeitlich begrenzte Vorhaben „Projekt“ hängt nicht separat in der Luft, sondern ist in die Prozesswelt des gesamten Unternehmens integriert. Es gibt zwischen Prozessen und Projekten Berührungspunkte, Ergänzungen und Abhängigkeiten.

Probleme zwischen Projekt, Linie und QM lassen sich unseres Erachtens nur lösen, wenn es ein integriertes Managementsystem gibt, das die Forderungen aller drei Bereiche berücksichtigt. Wobei „integriert“ nicht heißt, dass drei Systeme in einem Handbuch zusammen gefasst sind, sondern dass sich das Unternehmen überlegt, wie die Systeme in der alltäglichen betrieblichen Praxis zusammen spielen.

Voraussetzung dafür ist ein gemeinsames Verständnis von Begriffen und Regeln sowie eine von der Unternehmensleitung getragene strategische Position. Der Erfolg der Umsetzung hängt davon ab, eine Choreographie für das Zusammenspiel zu entwickeln, die von der Unternehmensleitung gesteuert wird. Die Leitung muss die Verantwortung übernehmen, dirigieren und korrigieren. Ohne diese klare Positionierung wird die Integration nicht erfolgreich sein.[1]

Die vorliegende Handreichung ist eine Hilfestellung, um diese Integration zu entwickeln und zu implementieren, sodass eine konstruktiv abgestimmte Zusammenarbeit zwischen Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement zum Nutzen der Organisation möglich wird.

Die Handreichung umfasst:

> eine Analogie, die Ihnen helfen soll, in Ihrer Organisation ein gemeinsames Verständnis für die Integration der Managementsysteme zu etablieren,

> die Synchronisationsanweisung, die Ihnen zeigt, wie Sie bei der Einführung der Integration vorgehen sollten,

> ein Hinweis auf Sammlungen von Methoden, die Ihnen bei der Zusammenstellung Ihres unternehmensinternen „Methoden-Baukastens“ helfen,

> ein erprobtes Modell, das Sie bei der Definition relevanter Rollen unterstützt,

> einen Verweis darauf, dass auch für die Kommunikation eine Regelung notwendig ist.

2 Die Ausgangslage: Probleme im Unternehmensalltag

Die Probleme zwischen Projekt- und Qualitätsmanagement lassen sich in einem Punkt verdichten. Dem Projektmanager sind die Methoden des Qualitätsmanagements zu statisch und zu aufwendig. Der Projektmanager steht unter Zeitdruck, da er am Erfolg seines Projekts gemessen wird. Fragt man nach Risikoanalysen, so hört man oft: „Mache ich schon, aber eher aus dem Bauch heraus. – Eine FMEA? Viel zu umständlich. – Dokumentation von Entscheidungen? Ja, ja, wenn es die Zeit erlaubt ... “

Der Qualitätsmanager dagegen sieht die damit verbundenen Probleme. Weil die Dokumentation nicht geregelt ist oder nicht konsequent erfolgt, ist die Sicherung der im Projekt gewonnenen Erkenntnisse für Folgeprojekte häufig nicht möglich. Darüber hinaus lässt sich der Verlauf von Projekten nicht durch einen Verbesserungsprozess optimieren – Wenn nicht rekonstruiert werden kann, wo Probleme entstanden sind, kann auch nichts verbessern werden.[2]

Ein weiterer strittiger Punkt zwischen Projekt- und Qualitätsmanagement ist, wer für die Qualität des Projektproduktes zuständig ist. Der Projektmanager sieht die Verantwortung beim Qualitätsmanager, der sich aber wiederum nur in der Verantwortung für die Einhaltung der Regeln des Systems sieht.

