

Der Arbeitskreis Projektmanagement des Bitkom erarbeitet in seinen Mitgliedertreffen Inhalte und Positionen zu bestimmten Themen des Projektmanagements und stellt diese in kompakter Form vor.

Qualität in und von Projekten

Wir haben die Frage beleuchtet, **was** »Qualität« im Bereich Projektmanagement bedeutet, und vor allen Dingen, **wann** und **warum** wir ein Projekt als qualitativ gut einordnen.

Da ein hochwertiges Projekt sich durch präzise Planung, sorgfältige Umsetzung und gründliche Überprüfung auszeichnet, können wir nur erfolgreich sein, wenn wir die projektspezifischen und Unternehmenskultur-relevanten Erfolgstreiber kennen und beherrschen. Wie schaffen wir es, dass Qualität nicht als zusätzlicher Aufwand empfunden, sondern als Schlüssel zum langfristigen Erfolg genutzt wird?

Dies war die Leitfrage der Sitzung und nachfolgend stellen wir einige Einblicke der vier Vortragenden sowie aus dem anschließenden Stimmungsbild dar.

Zusammenfassungen der Vorträge:

■ **Projektqualität: Der Rubik's Cube der Wahrnehmung – Unzählige Facetten, aber keine einfache Lösung, trotz aller Drehungen und Wendungen**

Im Vortrag von Lutz Aisenbrey wurde uns zunächst am Beispiel von Urlaubsbewertungen vor Augen geführt, dass Qualitätsbeurteilung schwierig ist, da dieser eine subjektive Wahrnehmung zugrunde liegt. Das KANO-Modell wurde als Möglichkeit eingeführt, Anforderungen für Produktqualität zu objektivieren und so nach Leistungsfaktoren, Begeisterungsfaktoren und Basisfaktoren messbar zu machen. In der Qualitätsbewertung spielen das Verständnis der Anforderungen und deren Effektivität sowie die Umsetzung und Effizienz eine entscheidende Rolle. Ebenfalls wurden Fallstricke bei der Kommunikation von Anforderungen an Projekte sowie grundlegende Qualitätsminderungen rund um den Faktor Mensch aufgezeigt.

■ **Zwischen agilem Chaos und lähmender Bürokratie – Qualitätsmanagement in modernen Projekten**

Markus Stier stellte die Frage, wo die Ursachen für Qualitätsprobleme im agilen Kontext liegen. Er betonte, dass es, obgleich des positiven Beitrags agiler Methoden zur Softwareentwicklung, nur 42 % der agilen Projekte gelingt, die geforderte Qualität zu erreichen und damit erfolgreich zu sein. Im Vergleich wurden nur 12 % der Wasserfall-Projekte erfolgreich abgeschlossen. Die Erklärung für diese Diskrepanz liegt laut Stier in der Fähigkeit agiler Qualitätsmanagement-Methoden, die Stärken und Schwächen im Vergleich zu traditionellen Ansätzen klar aufzuzeigen.

Was in diesem Kontext Lean QMS (Lean Quality Management Systems) bedeutet und wie man die Prinzipien der Lean-Production auf Qualitätsmanagement überträgt, bildeten den Abschluss des Vortrags.

Nur 42 % der agilen Projekte gelingt es, die geforderte Qualität zu erreichen und damit erfolgreich zu sein.

Stier betonte die Notwendigkeit, nicht nur das Produkt am Ende des Projektes zu betrachten, sondern alle Objekte entlang des Weges. Diese sind bspw. Architektur, Artefakte, Entwicklungsprozess, Projektmanagement und Qualitätsmanagement.

■ **Qualität in Forschungsprojekten**

Dr. Frank Elberzhager führte aus, dass der Erfolg von Projekten immer anhand eines festen Sets von Kriterien beurteilt werden kann. Der Vortrag gab Impulse, welche Qualitätskriterien in Forschungsprojekten ganz klassisch wichtig sind, diskutierte aber auch einige Kriterien, die man nicht sofort auf dem Schirm hat. Dabei betonte Dr. Frank Elberzhager, dass durch Aspekte wie den Projektantrag, die Verwertungspläne, Zwischen- und Abschlussberichte, die KPIs der Fördergeber, den Nachweis der Mittel und das Projektkonsortium eine Wechselwirkung zwischen Messkriterien und Qualität des Projektergebnisses besteht.

■ **Das Prozessmodell als Erfolgsfaktor für erfolgreiches Projektmanagement**

In ihrem Vortrag stellten Franziska Schacht und Matthias Gärtner ihr innovatives Prozessmodell für das Projektmanagement vor und gingen dabei interaktiv auf zentrale Fragen ein:

- Wie kann ein Prozessmodell für Projektmanagement als Qualitätsstandard dienen?
- Wo liegt die Verantwortung bei der Festlegung und der Umsetzung der Qualitätsstandards?
- Worin unterscheiden sich die Qualität des Projektergebnisses und die des Projektmanagements?
- Wie kann man die Qualität des Projektmanagements in der Praxis messen?

