

## Qualitätssicherung an Schnittstellen

# Die Staffelübergabe innerhalb des Projekts

Viele Probleme in Projekten entstehen an gänzlich unerwarteter Stelle, nämlich bei der Übergabe von Ergebnissen. An diesen so genannten Schnittstellen kann es entweder zu inhaltlichen Lücken oder Überschneidungen kommen, deren Beseitigung mitunter in einen zeitraubenden Kraftakt ausartet.

Der Projektleiter muss diese Situation nach Möglichkeit vermeiden. Je stärker er sich dabei auf ein existierendes formales Regelwerk stützen kann, desto leichter wird ihm seine Aufgabe fallen. Aber auch ohne ein Regelwerk muss er nicht akzeptieren, dass Leistungserwartung und -erbringung nicht zueinander passen.

### Autor



#### Dirk Heche

Dipl.-Informatiker, Autor,  
Geschäftsführer der heche  
+ partner effizienz-

beratung, Kompetenzschwerpunkte: PM  
und Unternehmenseffizienz

Kontakt: [Dirk.Heche@heche.de](mailto:Dirk.Heche@heche.de)

Mehr Informationen unter:  
[projektmagazin.de/autoren](http://projektmagazin.de/autoren)

## Schnittstellen – die heimlichen Konfliktquellen in Projekten

Der Bau eines Hauses ist eine anspruchsvolle und zeitaufwändige Angelegenheit, mit anderen Worten: ein komplexes Projekt. Viele Beteiligte arbeiten im wahrsten Sinne des Wortes Hand in Hand. Dabei treten viele Abhängigkeiten auf, die zu beachten sind: Das Parkett darf nicht verlegt werden, bevor der Estrich durchgetrocknet ist. Der Bauplan muss berücksichtigt werden, eine Baugenehmigung muss vorliegen.

Vieles davon regelt die VOB, die Verdingungsordnung Bau. Sie setzt einen verbindlichen Rahmen, in dem unter anderem das Zusammenspiel der Gewerke und die Verhaltensweisen der Beteiligten beschrieben werden.

Software-Projekte folgen grundsätzlich den gleichen Regeln wie Bauprojekte: Das Arbeitsergebnis eines Beteiligten ist die Voraussetzung für die Arbeit des nächsten. Wie Staffelhölzer werden die Zwischenergebnisse weitergereicht, bis am Zieldurchlauf das Endergebnis des Projekts vorliegt.

Problematisch wird es, wenn ein Zwischenergebnis nicht den Erwartungen des oder der Empfänger entspricht. Software-Projekte kennen für diesen Fall keine rechtsverbindliche Richtlinie wie die VOB im Bauprojektmanagement. Deswegen muss aber ein Software-Projekt keineswegs unvorbereitet in ein Problem bei der Ergebnisübergabe laufen.

Zwei verschiedene Szenarien sind möglich, die gleichermaßen zu Übergabeproblemen an den Schnittstellen führen: die Lücken und die Überschneidungen. Der rein fachliche Fehler hingegen hat seine Ursache nicht in der Schnittstelle, er wird deshalb hier nicht betrachtet.

### Lücken

Bei der Übergabe von Ergebnissen treten häufig Lücken auf. Das ist insbesondere dann zu beobachten, wenn von einer generalisierten Konzeptionsstufe auf eine spezialisierte gewechselt wird, wie zum Beispiel beim oben gewählten Übergang vom Fach- zum DV-Konzept. Lücken führen zu einer Kette von Problemen:

Zunächst fehlt eine notwendige Vorgabe, auf deren Grundlage der Projektgegenstand weiterentwickelt werden soll. Das Schließen der Lücke erfordert einen Arbeitseinsatz, der nicht eingeplant war. Damit verbunden ist die Beantwortung einer wichtigen Frage: Muss, kann oder darf der Empfänger die Lücke selbst schließen?

**Beispiel:** Herr Deko beschreibt in seinem DV-Konzept die Benutzungsoberfläche, die so genannten Masken. Für jedes Eingabefeld muss er die erlaubten Eingabewerte festlegen. Leider hat Herr Effko es unterlassen, in seinem Fachkonzept die gültigen fachlichen Wertebereiche der Datenfelder vorzugeben. So ist nicht bekannt, ob bestimmte Geldbeträge auch negative oder sehr hohe oder niedrige Werte annehmen dürfen. Soll Herr Deko selbst entscheiden, was korrekt ist und was nicht? Oder soll er bei Herrn Effko, der sicher nicht begeistert sein wird, die Informationen nachfordern?