Die Probleme zwischen Projekt und Prozessen im Unternehmen entstehen dagegen unseres Erachtens vor allem aus der mangelnden Kenntnis der beiden Seiten von den Wünschen, Bedürfnissen und Arbeitsbedingungen der anderen.[3] Der Projektmanager weiß zum Beispiel, dass in Kürze für einen begrenzten Zeitraum mehr Personal benötigt wird und geht daher davon aus, dass Leiharbeiter schnell zur Verfügung stehen können. Der Personaler dagegen unterliegt unternehmensinternen und gesetzlichen Vorschriften für den Einsatz von Leiharbeitern. Er mag so schnell wie möglich versuchen, die Anforderung des Projektmanagers zu erfüllen, es gelingt ihm aber häufig nicht in der von Projektseite geforderten Zeit.

Ein weiteres Problem ist die Beschaffung. Der Projektmanager benötigt eine bestimmte Maschine oder ein bestimmtes Material. Der Einkäufer hat bestimmte Regeln, nach denen er Beschaffen kann und darf. Das führt in vielen Fällen nicht dazu, dass beschafft wird, was der Projektmanager will, sondern was zum Beispiel am preisgünstigsten ist.

Gegenseitige Schuldzuweisungen führen zu einer Verhärtung der Fronten, die sich nur schwer wieder auflösen lässt, vor allem dann, wenn die Personen auf beiden Seiten über viele Jahre und Projekte dieselben bleiben.

3 Das Lösungspotenzial: Eine Analogie

In Hinblick auf die Frage, wie diese Probleme bewältigt werden können, ist schnell zu merken, dass die Lösung nicht greifbarer erscheint, indem Vorschriften erlassen oder ein Handbuch geschrieben werden. Wichtig ist zunächst einmal ein Gefühl dafür zu entwickeln beziehungsweise eine Vorstellung davon zu besitzen, wie idealerweise in einem Projekt gearbeitet werden sollte.

Unsere Suche nach einer Analogie führte uns zu den Boxenstopps in der Formel 1. Der Boxenstopp ist hierbei das Projekt. Mitarbeiter und Material kommen aus der Linie, dem Prozess und stehen beim Boxenstopp punktgenau zur Verfügung. Die meisten Boxenstopps verlaufen geräuschlos, gut aufeinander abgestimmt, schnell und zielorientiert.
„Du siehst es weniger, du hörst es eher“, erklärt zum Beispiel ein Mechaniker. *„Wenn alles synchronisiert klingt, heißt es, dass alle ihren Job zur selben Zeit machen. Dann weißt du, dass das Auto angekommen und kurz darauf wieder rausgefahren ist.“*[4]

Zwei wichtige Merkmale der Boxenstopps sind Fehlerfreundlichkeit und Selbstreflexion:
„Wir werden uns einige Dinge ansehen, aber das ist keine Kritik an jenem Mitglied, das links hinten für den Reifen zuständig ist. Er macht sich selbst Vorwürfe und es ist unser Job ihn in solchen Momenten zu unterstützen“, betonte McLaren Teamchef Whitmarsh in einem Interview.[5]

Diese Haltung ist in Projekten und Prozessen in der Praxis nicht unbedingt die Regel. Viel häufiger wird bei Problemen nach einem Schuldigen gesucht. Beim Zusammenspiel in Projekten wird es auch systematische Fehler geben, die sich durch weitere Regelungen künftig verhindern lassen. Die Mehrzahl der Probleme wird aber wohl auf menschliche Handlungsfehler zurück zu führen sein. Hier könnte die „Human FMEA“ von Algedri einen Ansatz bieten, zu einer besseren Synchronisation beizutragen.[6]

4 Der Test: Haben Ihre Projekte die Qualität von Boxenstopps?

- ☐ Beim Boxenstopp hängt die Qualität des Ergebnisses vom perfekten Zusammenspiel von Spezialisten unterschiedlicher Abteilungen ab.
  In unserem Unternehmen ist die Zusammenarbeit von Projekt, Linie und QM reibungsfrei.

- ☐ Die Zeit, die für den Boxenstopp zur Verfügung steht, ist begrenzt.
  In unserem Unternehmen gibt es für alle Projekte klare Zeitvorgaben, die eine möglichst schnelle Abwicklung verfolgen.

