

Projekte sollen pünktlich (d.h. innerhalb eines definierten Zeitraumes) mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen abgewickelt und die vereinbarten Ziele erreicht werden. Aber sagt das schon etwas über Qualität aus? Was ist mit den Ereignissen, die zwischen Projektstart und Projektende wahrgenommen werden? Wie arbeitet das Projektteam zusammen? Gibt es Schwierigkeiten oder gar Konflikte unter den Teammitgliedern? Wie verhält sich der Projektleiter? Treten Fehler auf, die mit großem Aufwand korrigiert werden müssen? Und überhaupt: Was bzw. wer bestimmt die Qualität von Projekten?

Ich weiß, dass viele von Ihnen erfahrene Projektmanager sind. In diesem Beitrag möchte ich Ihnen einige Gedanken näher bringen, die mich in meiner Praxis immer wieder beschäftigen.

### Stolperstein Projektauftrag

Die korrekte Formulierung des Projektauftrages scheint meiner Meinung nach eine der wichtigsten und kritischsten Phasen im Lebenszyklus eines Projektes zu sein. Die Kunst, dem Auftraggeber bei der Zielformulierung so zur Seite zu stehen, dass dabei auch ein SMARTes (specific, measurable, achievable, relevant, timely) und für das Team wirklich erreichbares Ziel vereinbart wird, ist manchmal nicht so einfach. Hier ist Fingerspitzengefühl, wie auch pragmatisches Vorgehen angesagt.

Die Gefahr, dass der Projektauftrag nur halbherzig oder oberflächlich formuliert wird, lauert speziell dann, wenn große Erfahrung in der Abwicklung von Projekten vorherrscht. Das betrifft so-

wohl Projektleiter, als auch die betroffene Organisation. Vor allem wenn die Organisation eine große Menge von Projekten gleichzeitig bewältigen will, kann es schon mal vorkommen, dass die Einstellung vorherrscht, alles sei klar und die Auftragsphase sollte möglichst rasch beendet werden. Immerhin will man bald schon Ergebnisse sehen.

**„Wenn Du es eilig hast, mach' einen Umweg“**



Geschwindigkeit ist ein Phänomen, das in vielen Bereichen unserer Wirtschaft immer mehr beobachtbar ist. Produkterstellung, Dienstleistungsprozesse, Trainings- und Beratungsprozesse müssen beschleunigt werden, so auch Projektprozesse. Und Geschwindigkeit erkaufte man sich oft durch Großzügigkeit gegenüber der Qualität.

Hier ist Umsicht seitens der Projektleitung ge-

fragt: Auftraggeber müssen überzeugt werden, dass man manchmal früher ins Ziel kommt, wenn man sich für bestimmte Arbeiten Zeit nimmt (vgl. dazu das Buch von Heintel, 1999).

### Das richtige Team wählen

Wer kennt das Dilemma nicht? Der Projektleitung ist der Auftrag vollkommen klar und will euphorisch und mit Elan an die Sache herangehen. Trotzdem knirscht es permanent im Teamgebälk. Sei es, dass sich manche mit den Aufgaben nicht richtig identifizieren können und das notwendige Commitment zeigen, oder sei es, dass die Chemie zwischen einzelnen Teammitgliedern nicht passt.

Zu Beginn eines Projektes werden die Mitarbeiter-Ressourcen vom Linienmanagement oftmals zugeordnet. Projektleiter können sich zwar den einen oder die andere MitarbeiterIn explizit „wünschen“ und vorschlagen, aber die eigentliche Entscheidung wird von anderen getroffen.

Im Entscheidungsspielraum der Projektleitung liegt jedoch, wie die Arbeit innerhalb des Teams erfolgt. Deshalb ist jeder Projektleiter gut beraten, sich zu Beginn ausreichend die Zeit für ein „Teambuilding“ zu nehmen. Bei einem solchen Treffen haben die Mitglieder die Möglichkeit sich gegenseitig kennen zu lernen, ihre Erwartungen auszutauschen und gemeinsam den Auftrag zu bearbeiten. Vertrauen untereinander und in die Aufgabe ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Projekt.

**Best Practice Sharing**

Ich fand bei einem internationalen Unternehmen die für mich überaus interessante und lehrreiche Situation vor, dass sich alle Projektleiter regelmäßig zum Erfahrungsaustausch und zur Koordination untereinander trafen. Eine der spannendsten Aktivitäten war der Austausch unserer eigenen Schwierigkeiten und Erfolgsgeschichten. Es wurden Tools adaptiert, weiter entwickelt und die Ergebnisse den anderen Kollegen wieder zur Verfügung gestellt. Jedes Werkzeug war somit Allgemeingut, die Verwendung erfolgte pragmatisch immer an die jeweilige Problemstellung angepasst.

Best Practice Sharing muss nicht nur innerbetrieblich erfolgen, sondern kann auch mit Hilfe externer Netzwerke und Vereinigungen (wie z.B. PMI) abgewickelt werden. Wie auch immer es angewendet wird, die Grundidee „eigene Erfahrung weitergeben und dafür irgendwann von irgendwem wieder etwas zurückzubekommen“ sollte nicht aus den Augen verloren werden.