Lücken führen folglich zu ungeplanten Zusatzaufwänden. Bei der Übergabe eines Zwischenergebnisses wird zwar nicht erwartet, dass es völlig korrekt ist. Sehr wohl wird aber erwartet, dass es bereits umfassend ist. Nachbesserungen aufgrund von Lücken sind nicht vorgesehen. Mehraufwände entstehen somit unabhängig davon, wer die Nachbesserung durchführt.

Um Lücken zu schließen werden oft Nachforderungen an den ursprünglichen Lieferanten des Zwischenergebnisses gestellt. Nicht in jedem Fall ist aber die Zuständigkeit zur Beseitigung eines Mangels eindeutig zuzuordnen. Der Lieferant wird die Nachforderung dann nicht widerstandslos akzeptieren. Existieren hier keine klaren Vorgaben über die Qualität des Zwischenergebnisses, ist die Zuständigkeit Verhandlungssache zwischen den Parteien. Zeitraubende Auseinandersetzungen und Konflikte sind oft die Folge.

Generell gilt, dass Entscheidungen, die von einem Projektbeteiligten mit den falschen Kompetenzen getroffen werden, mit höherer Wahrscheinlichkeit falsch sind. Der Projektleiter muss folglich darauf hinwirken, dass Lücken stets vom jeweiligen Experten geschlossen werden. Beispielsweise sollte der Fachmann die fachlich motivierten Aussagen treffen, der Techniker die umsetzungsbezogenen.

## Überschneidungen

Wenngleich sie seltener als die Lücke auftritt, so kann doch die Überschneidung zu schwerwiegenden Störungen im Projektablauf führen. Zweierlei ist festzuhalten:

Zum einen bedeutet eine Überschneidung, dass derjenige, der das Zwischenergebnis erstellt hat, die Arbeit seines Nachfolgers bereits vorweggenommen hat. Sollte sein Nachfolger nun die Arbeit erneut machen, weil sie zu seinem Aufgabenspektrum gehört, dann wird sie doppelt durchgeführt. Dies produziert Mehraufwände. Außerdem führt der Nachfolger sie gegebenenfalls auch anders aus, was die Gefahr von Inkonsistenzen birgt. Diese können zu Nachforderungen des Auftraggebers führen, wenn dieser beide Versionen vorliegen hat und Aspekte der nicht realisierten Version einfordert.

**Beispiel:** Herr Effko hat das Fachkonzept einer DV-Anwendung geschrieben. Darin hat er bestimmte Entscheidungen vorweggenommen, die erst im nachfolgenden technischen Konzept behandelt werden sollen. Dieses sogenannte DV-Konzept soll von Herrn Deko auf Grundlage des Fachkonzepts erstellt werden. Herr Deko macht sich nun in "seinem" DV-Konzept erneut Gedanken über die Lösung des im Fachkonzept Vorweggenommenen. Er kommt je-

doch zu einem anderen Ergebnis, das er im DV-Konzept festhält. Welche Aussage besitzt nun Verbindlichkeit? Wofür muss der Projektleiter sich "verhaften" lassen? Gelten beide Aussagen? Worauf hat der Kunde einen Anspruch?

Zum zweiten kann das persönliche Verhältnis der Beteiligten belastet werden. Jede Vorwegnahme ist schließlich auch ein Eingriff in die Befugnisse einer anderen Person. Das nimmt nicht jeder gelassen hin, so dass der Projektleiter gegebenenfalls in seiner Aufgabe als Konfliktmanager gefordert ist.

## Verwendung von projektübergreifenden Regelwerken

Lücken oder Überschneidungen lassen sich nicht grundsätzlich vermeiden. Immer "meint es jemand nur gut" und macht mehr, als er sollte. Stets gibt es jemanden, der ein Konzeptionsdetail als "nicht mehr mein Thema" ansieht. Trotzdem ist eine Annäherung der Leistungserwartung an die Leistungserbringung auf breiter Front möglich. Ein Mittel dazu sind die im Unternehmen bereits existierenden Vorlagen und Richtlinien oder allgemeiner gesagt: die projektübergreifenden Regelwerke.