- ☐ Die Geschwindigkeit, mit der der Boxenstopp erfolgt, kann den Ausgang des Rennens massiv beeinflussen.
  In unserem Unternehmen ist allen Beteiligten klar, welche Bedeutung für den Erfolg der ganzen Organisation eine möglichst konsequente Projektbearbeitung hat.

- ☐ Es gibt eine klare Hierarchie, die nicht angezweifelt wird.
  In unserem Unternehmen sind die Verantwortungen in Projekten auch gegenüber QM und Linie eindeutig geklärt.

- ☐ Jeder Beteiligte kennt genau seine Aufgabe.
  In unserem Unternehmen gibt es in Projekten klare Rollendefinitionen.

- ☐ Das gemeinsame Ziel ist (normalerweise) auch klar und unbestritten: Gemeinsame bestmögliche Erledigung der Aufgabe.
  In unserem Unternehmen ziehen Projekt, Linie und QM an einem Strang.

Und wenn Sie bei Ereignissen wie einem abgerissenen Tankschlauch beim Boxenstopp nicht fragen: „Wer ist schuld?“, dann sind Sie in Ihrem Unternehmen auf einem guten Weg!

5 Gemeinsamkeiten und Unterschiede: Worauf verweist die Analogie?

5.1 *Gemeinsamkeiten*

> Der Boxenstopp ist, wie ein Projekt, eine „Momentaufnahme“, ein (singuläres) Ereignis.

Foto: Bo Nash (2007): Kasey Kahne Pit Stop, cc-by-sa-2.0.

> Die Beteiligten nehmen genau für dieses Ereignis eine bestimmte Rolle ein. Welche Rolle sie außerhalb des Rennens beziehungsweise des Projektes spielen, lässt sich aus der Rollendefinition im Boxenstopp beziehungsweise im Projekt nicht bestimmen.

> Die Ressourcen sind klar begrenzt (Raum, Zeit, Mitarbeiter).

> Der Boxenstopp hat seine eigene Dramaturgie. Er benötigt eine eigene Prozessbeschreibung und ein eigenes Qualitätsverständnis – wie das Projekt auch.

> Risiken treten sowohl beim Boxenstopp als auch in Projekten auf. Um sie realistisch einschätzen und so weit wie möglich im Vorfeld Gegenmaßnahmen planen zu können, ist eine differenzierte und gründliche Risikoanalyse unverzichtbar.

> Beim Boxenstopp gibt es eine klare Hierarchie. Dies betrifft die Regelungen bezüglich Weisungsbefugnis, Verantwortungen, Kompetenzen, Hol- und Bringschuld. Im Projekt erfolgt diese Festlegung zwischen Projektleitung und Prozessorganisation.

5.2 *Unterschiede*

> Es gibt beim Boxenstopp keinen Puffer.

> Fehler beim Boxenstopp können nicht wieder gut gemacht werden und sie können mehr oder weniger tragische beziehungsweise lebensbedrohliche Ergebnisse produzieren.

> Die räumliche Gegebenheiten unterscheiden sich: Der Boxenstopp findet auf sehr engem, umgrenzten Raum statt; die Orte, an denen an Projekten gearbeitet wird, können weltweit verteilt sein.

> Die Beteiligten trainieren die Zusammenarbeit für einen Boxenstopp beziehungsweise für ein Projekt. Bei einem Boxenstopp ist das Training so intensiv, dass ein weitgehend automatisiertes Zusammenspiel möglich ist, das keine Aufmerksamkeit mehr bindet. So ist eine Konzentration auf das Ereignis möglich.

6 Die Lösung: So synchronisieren Sie die Systeme

6.1 *Die Synchronisationsanweisung*

Der Weg zur erfolgreichen Integration von Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement besteht aus unserer Sicht aus drei Elementen:

> einer Synchronisation des Vorgehens dieser Bereiche,

> einem gezielten Einsatz von Methoden, Rollen und Kommunikation,

> einer Festlegung des Vorgehens auf zwei Ebenen: einer strategischen Ebene, die ausgehend von der Obersten Leitung die Grundsätze der Synchronisation festlegt und einer operationalen Ebene, in der für ein konkretes Projekt und seine konkreten Anforderungen aus diesen strategischen Vorgaben das konkrete Werkzeug für das Projekt auswählt und einsetzt.