**Coaching in Anspruch nehmen**

Welche Projektleiter haben die Möglichkeit, offen und ehrlich mit anderen Projektleitern ihre Aktivitäten zu reflektieren und sich darüber auszutauschen? Vor allem: wer spricht schon gerne über Misserfolge? Eine gute Kompetenz, die Projektleiter entwickeln könnten wäre die des „kollegialen Coaching“. Ein Projektleiter stellt sich als Coach zur Verfügung, der durch einfache Fragestellungen dem Fallbringer (d.h. jemand, der schwierige Situationen in Projekten besprechen will und dafür Lösungen sucht) hilft, eigene Lö-

sungsfelder zu finden. Dies steigert nicht nur die eigene soziale Kompetenz des Coaches, sondern auch das Vertrauen zwischen unterschiedlichen Persönlichkeiten.

Es spricht aber auch gar nichts dagegen, seine eigene Person regelmäßig zu reflektieren und eventuell Coaching von externen Anbietern anzunehmen.

**Aus Fehlern lernen**

Lernen wir aus Erfolgen oder aus Fehlern? Ich behaupte, wir lernen aus Zweiterem. Eine von mir sehr geschätzte Führungskraft formulierte einmal den Satz „Einen Fehler kann man machen, aber nur einmal, beim zweiten Mal ist es dann schon Dummheit“. Fehlerfrei ist bekanntlich niemand – nicht einmal die Projektleitung. Viel wichtiger scheint mir, dass Projektleiter mit gutem Beispiel vorangehen, Fehler analysieren, besprechen und Lehren daraus ziehen.

Als ein wichtiges Instrument gilt für mich das vor dem Projektende durchgeführte „Project-Review-Meeting“. Es handelt sich dabei um eine gemeinsame Manöverkritik, ähnlich einem „De-Briefing“, wie es Flugbegleiter und Piloten nach einem Flug durchführen.

Die essentiellen Fragen sollten lauten:

- Was hat sich alles ereignet?
- Was war gut und sollte beim nächsten Mal wiederholt werden?
- Was war nicht so erfolgreich und sollte beim nächsten Mal vermieden werden?

Die im Team erarbeiteten und hoffentlich offen diskutierten Ergebnisse müssen schriftlich festgehalten werden. Wichtig ist, dass dabei nicht im Vordergrund steht, einen „Schuldigen“ zu finden, sondern dass innerhalb eines vertrauensvollen Klimas die Verbesserungspotenziale herausgearbeitet werden. Man könnte sie in den Abschlußbericht einfügen und diesen in der Organisation öffentlich zugänglich machen.

Man kann eine solche Manöverkritik ebenso während des Projektes durchführen. Zum Beispiel bei wichtigen Meilensteinen. Wenn Teammitglieder einen regelmäßigen Bericht an die Projektleitung senden, lässt sich darüber hinaus die Frage einfügen „Was habe ich in seit dem letzten Bericht gelernt?“. Ich kann nur jeden anregen, dies auszuprobieren, die Ergebnisse sind teilweise verblüffend.

Wofür man sich auch immer entscheidet, das dadurch geschaffene organisationale Lernen ist unter anderem ein Garant für das qualitätsvolle Herangehen an Aufgabenstellungen.

### Standards definieren

Es dürfte für viele von Ihnen keine Neuigkeit sein, dass auch Projekte nach einem bestimmten, immer gleichen Zyklus ablaufen. Speziell die IT-Projektleiter werden mir hier zustimmen. Solche Prozesse kann man standardisieren und mit Messungen versehen. Diese Messungen dienen als Qualitätsmaßstab bei einem Projekt-Benchmarking, das Fragen behandelt wie zum Beispiel:

- Wie lange dauert im Durchschnitt welche Projektphase?
- Wo treten die meisten Schwierigkeiten, die höchsten Kosten auf?
- Sind unsere Projekte „on time“ oder nicht?

Es stellt sich auch die Frage, ob es in der Organisation gemeinsam vereinbarte Projektstandards auf organisationaler Ebene gibt. Um Beliebigkeit im Projektportfolio zu vermeiden, sollte sich das Management mit einigen wichtigen Grundfragen beschäftigen:

- Was verstehen wir in unserer Organisation unter einem Projekt?“
- Wie entsteht ein Projekt (d.h. von der Idee bis zum Start)?
- Was erwarten wir von unseren Projektleitern?
- Wie wird ein Projekt übergeben und abgeschlossen?

- Wer prüft die langfristigen Ergebnisse?

Viele Organisationen verfügen über kein gemeinsames Projekt-Know How. Es beginnt bei der Tool-Box (wie z.B. Vorlagen für Dokumente, bewährte Methoden, etc.) und endet bei der eigentlichen Projektabwicklung. Einige Beispiele:

- Wie wollen wir Projektpläne schreiben, die



jeder leicht verstehen kann?