Viele Unternehmen, insbesondere größere wie Banken, Versicherungen, große Software-Häuser und Rechenzentren, haben über lange Jahre Regelwerke entwickelt, die einen hohen Reifegrad besitzen. Beispiele hierfür sind:

- Projektmanagement-Handbücher
- projekttypbezogene Vorgehensmodelle, in denen jeder Ergebnistyp einzeln aufgelistet und beschrieben ist
- Qualitätssicherungs- bzw. Qualitätsmanagement-Handbücher
- abteilungsspezifische Verfahrensanweisungen
- Detailvorgaben wie Unternehmensglossare und Corporate-Identity-Vorlagen

Jedes dieser Regelwerke ist nichts anderes als die exakte Beschreibung von Leistungen, die ein Leistungserbringer an einer Schnittstelle einem Leistungsempfänger übergeben soll.

Die bloße Existenz eines solchen Regelwerkes ist freilich noch kein Garant für dessen Verwendung. Viele von uns haben schon erlebt, dass eine unzureichende Qualitätssicherung oder "höhere" Interessen dazu führten, dass alle formalen Vorgaben komplett ignoriert wurden. Die logische Konsequenz sind massive Probleme bei den Schnittstellen.

Als Projektleiter müssen Sie den Nutzen der bestehenden Regelwerke für Ihr Projekt somit aktiv erschließen. Sprechen Sie als erstes mit dem Qualitätsbeauftragten Ihres Unternehmens. Die wichtigsten Regelwerke sollten unter seiner Betreuung stehen. Gleichzeitig signalisieren Sie damit frühzeitig, dass Sie auf seine Kooperation angewiesen sind. Weitere Regelwerke können auf anderen Ebenen vorliegen: Fragen Sie bei Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Bereichen, in die das Projekt eingebettet ist, nach Richtlinien oder Prozessdefinitionen.

Allerdings sind Regelwerke nicht speziell auf das aktuelle Projekt zugeschnitten, auch ist nicht zu erwarten, dass sie alle Besonderheiten abdecken. Schließlich schafft jedes Projekt etwas im Unternehmen Neues und Einzigartiges. Wird ein projektübergreifendes Regelwerk ohne Überprüfung verwendet, entstehen zum einen gefährliche Interpretationsspielräume, zum anderen erzeugen evtl. unnötige Prozess- und Ergebnistypvorgaben überflüssige Aufwände.

## Prüfung und Anpassung von Ergebnistypen und Prozessvorgaben

Der Projektleiter muss das projektübergreifende Regelwerk (im Dialog mit der Qualitätssicherung) hinsichtlich der Besonderheiten seines Projekts prüfen und darauf abstimmen. Im Zentrum dieser Aktivitäten stehen in der Regel die so genannten Ergebnistypen, womit sowohl die Zwischenergebnisse als auch begleitende Dokumentationen, z.B. die Projekttakte, gemeint sind:

- Grundsätzliche Feststellung, welche Ergebnistypen (z.B. Fachkonzept, Betriebskonzept, Benutzungshandbuch) standardmäßig erstellt werden sollen
- Streichung von Ergebnistypen, die für das Projekt überflüssig sind. Wenn das Projekt beispielsweise nur Daten von einer Datenbank in eine andere überführt, kann das Benutzungshandbuch zugunsten des Betriebskonzepts entfallen.
- Anpassung von Ergebnistypen, die für das Projekt unpassend sind. Bei der Einführung einer Standardsoftware ist z.B. die Beschreibung der programmierten Module nicht erforderlich, auch wenn dies in der standardisierten DV-Spezifikation Pflichtbestandteil ist.

Insbesondere die Anpassung von Ergebnistypen ist ein wichtiger Schritt, der über die reine Verwendung eines projektübergreifenden Regelwerks hinaus geht. Betrachten Sie dieses als Fundament, auf das Sie die speziellen Anforderungen des Projekts bauen. Führen Sie gegebenenfalls neue Ergebnistypen ein, sofern die Anforderungen des Projekts dies verlangen.