Die Synchronisationsanweisung zeigt der Führungskraft, dem Projektverantwortlichen, wie er vorzugehen hat, um eine Integration von Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement zu erreichen.

Synchronisation heißt:

- bei den unterschiedlichen Beteiligten ein einheitliches Verständnis für das Ziel und die Vorgehensweise etablieren,
- sie in die Lage zu versetzen, auf dieser Basis koordiniert zu handeln,
- sicher zu stellen, dass alle Beteiligten genau den Überblick haben, den sie brauchen, um den Zusammenhang zu verstehen, in dem ihre Arbeit eingebettet ist.

Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis zum Vorgehen in einem konkreten Projekt zu haben, denn nur so kann jeder seine Verantwortung übernehmen.

Diese Synchronisation sollte unseres Erachtens immer zwei Mal erfolgen: Geschäftsführung und die Verantwortlichen für die Projekte, Prozesse und Qualität definieren gemeinsam das grundsätzliche strategische Vorgehen. Die Akteure und Verantwortlichen in einem konkreten Vorhaben definieren gemeinsam das Zusammenspiel in diesem Projekt.

Die Synchronisationsanweisung liegt in Form von zwei Prozessen vor (siehe Seite 10 ff.).

Strategische Synchronisation von Prozessen und Projekten

Die strategische Synchronisation (siehe Anhang Seite 10) beschreibt den Rahmen, in dem bestehende Prozesse und Projekte miteinander synchronisiert durchzuführen sind. Er enthält die grundlegenden Regeln und Methoden zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Prozess- und Projektverantwortlichen.

Ziel der strategischen Synchronisation ist es, einen einheitlichen Rahmen für Prozess- und Projektmanagement zu schaffen, ohne die Freiheit des Vorgehens im einzelnen Projekt zu beschneiden. So lassen sich bestehende Prozesse, wie zum Beispiel der Produktentwicklungsprozess (PEP) und Projektmanagement nutzenbringend im Unternehmen verbinden.

Hauptverantwortlich für die strategische Synchronisation ist die oberste Leitung der Organisation. Sie legt unter Berücksichtigung von Unternehmenswerten und der strategischer Ausrichtung die Rahmenbedingungen für Projekte fest und entscheidet am Ende des Synchronisationsprozesses über den Pool an Werkzeugen, die in Projekten eingesetzt werden.

Die Führungskräfte aus Qualitäts-, Projekt- und Prozessmanagement sind „Zuarbeiter“ für diese Entscheidung. Sie schlagen nach intensivem Austausch die Werkzeuge vor, die aus ihrer Sicht die zielgerichtete und reibungsfreie Bearbeitung von Projekten unterstützen. Sollte es im Unternehmen auch eine eigenständige Abteilung für Risikomanagement geben, ist diese in die Synchronisation mit einzubeziehen.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Synchronisation ist unseres Erachtens die enge Zusammenarbeit mit den Verantwortlichen der genannten Unternehmensbereiche und damit ihre Einbindung in den Entscheidungsprozess.

Operationale Synchronisation

Dieser Prozess beschreibt das Vorgehen in einem konkreten Projekt. Da es sehr viele unternehmensspezifische Variationen der Durchführung von Projekten gibt, ist die operationale Synchronisation an eine sehr einfache Beschreibung des Prozesses angelehnt: Es gibt als Ausgangssituation eine Projektidee aus der nach einer Entscheidung für die Umsetzung ein Projekt entsteht. Nach Grob- und Feinplanung erfolgen die Umsetzung des Projektes und sein Abschluss (siehe Anhang ab Seite 11).

In diesen Phasen ist hauptverantwortlich der Projektleiter, der in enger Abstimmung mit den Verantwortlichen aus Qualitäts-, Prozess- und Risikomanagement das Projekt plant, durchführt, steuert und am Ende jeder Phase eine Entscheidung über das weitere Vorgehen trifft.