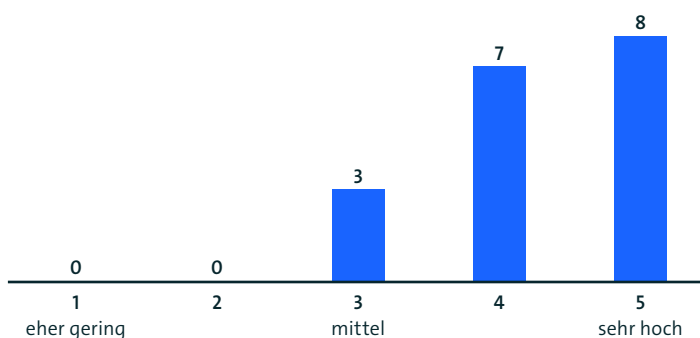
Hervorzuheben ist die wichtige Unterscheidung von Projektqualität vs. Projektmanagement-Qualität, und somit eine ganzheitliche Betrachtung der Qualität des Projektes.

Stimmungsbild zu Projektmanagement

In zwei Kurzumfragen und der interaktiven Diskussion wurden verschiedene Perspektiven auf die Qualität in und von Projekten diskutiert. Dabei wurden die nachfolgenden Erkenntnisse gewonnen.

1. Klare Sicht auf das Gesamtbild: Insgesamt ist der Stellenwert von Qualität in den Projekten der Teilnehmer hoch bis sehr hoch.

Wie hoch ist der Stellenwert von Qualität in euren Projekten?



2. Eine Wolke von Begriffen beschreibt, wann ein Projekt qualitativ »gut« ist:

Wann ist ein Projekt qualitativ »gut«? (55 responses)



3. Unterschiedlichste Rollen legen die Qualitätsstandards für Projekte fest und setzen die Maßstäbe dafür:

Wer legt eigentlich die Qualitätsstandards für Projekte fest? Wer setzt die Maßstäbe dafür?

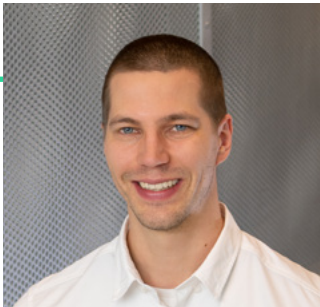
Das Team zusammen mit Organisation und QS Verantwortliche	Die Anforderer/ Projektinitiatoren zu Beginn des Projekts	Den Kontext dafür bildet das Unternehmen selbst gemeinsam mit dem Kunden	QS für Projektergebnisse, PMO für PM-Ergebnisse
Manchmal leider keiner	Projektleiter, PMO, Kunde	Projektergebnisse: der Kunde, Projektmanagementergebnisse: Prozessverantwortliche für Projektmanagement (die wiederum folgen Standards und Normen)	Unternehmen für die Leitplanken. In den Projekten ggf. Feinausprägung.
Das Projektteam	Projektmanagement Institute wie PMI oder GPM können Impulse geben, im einzelnen Projekt definieren Auftraggeber/Kunden/ Team gemeinsam	Auftraggebende, Kunde, Qualitätssicherung als Rolle im Projekt und/oder die Fachbereiche selbst für die fachliche Zuarbeit in Projekten	Abstimmung zwischen technischen Spezialisten: »Was ist möglich?« und dem AG: »Was will ich bezahlen?«

Fazit

Im Vorfeld definierte, smarte Erfolgskriterien sind wichtig. Beispielsweise gehören bei agil umgesetzten Projekten die Maßnahmen zur Qualitätserreichung in die »Definition of Done« (DoD).

Insgesamt ist und darf »Qualität kein Zufall sein«. Sie resultiert aus gezielten Maßnahmen, einer offenen Kommunikation und dem klaren Bekenntnis des gesamten Teams zur Qualitätserreichung.

Qualität wird maßgeblich beeinflusst von der Schlüsselrolle Mensch, insbesondere der Kommunikation im Projekt und ob das Projektteam die Qualität erreichen will und die Reife dazu hat.



Dr. Florian Bayer

Bereichsleiter Digital
Marketing & Vertrieb
T 030 27576-162
f.bayer@bitkom.org

Eine detaillierte Dokumentation des Arbeitskreistreffens Projektmanagement vom 23.11.2023 befindet sich im [bitkom Mitgliederportal](#), u. a. mit den Impulsvorträgen:

- **Projektqualität: Der Rubik's Cube der Wahrnehmung – Unzählige Facetten, aber keine einfache Lösung, trotz aller Drehungen und Wendungen**, Lutz Aisenbrey, Blue Mind Consulting GmbH
- **Zwischen agilem Chaos und lähmender Bürokratie – Qualitätsmanagement in modernen Projekten**, Markus Stier, MT GmbH
- **Qualität in Forschungsprojekten**, Dr. Frank Elberzhager, Fraunhofer IESE
- **Das Prozessmodell als Erfolgsgarant für erfolgreiches Projektmanagement**, Franziska Schacht und Matthias Gärtner, RUHR PM GmbH