



Rüstung oder Feigenblatt?

Risiken und Fehler nachhaltig managen im Schulterschluss zwischen QM und PM

Am Umgang mit Fehlern und Risiken scheiden sich die Geister: Für das Projektmanagement hat das Thema einen völlig anderen Stellenwert als für das Qualitätsmanagement. Unter diesem Konflikt leidet schlussendlich der gesamte Produktlebenszyklus. Dabei könnten QM und PM Fehlern und Risiken sehr effektiv vorbeugen, wenn sie nur miteinander arbeiten statt gegeneinander.

Sebastian Dreßler, Jürgen Frank, Jörg Rittker, K.-W. von Rotenhan, Udo Schmidt, Cornelia Sieber, Hans-Helmut Weiland, Gabriela Zimmermann

Fehler – dieses Wort kommt im Projektmanagement gar nicht vor. Stattdessen spricht man von Problemen, die angegangen werden. Die Projektteams verstehen das Fehler- und Risikomanagement als ihre ureigene Aufgabe. Daraus ergibt sich, dass für den Projektleiter Risiken aufgrund von Fehlern unvermeidbar sind, um im Projekt voranzuschreiten. Da deren Abstellung eher spontan erfolgt, sieht der Projektmanager daher keine Notwendigkeit für eine zusätzliche Ausarbeitung und Dokumentation.

Das Qualitätsmanagement sieht das anders: Fehler sollten gar nicht erst auftreten,

damit diese Risikoquellen grundsätzlich ausgeschlossen sind. Daher erwartet der Qualitätsmanager vom Projektteam eine systematische Suche nach Fehlerpotenzialen. Der tägliche Umgang mit Fehlern aus der Serienproduktion erweckt bei ihm ein starkes, bisweilen gar überhöhtes Bedürfnis, Fehlern vorzubeugen. Der Konflikt zwischen PM und QM ist vorprogrammiert, da sie der Risikoanalyse eine unterschiedliche Priorität beimessen.

Risikoanalyse: ein notwendiges Übel?

Eine Risikoanalyse gehört standardmäßig zu einem Projekt, doch das Projektteam

unterschätzt häufig deren Bedeutung für den Produktlebenszyklus. Aus Sicht der Beteiligten erschwert die Risikoanalyse die Projektarbeit – insbesondere, wenn zusätzliche Interessenten beteiligt werden sollen. Die Erfolge einer systematischen Risikoanalyse zeigen sich oft erst im Produktbetrieb, also im Nachgang des eigentlichen Projekts.

Projektmanager bewerten die frühzeitige Risikoanalyse des Gesamtprodukts daher als einen Aufwand, der wenig Nutzen bringt, sich aber auch nicht vermeiden lässt. Infolgedessen betreiben sie die Risikoanalyse der Teilsysteme häufig in Form einer

„Feigenblatt-Lösung“, als kleinster gemeinsamer Nenner, um das Unvermeidbare zu erfüllen. Die Verantwortung für das Identifizieren, Analysieren und Managen von Fehlermöglichkeiten wird dem QM-Verantwortlichen zugewiesen.

Wird die Risikoanalyse zu weit nach hinten verschoben, sind zahlreiche Aspekte fixiert und Risiken können nicht mehr durch einfache Maßnahmen vermieden oder in ihrer Eintrittswahrscheinlichkeit reduziert werden. Durch die fehlende Interdisziplinarität ist ein nachhaltiger Effekt für das Produkt über die gesamte Produktlebensdauer hinweg allerdings zweifelhaft. Für den Erfolg eines Projekts ist daher eine interdisziplinäre Risikoanalyse wichtig, um möglichst viele Sichtweisen in die Betrachtung mit einzubringen und breite Akzeptanz für die erforderlichen Maßnahmen zu erzeugen.

Der unterschiedliche Betrachtungshorizont zwischen PM und QM wird hier sichtbar: Der Projektmanager betrachtet Projektleistung, Projektlaufzeit und sein begrenztes Budget. Der Qualitätsmanager betrachtet den gesamten Produktlebenszyklus und alle Qualitätskosten. Auch die Bereiche Produktverantwortung, Fehlerbewusstsein oder Methodenkompetenz führen zwischen den Parteien schnell zu Konflikten.