Erfolgreiche Synchronisation ist aus unserer Sicht auch hier davon abhängig, dass bestimmte Voraussetzungen erfüllt werden. Die Kompetenzen der definierten Rollen sind in das Projekt zu integrieren und die Ergebnisse ihrer Arbeit zu akzeptieren. Das Einhalten der Regeln der strategischen Synchronisation ist eine weitere Voraussetzung für den Projekterfolg. Nur so gelingt während der Umsetzung des Projekts eine vertrauensvolle und – in Anlehnung an die Beschreibung des Boxenstopps – „geräuschlose“ Zusammenarbeit.

Am Ende des Projektes stehen eine Bewertung des Projektablaufes und gegebenenfalls ein Vorschlag zur Optimierung der strategischen Synchronisation.

Die Werkzeuge, die diesen Prozess unterstützen sind ein definierter Pool an Methoden. Sie stellen eine eindeutige Definition von Rollen und die Festlegung der Kommunikation im Projekt und zwischen Projekt und oberster Leitung dar.

6.2 *Werkzeug 1: Der Methodenbaukasten*
Ziel ist es, eine von allen Verantwortlichen gemeinsam getragene Entscheidung herbeizuführen, mit welchen Methoden Projekte, Prozesse und Ergebnisse gemessen, gesteuert, bewertet und dokumentiert werden können.

Strategische Festlegung: Den Werkzeugkasten füllen
Das Unternehmen legt die Methoden fest, die im Qualitäts-, Prozess-, Projekt- und Risikomanagement grundsätzlich eingesetzt werden können.

Operationale Festlegung: Die Werkzeuge für das konkrete Vorhaben auswählen
Der Projektleiter wählt die Methoden aus, die er für sein Projekt zur Sicherstellung der Qualität von Prozess und Ergebnis einsetzen will. Die Auswahl wird mit den Verantwortlichen der involvierten Prozesse (Abteilungen) und dem Qualitätsmanager verbindlich festgelegt.

Der Baukasten enthält mindestens Methoden aus dem Projekt, Qualitäts- und Projektmanagement. Weitere Methoden zum Beispiel aus dem Risikomanagement können nach Belieben ergänzt werden.

Auf der Basis der im Unternehmen eingesetzten Methoden sollte entschieden werden:

- ob damit alle relevanten Fragestellungen abgedeckt sind,
- welche Methoden obligatorisch und welche fakultativ sind,
- wie der Projektleiter seine Auswahl begründen und dokumentieren muss.

Anregungen für die Methodenauswahl finden sich auf der Seite der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM).[7] Den Mitgliedern der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. steht zusätzlich eine kommentierte Methodensammlung über das Portal DGQaktiv zur Verfügung.[8]

6.3 *Werkzeug 2: Die Rollendefinition*
Die Rollendefinition legt fest, welche Funktionen in Projekten mit welchen Aufgaben und Befugnissen vertreten sind.

Strategische Synchronisation: Struktur und Rollen festlegen
Das Unternehmen legt die Rollen fest, die im Qualitäts-, Prozess-, Projekt- und Risikomanagement grundsätzlich eingenommen werden können.

Operationale Synchronisation: Die notwendigen Rollen auswählen
Der Projektleiter wählt die Rollen und Funktionen für sein Projekt aus, die er zur Sicherstellung der Qualität von Prozess und Ergebnis benötigt. Die Auswahl wird mit den Verantwortlichen der involvierten Prozesse (Abteilungen) und dem Qualitätsmanager verbindlich festgelegt.

Empfehlenswert ist unseres Erachtens bei der Definition und Beschreibung von Rollen eine Anlehnung an das V-Modell aus der Softwareentwicklung.[9] Eine Beschreibung grundlegender Rollen ist unseres Erachtens auch dann notwendig, wenn Sie andere Vorgehensweisen wie zum Beispiel agiles Projektmanagement bevorzugen.

