



## Qualität im Projekt - Glücksache oder erfüllte Kundenerwartung

### Warum Qualität im Projekt?

Die Frage nach der "Qualität im Projekt" stellt sich insbesondere aus den bekannten Gründen, dass nicht wenige Projekte immer wieder scheitern. Geht man der Frage nach dem Grund für das Scheitern nach, so heben sich folgende Faktoren besonders hervor:

- mangelnde Kommunikation über alle Ebenen hinweg,
- ungenügendes Anforderungsmanagement über den gesamten Projektprozess,
- nicht ausreichendes managen der Risiken im Projekt und
- keine festgelegten Qualitätsmaßnahmen für das Projekt.

Überraschend ist das Ergebnis nicht! Gehören doch diese Faktoren immer mit zu den Spitzenreihen bei den Studienergebnissen "Woran Projekt scheitern". Von "Glücksache" kann man sicher von einigen Projekten reden, die ihre Ziele dennoch erreicht haben.

Das reicht aber nicht, wenn Leistungen, die heute und zukünftig von Kunden gefordert werden, höchsten Qualitätsansprüchen gerecht werden müssen. Das gilt vor allem mit Blick auf das generell steigende Qualitätsbewusstsein. Die Qualitätsansprüche werden konkret definiert als Anforderungen und sind damit der Maßstab für die Kundenerwartung.

Es kommt darauf an, die geforderte Qualität von Anfang bis Ende des Projekt Life-Cycles systematisch und wirtschaftlich zu verankern und zu sichern. In der heutigen Zeit wird es für Unternehmen immer schwerer, auf nationalen und internationalen Märkten zu überleben. Mittlerweile müssen, um allen Kundenanforderungen zu genügen, im gesamten Ablauf der Produktion, vom Materialeingang bis Produktausgang bzw. Lieferung und Service die Qualitätsanforderungen überprüft und eingehalten werden. Hier nur das Endprodukt zu betrachten, reicht nicht aus. Vielmehr muss die Qualität der Prozesse im Zentrum stehen, die bei der Entwicklung oder Beschaffung von Leistungen und Produkten durchlaufen werden - von der Anforderungsanalyse bis zur Wartung.

## Auf den Projektleiter kommt es an!

Der Projektleiter wird in der Regel an der Erfüllung der Haupterfolgskriterien – Leistung, Termine und Kosten – gemessen. Dabei hat der Projektleiter auch die Verantwortung für die Projektqualität. Qualitätsanforderungen sind aber oft nur unzureichend definiert und auch im Tagesgeschäft wird der Fokus nicht unbedingt auf die systematische Umsetzung der Qualitätsanforderungen gelegt. Ein systematisch geplantes und betriebenes Qualitätsmanagement im Projekt ist ein wirksames Instrument zur Sicherung und Steigerung des Projekterfolgs. Für kleine und mittlere Unternehmen fehlen allerdings oft einfache Anleitungen mit zweckmäßigen Hilfen zur Umsetzung.

Um das Qualitätsmanagement besser zu verstehen, braucht der Projektleiter deshalb klare Hinweise über die Struktur und die organisatorischen Maßnahmen, zum Beispiel zu folgenden Fragen:

- Was versteht man unter QM/Qualität/PDCA (Definitionen/Standards/Normen)?
- Wie werden Qualitätsziele/Qualitätsmerkmale/Qualitätskriterien festgelegt?
- Welche Qualitätsmethoden/Werkzeuge sind von Bedeutung?
- Welche Rolle nimmt der Qualitätsmanagementbeauftragte (QMB) wahr?

Viele Projektleiter befassen sich intensiv mit der Frage der Verbesserung ihrer Dienstleistungsqualität im Projekt. Dieses Bemühen kann zum Beispiel mit diesen praxisorientierten Hilfestellungen unterstützt werden:

- Festlegen einer Grundlage für ein gemeinsames Begriffsverständnis von Qualität und Qualitätsmanagement im Projekt,
- Überblick geben über die aktuell gängigen Normen zu Projekt- und Qualitätsmanagement,
- Hinweise geben für den praktischen Einstieg und auf weitergehende Instrumente und Methoden,
- Darstellen von Einflussfaktoren, die auf die Qualität der Leistungen wirken und wie Sie diese berücksichtigen können,
- Überblick geben über ausgewählte Aktivitäten im Projekt zum Qualitätsmanagement und,
- Zusätzliche Checklisten unterstützen die Qualitätsarbeit im Projekt.