Eskalation – aber gemeinsam

Diesen Konflikt auszusitzen empfiehlt sich ebenso wenig wie die einseitige Eskalation Richtung Management. Beide Reaktionen erzielen keinen Fortschritt, und die Akteure schaden sich gegenseitig, anstatt gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Auch eine gleichzeitige – aber getrennt voneinander vorangetriebene – Eskalation steht beiden Seiten nicht gut zu Gesicht. Zum einen verschärft sie den Konflikt und hebt ihn möglicherweise auf eine persönliche Ebene. Zum anderen demonstrieren beide „Streithähne“ dadurch gegenüber dem Management eine mangelnde Kompromissfähigkeit.

Die einzige erfolgversprechende Strategie ist die gemeinsam abgestimmte Eskalation von PM und QM an das Management – bis zur Geschäftsleitung, wenn es sein muss. Beide Manager müssen in der Lage sein, eine für jeden Beteiligten tragbare Lösung zu erarbeiten, wie man Risikoanalyse besser betreiben will. Auf dieser Basis kön-

nen sie gemeinsam den zusätzlichen Bedarf an Ressourcen und ggf. erhöhte Kosten gegenüber dem Management begründen. Eine wirksame Eskalation sollte dabei über mehrere Managementebenen hinweg reichen und jeweils auf den Empfänger abgestimmt sein. Zudem sollten neben der fachlich-technischen Linie auch andere Bereiche (Finanzen, Marketing/Policy, Arbeitsschutz) einbezogen werden.

Die richtigen Argumente finden

Eine mögliche Vorgehensweise ist, dass QM und PM ein gemeinsames Ziel in Bezug auf die Bedeutung der Risikoanalyse vereinbaren. Dieses Ziel sollte mit der Qualitätspolitik des Unternehmens übereinstimmen. Nachdem sich beide Partner verständigt haben, muss dieses an das Management kommuniziert und um Freigabe gebeten werden. Wenn die Argumente und die Handlungsoptionen nachvollziehbar sind und die Unternehmensleitung der Kompetenz der Verantwortlichen vertraut, wird sie die vereinbarten Maßnahmen in den meisten Fällen auch freigeben.

Ein hilfreiches Werkzeug für beide Parteien ist dabei die Zehner-Regel, engl. Rule of Ten. Sie zeigt eindrucksvoll auf, welche Kosten für nachgelagerte „Reparaturen“ auf den Projektauftraggeber später zukommen können, wenn die Risiken nicht frühzeitig und grundsätzlich beherrscht werden.

Auch die spätere Vermarktung lässt sich im Rahmen der Risikoanalyse berücksichtigen, beispielsweise in Form von Test-szenarien oder Verkaufsargumenten für

den späteren Vertrieb der Produkte. Nicht zuletzt hat sich die Risikoanalyse als ein höchst wirksames Werkzeug zur Weitergabe des speziellen Wissens aus der Entwicklungsphase in die Serienbetreuung erwiesen.

Risiken vor Entstehung verhindern

Nach Bewältigung eines Konflikts sollten QM und PM gemeinsam versuchen, die erkannte Schwäche im System zu beheben. Hieraus wird erheblicher Nutzen für Folgeprojekte gewonnen, da die zur Konfliktlösung notwendigen Ressourcen direkt dem Projektgegenstand zugutekommen. Derartige Präventionsstrategien sind also auch als Maßnahmen im Rahmen der ständigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu betrachten.

Ziele verbindlich vereinbaren

Entstehen Konflikte, weil PM und QM unterschiedliche Vorstellungen von den Zielen haben? Dann sollte jener Prozess kritisch überprüft werden, in dem die Projektziele festgelegt werden. Offenbar reicht an dieser Stelle die Standardisierung der Zieldefinition nicht aus. Durch Lösung die- »»



Bild 1. Anstatt unabhängig voneinander in Richtung Management zu eskalieren, sollten QM und PM gemeinsam bei der Geschäftsleitung vorstellig werden. (© stock.adobe.com/pressmaster)

ser Konfliktstelle wird die Effizienz im Projekt spürbar ansteigen.

Bewährt hat sich, zu diesem Zweck im Unternehmen einen Standard hinsichtlich der Zieldefinition für die Projekte festzulegen und in einem Projekthandbuch zu dokumentieren. Die Wirksamkeit einer solchen Festlegung sollte im Rahmen von Reviews regelmäßig durch das Management bewertet werden. Dokumentiert werden nachvollziehbare, eindeutige und widerspruchsfreie Zielvorgaben des Managements an PM und QM.