Im V-Modell werden Projektrollen (nur zur Lebenszeit des Projektes besetzt) und Organisationsrollen unterschieden. Für ein konkretes Projekt erfordert dies dann zum Beispiel die Festlegung, ob es im Projekt einen eigenen Qualitätsverantwortlichen gibt, der auch die Produktqualität überwacht oder ob sich Qualitätsmanagement auf die Einhaltung der organisatorischen Vorgaben bezieht.

Die Zahl der Rollen hängt unter anderem von der Komplexität der Produkte beziehungsweise Dienstleistungen und der Fertigungstiefe des Unternehmens ab.

Jede Rolle ist zu beschreiben, die Aufgaben und Befugnisse des „Spielers“ sind zu definieren und bei Bedarf ist auch ein gefordertes Fähigkeitsprofil zu hinterlegen. Festzulegen ist bei jeder Rolle außerdem, welche Produkte sie verantwortet und an welchen sie mitwirkt.

6.4 *Werkzeug 3: Das Kommunikationsmodell*

Globaler Wettbewerb, Zeit- und Kostendruck, permanente Innovation fordern neue Lösungsansätze im Zusammenspiel von Prozessen und Projekten in mittelständischen Unternehmen.

Eine vermehrte Ausdifferenzierung und Vernetzung, wachsende Handlungs- und Planungsunsicherheit sowie schwindende Grenzen zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen sind zum Alltag geworden. Damit geht das Paradoxon von steigender Transparenz bei wachsender Undurchsichtigkeit einher. Die Relevanz verschiedenster Anspruchsgruppen und deren Meinungen und Legitimitätszuschreibungen für Organisationen ist weitreichend anerkannt und wächst stetig. Folglich bedarf es einer adäquaten Kommunikation sowie eines Bewusstseins für kommunikative Wirkungsweisen an jeder Stelle der Organisation, die im Kontakt zu internen- und externen Anspruchsgruppen steht. Diese Aufgabe kann nicht allein durch die Kommunikationsabteilung von Organisationen geleistet werden, die sich stärker auf die Darstellung des Unternehmens fokussiert als auf die Kommunikation im Sinne eines Austausches zwischen operativen Funktionen.

Das Kommunikationsmodell strebt ein gemeinsames Verständnis über Kommunikationsstrukturen, Medien der Kommunikation, Hol- und Bringschuld und Eingriffsmöglichkeiten bei Problemen an. Auch für das Kommunikationsmodell gibt es eine strategische und eine operationale Synchronisation. Sie regelt Informationspflichten von der obersten Leitung zu Projektverantwortlichen und umgekehrt zwischen den beteiligten Funktionen. Das Kommunikationsmodell werden wir in einem eigenen Whitepaper beschreiben.

7 Zusammenfassung

Barrierefrei und grenzenlos sollte – so wäre es unser Wunsch – die Zusammenarbeit in Unternehmen sein. Dass das nicht so ist, weiß jeder aus eigener Erfahrung. Dabei ist es auch wenig relevant, wie groß die Organisation ist oder wie sie ihr Kerngeschäft definiert.

Wir haben in diesem Whitepaper versucht zu zeigen, welche Bedingungen eine Organisation schaffen sollte, damit die Zusammenarbeit zwischen Projekt-, Qualitäts- und Prozessmanagement möglichst reibungsfrei gelingen kann.

Wesentlich aus unserer Sicht ist die Unterscheidung zwischen einer operationalen und einer strategischen Ebene. Nur wenn die Unternehmensleitung klar Position bezieht und die Integration fordert und fördert, ist überhaupt die Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung gegeben.

Doch jeder von uns weiß, die Regeln garantieren kein entsprechendes Handeln. Deswegen setzen wir unsere Überlegungen fort mit der Frage, wie die Kommunikation zwischen den Funktionen gestaltet werden sollte, damit wirklich ein Austausch zwischen den Menschen stattfindet, die sie innehaben.

[1] Vgl. Schnauber, H. (2014): Warum scheitern Managementmethoden? In QZ, 59, H.3, 13.