- Welche Tools verwenden wir?
- Wie oft wird eine Risiko-Analyse durchgeführt?
- Welche Projektprozesse sind bei uns zwingend zu durchlaufen?
- Wie erfolgt das Reporting?

Die Beantwortung solcher Fragen sollte durch Projektleiter erfolgen und würde allen, die an der

Abwicklung von Projekten beteiligt sind, Orientierung und Zuversicht geben. Und dies schon alleine aus dem Grund, dass das Lernen voneinander und miteinander erleichtert werden sollte.

### Project Office – eine Möglichkeit der Qualitätssicherung

Je größer das Unternehmen ist und je mehr Erfahrung mit Projektmanagement gemacht wurde, desto wichtiger wird es sein, Projekte zu koordinieren und einen bestimmten Qualitätslevel zu garantieren.

Eine sehr gute Möglichkeit wäre das Etablieren eines „Project Office“. Es handelt sich hierbei nicht um ein „Büro“ im herkömmlichen Sinn, sondern um eine zentrale Stelle, die folgende Aufgaben übernimmt:

- Projekt Unterstützung – also alle Arbeiten, die helfen die Projektleiter frei zu spielen, wie zum Beispiel der Plan über die Meilensteine des Gesamtportfolios, die Suche nach neuen Tools, die Produktion eines Projekthandbuchs, etc.
- Projekt Management Consulting & Mentoring – Beratung von potenziellen Auftraggebern innerhalb der Organisation speziell bei der Initiierung. Hilfestellung an Projektleiter bei der Abwicklung von Projekten durch erfahrene Senior-Projektleiter.
- Verwaltung von Methoden und Standards – eine solche Funktion kann die Vereinbarung von Methoden und Standards initiieren und deren Verwendung sicherstellen.
- Training – um die Organisation auf die Durchführung von Projekten, bzw. auch auf

die Methoden und Standards vorzubereiten, kann Training vorgenommen werden: nicht nur für Auftraggeber und Projektleiter, sondern vor allem auch für Teammitglieder.

- Projektportfolio– welche Programme laufen derzeit? Welche Mitarbeiter sind wie stark mit Projektarbeit ausgelastet? Gibt es spezielle Know-How-Träger? Welche Projektleiter können wann zum Einsatz kommen? Verträgt das Unternehmen noch weitere Projekte?

### Resümee

Eine wichtige Erkenntnis aus meiner praktischen Arbeit möchte ich am Schluss noch gerne hinzufügen. Selbst wenn das Management penibel durchdachte Strukturen und Prozesse gewährleistet, die zentrale Stelle, die für Qualität im Projektmanagement verantwortlich ist, bleibt die Projektleitung. Und diese Verantwortlichkeit beginnt mit der persönlichen Einstellung zum Thema „Qualität in Projekten“.

#### Literaturtipps:

Heintel, Peter (1999): „Innehalten. Gegen die Beschleunigung – für eine andere Zeitkultur“, Herder-Verlag, Freiburg et al.

Block, Thomas R. / Frame, J. Davidson (1998): „The Project Office. A Key to Managing Projects Effectively“, Crisp Publications, Inc., California.

### Fazit zu den vorgestellten QM Modellen:

*Mag. Gerhard Krejci & Mag. Reinhard Bodlak*

Die Einführung von Qualitätsmanagement in einer Organisation bedarf eines sorgfältig gewählten und gut organisierten Entwicklungsprozesses, bei dem alle in der Organisation betroffenen einbezogen werden müssen. Das Ziel muss ein gemeinsam vertretenes Verständnis von Qualität sein.

Qualitätsmanagement geht alle an: sowohl das Management, als auch die Mitarbeiter. Das Engagement und die kompromisslose Unterstützung des Top Managements muss für alle Mitarbeiter sichtbar sein. Das Management sollte dabei eine aktive Rolle bei der Kommunikation einnehmen. Aber auch die Mitarbeiter müssen das erforderliche Commitment aufbringen. Mit anderen Worten: es braucht eine aktive Kommunikation sowohl „top-down“, als auch „bottom-up“, um erfolgreich zu sein.

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die Schaffung der Position eines „Qualitätsmanagement-Verantwortlichen“, der sich um Koordination und Kommunikation der Aktivitäten kümmert.

Bei wichtigen Entscheidungen sollte die kompromisslose Unterstützung zu Gunsten der Qualitätsinitiative bemerkbar sein. Qualität muss eine hohe Priorität einnehmen. Man könnte die Bemühungen um qualitativ hochwertige Geschäftsprozesse dem „Schwimmen gegen den Strom“ betrachten: lässt man nach, wird man unweigerlich abgetrieben.

Wir glauben auch, dass sich die einzelnen Model-

le nicht ausschließen, sondern die Systeme sich sehr gut ergänzen können und eine gute Integration möglich ist. Es spricht nichts dagegen, dass sich beispielsweise ein Six-Sigma-Unternehmen auch ISO-9000 zertifizieren lässt. Die Entscheidung für ein Modell ist also nicht vom „Entweder-oder“ getragen, sondern beinhaltet auch eine „Sowohl-als-auch“.