Ressourcen fest einplanen

Wenn Ressourcen des Projekts für andere Aufgaben als die geplante Risikoanalyse verwendet werden, muss transparent gemacht werden, wie die Ressourcen im Rahmen der Projektarbeit eingesetzt wurden. Zudem muss die Verantwortung für die Qualität im Projekt klar in einer Projekt-Policy definiert und dokumentiert werden. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, mittels Claim-Management frühzeitig Fehlentwicklungen in Projekten transparent zu machen, um ausreichend früh gegensteuern zu können.

Es bietet sich an, im Unternehmen für die Risikoanalyse eine eigene Kostenstelle

einzurichten. Dieser Kostenstelle wird in den einzelnen Projekten dann ihr jeweiliges Budget zugewiesen. Damit kann das Projekt den hierfür geplanten Aufwand nur im Rahmen der Risikoanalyse des Projekts verwenden. Dieses Budget steht für nichts anderes zur Verfügung.

Nutzen für Wissensmanagement betonen

Wissensmanagement ist ein starkes Argument für eine systematische und dokumentierte Risikoanalyse. Auf ihrer Basis kann das gesicherte Wissen regelmäßig weiterentwickelt werden, indem Erkenntnisse der Serienproduktion, der Reklamationsbearbeitung oder weiterführender Projekte einfließen. Die Wissensbasis ist damit unabhängig von Einzelpersonen ständig verfügbar.

Zusätzlich muss eine Nutzenrechnung auf Basis eines angemessenen Betrachtungszeitraums erfolgen. Sie ermöglicht die Erkenntnis, dass Risiken langfristig berücksichtigt werden müssen und dass es dafür nicht ausreicht, nur die ersten Wochen nach Serienanlauf zu betrachten. Es müssen zusätzlich die zukünftig erwartbaren Veränderungen wie Mitarbeiterfluktuation, Änderungen an Teilen oder Prozessen etc. in die Nutzenrechnung eingehen.

Qualität der Risikoanalysen vergleichen

Muss in einem Unternehmen noch Überzeugungsarbeit durch eine positive Kosten-Nutzen-Rechnung geleistet werden, bietet es sich an, eine „Feigenblatt-Risikoanalyse“, ggf. mit weiteren Beteiligten/Stakeholdern zu wiederholen und dabei deutlich den Unterschied in den Ergebnissen beider Analysen darzustellen.

Auch die Analyse einer konkreten Reklamation in Verbindung mit einer erneuten Risikoanalyse, die im Projektstatus Versäumes nachholt, kann die Fehlerkostenvermeidung mittels Risikoanalyse überzeugend verdeutlichen. Um die Erkenntnisse nachhaltig in die Prozesse des Unternehmens einfließen zu lassen, kann man verschiedene Szenarien betrachten, in denen man unter Anwendung der SWOT-Methode die Qualität der jeweiligen Risikoanalyse untersucht. In jedem Fall sollte dann ein konsequentes Risikomonitoring implementiert werden.

Langfristiges Denken fördern

Um einem möglicherweise zu kurzfristigen Fokus der Projektmanager bei der Risikoanalyse zu begegnen, sind einige Unternehmen dazu übergegangen, den ursprünglichen Projektmanager für die Serie

Bild 2. Gemeinsame Ziele klar und verbindlich definieren hilft, Konflikte vorzubeugen. (© stock.adobe.com/phonix_a)