[2] Vgl. Fachkreis Qualität und Projekte (2014): Expertenwissen für DGQ-Mitglieder: Lösungsansätze für typische Missverständnisse und Konflikte zwischen Qualitäts- und Projektmanagement, aufzurufen unter: http://bit.ly/1M7huBL, (Aufgerufen am 04.03.2015).

[3] Vgl. u. a. Schmelzer, H. J., Sesselmann, W. (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. 8. Aufl, München: Hanser.

[4] Fischer, Norman (2013): Formel 1 – Boxenstopp: Rein, rauf, runter, raus! Aufzurufen unter: http://yhoo.it/1GkiaDf, (Aufgerufen am: 04.03.2015)..

[5] Hasenbichler, Kerstin (2012): Crew verdient meinen Schutz, aufzurufen unter: http://bit.ly/1CwucYT, (Aufgerufen am: 04.03.2015).

[6] Algedri, J, & Wege, H.M. (2014): Weniger Fehler durch höhere Toleranz? in QZ, 59 H.6, 14-18.

[7] GPM Infocenter, aufzurufen unter: http://bit.ly/1CwuQFN, (Aufgerufen am: 04.03.2015).

[8] FQS-Forschungsgemeinschaft Qualität e.V. (2014), aufzurufen unter: http://bit.ly/18k5w8G, (Aufgeru-fen am: 04.03.2015).

[9] IABG: Das V-Modell, aufzurufen unter: www.v-modell.iabg.de, (Aufgerufen am: 04.03.2015).

Kontakt

Fachkreis Qualität und Projekte

Der gemeinsame Fachkreis der GPM Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement e. V. und der DGQ erarbeitet und diskutiert praxisrelevante Hilfestellungen zur Verzahnung von Qualitätsmanagement und Projektmanagement.

GPM:	www.gpm-ipma.de/know_how/fach_20und_20projektgruppen_20/qualitaet_und_projekte/
DGQ:	www.dgq.de/fachkreis/qp
Sprecher:	Thomas Dörr, DFS Deutsche Flugsicherung GmbH
Autoren:	Dr. Gitte Händel | Cathleen Mittelstädt | Landis+Gyr GmbH | Alexander Seybold | DFS Deutsche Flugsicherung GmbH | Peter Therre
Kontakt:	fk-qp@dgqaktiv.de

Schematischer Ablauf der strategischen Synchronasition

Strategische Synchronisation

In der strategischen Synchronisation werden in Übereinstimmung mit den Unternehmenswerten und der strategischen Ausrichtung des Unternehmens die Grundlagen für die Durchführung von Projekten festgelegt.

Oberste Leitung

- legt die Rahmenbedingungen für Projekte fest

Qualitäts,-Projekt,-Prozess,-Risikomanager

- schlagen die relevanten Methoden zur Planung, Durchführung, Steuerung und Bewertung von Projekten vor
- schlagen die in Projekten notwendigen Rollen vor
- schlagen die Grundlagen und Anforderungen für die interne Kommunikation in Projekten und im Umgang mit Projekten im Unternehmen vor

Oberste Leitung

- legt die für das Unternehmen relevanten Methoden fest
- bestimmt für die Projekte notwendige Rollen („Pflicht“ und „Kür“)
- legt die Vorgaben für Kommunikation fest

Voraussetzung:

✓ Enge Abstimmung mit den relevanten Führungskräften in Anlehnung an die hierarchische Struktur

Schematischer Ablauf der operationalen Synchronisation

1. Projektidee

Ideen für Projekte oder Vorhaben können an vielfältigen Stellen im Unternehmen entstehen. Die Bewertung ihrer Relevanz und Umsetzbarkeit stehen am Anfang des Prozesses.