## Qualität im Projekt – Ein Leitfaden für den Projektalltag



Acht Autoren (QimP-Team) haben das Thema "Qualität im Projekt" aufgegriffen, bearbeitet und in einem Leitfaden neu zusammengestellt. Mit dem Leitfaden wird das „Zusammenspiel“ zwischen Qualitätsmanagement und Projektmanagement verdeutlicht und das Qualitätsverständnis für die Umsetzung in Projekten dargelegt. Es werden die Instrumente und Prozesse beschrieben, die in Projekten zur Sicherung und Verbesserung der Qualität etabliert werden sollen. Über die gängigen Definitionen von Qualität und Qualitätsmanagement wird der Projektleiter systematisch zum Qualitätsverständnis im Projekt hingeführt. Eine Zusammenstellung der gängigen PM- und QM-Normen mit den wichtigsten Arbeitshilfen (Methoden und Werkzeuge) sowie projektbegleitende Review-Checklisten erhöhen den Nutzen für eine optimale Unterstützung. In keinem Fall wird erwartet, dass die Projekte in allen Schritten verbindlich so gehen müssen, sondern dass die Projektverantwortlichen den Leitfaden als methodischen roten Faden betrachten!

### An wen richtet sich dieser Leitfaden?

Diesen Leitfaden sollten lesen:

- Führungskräfte, weil sie Anregungen bekommen, wie sie die Qualität in ihrem Verantwortungsbereich verbessern können,
- Projektleiter und Projektmitarbeiter, die Qualität im Projekt erzielen sollen, weil sie Hinweise über Struktur, Inhalt und Vorgehen erhalten,
- Projektleiter und Projektmitarbeiter, die bereits in Kompetenzfeldern des Projektmanagements arbeiten, bei denen Qualitätsmanagement ein notwendiger Bestandteil davon ist.

Darüber hinaus wenden wir uns an alle Interessierten, die einen ersten Überblick über die Struktur und Methodik des Qualitätsmanagements im Projektumfeld gewinnen möchten.

Herausgeber: Dieter Hirsch, Project.Management.Services

Bestellen können Sie den 52-seitigen QimP-Leitfaden (A4, Version3-Februar 2015) als

**E-Book (PDF)**, einzeln für EUR 14,90 inkl. MwSt. per eMail an [pm.hid@t-online.de](mailto:pm.hid@t-online.de)



## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
2. Qualitätsmanagement: Was versteht man darunter?	5
2.1 Vom Gleichen reden: Was ist Qualität?	6
2.2 Der PDCA-Zyklus: Das Grundprinzip	7
2.3 Qualitätsmerkmale	8
2.4 Qualitätsmethoden und Qualitätswerkzeuge	9
2.5 Die Rolle des Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB)	10
3. Was bedeutet jetzt Qualitätsmanagement im Projekt?	11
3.1 Der Blick aufs Ganze zählt: Qualität im Projekt	13
3.2 Zwei Methodenwelten kommen zusammen	14
3.3 Qualitätsdimensionen: Die drei Sichten	15
4. Projektbeispiel aus Sicht des Qualitätsmanagements	17
4.1 Maßnahmen im QM bei der Projekt-Übergabe/-Übernahme	18
4.2 Maßnahmen im QM bei Projektstart: Beginn der Projektplanung	20
4.3 Maßnahmen im QM während jeder Phase/je Projektteil	21
4.4 Maßnahmen im QM bei (Teil-)Abnahme/Projektende	22
5. Projektdokumentation	24
5.1 Qualitätsanforderungen an die Projektdokumentation	25
5.2 Dokumentations-/Aufzeichnungsarten	26
5.3 Qualitätsmaßnahmen zur projektbegleitenden Dokumentation	27
6. Der Nutzen des Qualitätsmanagements	28
6.1 Fehler und Chancen von Qualitätsmaßnahmen im Projekt	29
6.2 Nutzen der Normen DIN ISO 9000ff	31
7. Fazit	32
Quellen und Literatur	35
Anhang	36
A1: Wichtige Normen für QM und PM	36
A2: 14 Arbeitshilfen für den Projektleiter (Methoden und Werkzeuge)	37
A3: Checklisten und Musterformulare	39
A4: Dokumentenmatrix /Aufzeichnungsmatrix	49
A5: Die wichtigsten Abkürzungen/Begriffe aus dem Qualitätsmanagement	50