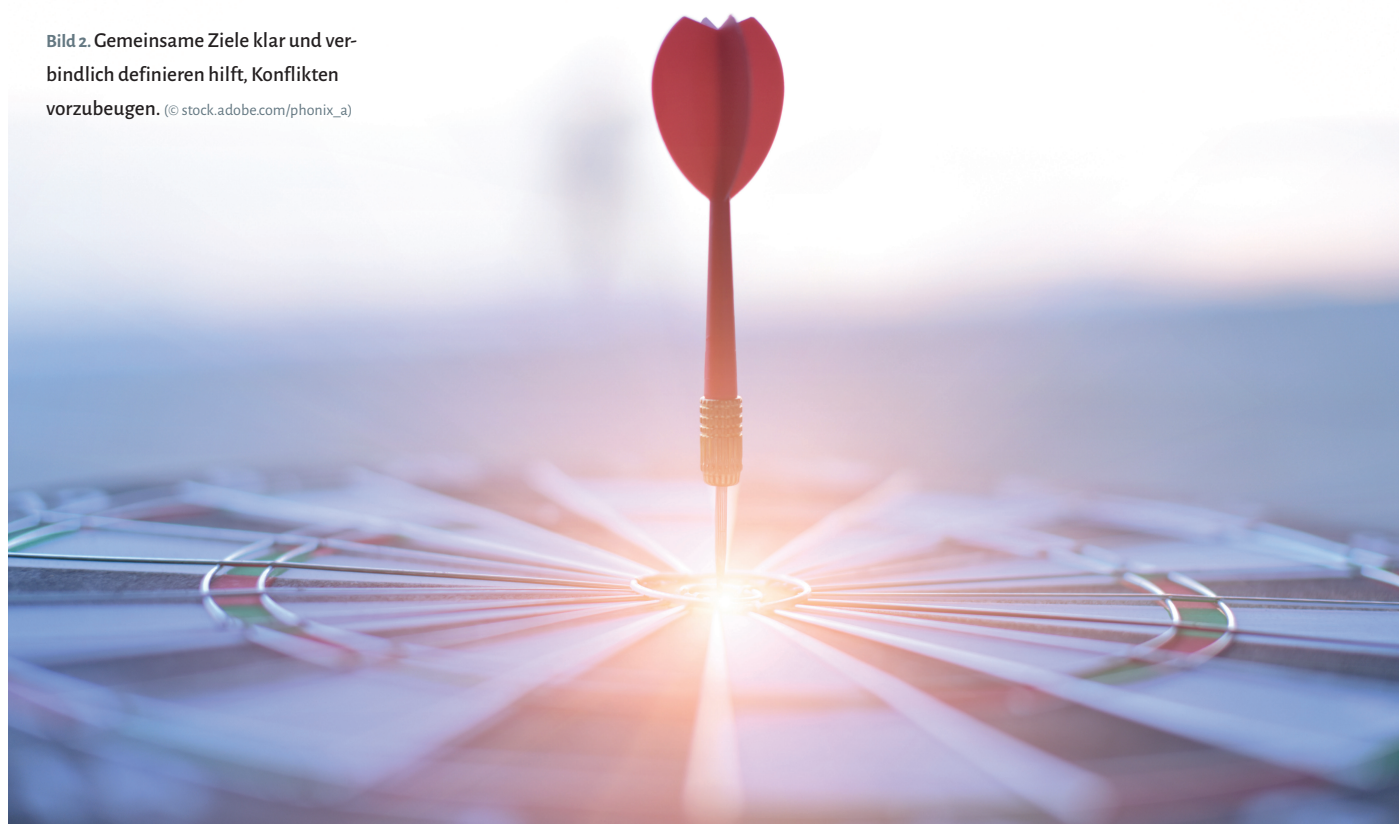




Bild 3. Das Interesse der Geschäftsleitung an einer Risikoanalyse kann man wecken, indem man die finanziellen Vorteile vorrechnet. (© stock.adobe.com/photocrew)

als Produktverantwortlichen in der Verantwortung zu belassen. Ist dies nicht möglich, sollte zur Entschärfung dieses Konflikts der Übergang von der Projekt- in die Serienproduktionsphase eindeutig definiert sein. Die für die Übergabe relevanten Kriterien müssen im Unternehmen klar festgelegt und mit verpflichtender Wirkung in Kraft sein, um Konflikten präventiv zu begegnen.

Da sich in diesem Zusammenhang der Konflikt um eine angemessene Risikoanalyse in der Regel aus der zukünftigen Übergabe in die Serie ergibt, hat sich die enge Einbindung der späteren Serienverantwortlichen in das Projekt bewährt. Dies wird in den unterschiedlichen Branchen durch genormte Entwicklungs- und Arbeitsmodelle (z. B. V-Model, APQP) gewährleistet. Zusätzlich kann dieses durch fest geplante Quality-Gates, in denen der Reifegrad der Risikoanalyse zum jeweiligen Zeitpunkt definiert ist, verifiziert werden.

Die Rolle der Fehlerkultur

Grundsätzlich muss die Unternehmensleitung ein gemeinsames Fehlerbewusstsein einführen und dieses mit entsprechenden Maßnahmen unterstützen, wie es einschlägige Normen auch fordern.

Im Projektmanagementhandbuch sollten Begriffe wie „Fehler“, „Problem“, „Abweichung“, „Nichtkonformität“ und „Empfehlung“ definiert sein. Gleichzeitig kann der Umgang mit diesen Themen festgelegt werden. „Fehler“ sind im Sinne der Innovation positiv belegt, sie sind eine Chance. Fehler, die im Projekt frühzeitig gemacht und erkannt werden, können strukturiert und nachhaltig aufgelöst werden.