Koordinator/Initiator

- konkretisiert die Idee
- erstellt die Entscheidungsvorlage für die Oberste Leitung

Oberste Leitung

- entscheidet über die Umsetzung als Projekt oder über die Umsetzung als Vorhaben ohne Projektstruktur oder lehnt die Idee ab
- im Falle eines Vorhabens erteilt die Oberste Leitung den Auftrag zur Umsetzung direkt an den Fachbereich

Koordinator/Initiator

- erhält von der Obersten Leitung den Auftrag zur Konkretisierung der Idee in Form eines Projekts
- erfasst die funktionalen Anforderungen der frühen Entwicklungsphase
- konkretisiert die Projektidee

Qualitätsmanager

- erfasst die regulativen Anforderungen der frühen Entwurfsphase
- liefert den Input zur Konkretisierung

Oberste Leitung

- bestimmt den Projektleiter
- beauftragt den Projektleiter mit der Projektdurchführung

Voraussetzung:

✓ konsequentes Durchdenken der Idee zur Umsetzung

✓ eindeutig formulierter Auftrag

2. Grobplanung

2. Grobplanung

Ziel: Konkrete Umsetzung der Idee in eine strukturierte Projektplanung unter Einbeziehung der relevanten Rollen

Projektleiter

- erstellt die Grobplanung
- erfasst die Anforderungen, die er durch Inputs von den anderen Entscheidern bekommt
- setzt die Vorgaben der strategischen Synchronisation für die operationale Phase um
- schließt die Phase der Grobplanung mit der Feinplanung ab

Qualitätsmanager

- erfasst die regulativen Anforderungen für die Grobplanung vor
- betreibt QS (Projektintern)

Prozessmanager

- erfasst die funktionalen Anforderungen der Grobplanung

Risikomanager

- erfasst und bewertet die Projektrisiken

Projektleiter

- entscheidet über die Projektphasen für die Feinplanung
- startet die Phase der Feinplanung

Voraussetzung:

✓ Erfolgreiche Integration der Kompetenzen der definierten Rollen

✓ Einhaltung der Regeln aus der strategischen Synchronisation

3. Feinplanung

3. Feinplanung

Ziel: Detaillierte Planung der einzelnen Phasen

Projektleiter

- erstellt die Feinplanung
- erfasst die Anforderungen, die er durch Inputs von den anderen Entscheidern bekommt
- entscheidet über die Projektphasen für die Realisierung
- schließt die Phase der Feinplanung mit der Realisierung ab

Qualitätsmanager

- gibt die regulativen Anforderungen für die Feinplanung vor
- betreibt QS (Projektintern)

Prozessmanager

- erfasst die funktionalen Anforderungen der Feinplanung

Risikomanager

- erfasst und bewertet die Projektrisiken

Projektleiter

- startet die Phase der Realisierung

Voraussetzung:

✓ Akzeptanz der Ergebnisse aus den einzelnen Rollen

✓ Einhaltung der Regeln aus der strategischen Synchronisation

4. Realisierung

4. Realisierung und Abschluss

Ziel: Erfolgreiche Umsetzung und Erreichen des Projektziels mit abschließender Reflexion des Vorgehens und der Ergebnisse.

Projektleiter

- erfasst die Anforderungen, die er durch Inputs von den anderen Entscheidern bekommt
- steuert die Umsetzung der Projektphasen
- entscheidet über die Abnahme der einzelnen Projektphasen

Qualitätsmanager

- gibt die regulativen Anforderungen für die Realisierung vor
- sichert die Qualität (Projektintern)
- testet die Phasen/Produkte vor Abnahme auf Konformität mit den Anforderungen

Prozessmanager

- erfasst die funktionalen Anforderungen der Realisierung und setzt diese um

Projektleiter

- übergibt das Ergebnis an den Anforderer/Kunden
- nimmt das Feedback des Kunden auf schließt das Projekt ab
- bewertet den Projektablauf und dokumentiert “Lessons learned”
- gibt ggf. Input zur Optimierung der strategischen Synchronisation

Voraussetzung:

✓ Vertrauensvolle Zusammenarbeit

✓ Vorgaben der Qualitätssicherung werden eingehalten

✓ Einwände innerhalb der einzelnen Phasen werden akzeptiert und nicht auf Kosten der Erreichung der Meilensteine negiert

✓ Akzeptanz der Rollen und ihrer Funktion innerhalb der unterschiedlichen Phasen