In der Praxis kann das Risikoverständnis auch dadurch untermauert werden, dass nach Projektabschluss die Lessons Learned hinsichtlich präventiver Maßnahmen bewusst erweitert werden. Auf Basis dieser Fehlerkultur kann wirkungsvoll reflektiert werden, welche Rolle die Risikoanalyse bei der Beherrschung potenzieller Fehlerquellen spielt.

So weit die Unternehmenskultur Fehlerfreiheit fordert, ist die Risikoanalyse notwendig, um Fehlerquellen grundsätzlich auszuschließen.

Risikoanalyse als Chefsache

Die schönsten Lösungsansätze taugen nichts, wenn die Unternehmensleitung nicht willens ist, die Risikoanalyse auch tatsächlich präventiv einzusetzen. Ohne klares Commitment von oben sind alle vorgestellten präventiven Methoden nicht umsetzbar: Letztendlich muss die Risikoanalyse ein Teil der Unternehmenskultur sein. Dabei kann die Ermittlung der möglichen finanziellen Risiken im Unternehmen hilfreich sein. Sofern die finanziellen Risiken den Fortbestand des Unternehmens infrage stellen, muss und wird die Unternehmensleitung aus eigenem Interesse aktiv werden.

Wenn im Unternehmen noch keine Regelung zur Ermittlung der finanziellen Folgen eingetretener kritischer Ereignisse existiert, sollte eine solche Regelung in Zusammenarbeit mit den Abteilungen Controlling und Qualitätsmanagement angegangen werden. Dies sollten Projekt- und Qualitätsmanager fortan gemeinsam im Hinterkopf haben. ■

INFORMATION & SERVICE

FACHKREISARBEIT

Der gemeinsame Fachkreis der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) und der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) erarbeitet und diskutiert praxisrelevante Hilfestellungen zur Verzahnung von Qualitäts- und Projektmanagement. Der Fachkreis richtet sich an Projektmanager, Qualitätsmanager, QM-Beauftragte, Verantwortliche für Qualitätsprojekte, Qualitätsverantwortliche in Projekten sowie Führungskräfte und Mitarbeiter, die im Spannungsfeld zwischen Qualitäts- und Projektmanagement aktiv sind. Alle interessierten Mitglieder von DGQ und GPM sind zur Mitarbeit eingeladen.

QUELLE

Der vorliegende Beitrag basiert auf dem Whitepaper „Nachhaltiges Vorgehen beim Management von Risiken und Fehlern“ des gemeinsamen Fachkreises von DGQ und GPM. Das Whitepaper ist unter der *Creative Commons Lizenz Namensnennung – keine Bearbeitungen 4.0 International (CC-BY-ND 4.0)* lizenziert.

LITERATUR

Frank, J.; Pelz, C.; Schmidt, U.; Zimmermann, G.: Anatomie eines Konflikts. So verhindern Sie Missverständnisse zwischen QM und PM im Systemaudit. QZ 4/2019, S. 42-45

AUTOREN

Sebastian Dreßler ist Leiter QM & EHS bei Xylem Analytics Germany.

Jörg Rittker ist Leiter Qualitäts- und Umweltmanagement bei der Dr. Fritz Faulhaber GmbH & Co KG.

K.-W. von Rotenhan ist Geschäftsführer von PM-Zert und Leiter Produktmanagement bei der GPM in Nürnberg.

Jürgen Frank ist Director Projekt Management bei der STS Group und Dozent für Portfolio-, Programm- und Projektmanagement an Universitäten und Hochschulen.

Udo Schmidt ist Inhaber von us4quality: Beratung und Interim zu Qualitäts- & Projektmanagement.

Dr. Cornelia Sieber ist Senior Consultant bei Sidion in Stuttgart.

Dr.-Ing. Hans-Helmut Weiland leitet bei der DMT-Gesellschaft für Lehre und Bildung mbH (DMT-LB) in Bochum den Bereich QM/Akkreditierung.

Gabriela Zimmermann ist Geschäftsführende Gesellschafterin der ipu fit for success – Beratung und Training für Managementsysteme, Prozess- und Projektmanagement.

KONTAKT

Thomas Dörr, Sprecher des gemeinsamen Fachkreises, flk-qp@gpm-ipma.de