Da Regelwerke stets auch Prozessvorgaben machen, muss der Projektleiter diese ebenfalls mit der gleichen Sorgfalt hinterfragen:

- Treten alle genannten Rollen im Projekt auf? Können einige entfallen oder werden zusätzliche benötigt? Wenn Sie z.B. bei einer reinen Datenbankumstellung keine fachlichen Auftraggeber haben, entfallen diese als Prozessbeteiligte.
- Passt die Organisationsstruktur oder muss sie tiefer oder flacher sein? In einem Drei-Personen-Projekt ist ein von der Richtlinie gefordertes Projektkontrollgremium unverhältnismäßig.
- Welche Informations-, Berichts- und Eskalationswege existieren? Werden diese alle benötigt oder fehlen einige? Sind beispielsweise in einem Konzernprojekt mehrere Töchter betroffen, müssen Sie zwangsläufig mehr Instanzen mit Projektstatusberichten versorgen.
- Harmonisieren die Prozessabhängigkeiten mit dem erforderlichen Projektablauf? Wenn Sie ein internes Pilotprojekt durchführen, können Abnahmen unter Umständen erst verzögert erfolgen. Die zeitliche Abfolge der Ergebniserstellung ist lockerer und nicht so verbindlich wie bei einem Kundenprojekt.

## Hinzufügen von projektspezifischen Vorgaben

Ein Projektleiter wird immer wieder erleben, dass die im Hause verfügbaren Regelwerke unvollständig sind. Ein Projekt, das z.B. eine völlig neue Standardsoftware oder Hardware einführen soll, wird oft vor dem Problem stehen, dass im Projektverlauf etwas dokumentiert werden muss, das es bisher im Unternehmen nicht gegeben hat,

beispielsweise spezielle Konfigurationsbeschreibungen, auf das Produkt abgestimmte technische Prozessdokumentationen oder Benutzungshandbücher.

In diesem Fall muss der Projektleiter dafür sorgen, dass die für sein Projekt bestimmten Ergebnistypen erweitert werden. Nur so erhält er eine Grundlage für eine spätere Kontrolle und die Sicherstellung einer wohldefinierten Schnittstelle zwischen einem Leistungserbringer und einem Leistungsempfänger. Die Erweiterung muss nicht vom Projektleiter allein durchgeführt werden, sondern kann in Abstimmung mit dem Qualitätsbeauftragten oder dem jeweiligen Spezialisten für ein bestimmtes Arbeitspaket erfolgen.

Einige Empfehlungen für die Erstellung von Vorgaben für Ergebnistypen finden Sie in der Checkliste, die diesem Artikel beigelegt ist.

Die Ergänzung von Projektmanagementprozessen analog zur Einführung eines neuen Ergebnistypen findet seltener statt. Dieses wäre z.B. der Fall bei einer Konzerntochter, die erstmalig ein übergreifendes Konzernprojekt durchführt und hierfür ein neues Abnahmeverfahren implementieren muss. Die Regel aber ist die Prozessautonomie des Projektleiters. Es ist seine weitgehend selbst bestimmte Aufgabe, den internen Ablaufprozess seines Projekts zu gestalten. Er kann sich dabei auf die Projektmanagementstandards in seinem Unternehmen stützen, sofern diese vorhanden sind. Darüber hinaus arbeitet er wie gewohnt mit seinen wichtigsten Mitteln: Aufgabenverteilung im Rahmen der Planung, Terminabstimmung, Kontrolle und Informationsverteilung.

Projektübergreifende Prozessvorgaben beziehen sich häufig auf die Schnittstellen, die ein Projekt zu seiner Umwelt hat. Dazu zählen Eskalationsverfahren, Reportinglinien (dazu gehören auch bestimmte Plantypen) oder Fragen der fachlichen und disziplinarischen Weisungsbefugnis. Hier kommt es am ehesten zu einer Ergänzung notwendiger Zusatzprozesse, beispielsweise bei der Einrichtung eines weiteren Projektkontrollgremiums oder einer Schlichtungsstelle bei großen Projekten.

Im Projekt muss der Projektleiter im Rahmen der Prozessdefinition ein besonderes Augenmerk auf die Klärung der Rollen der Projektbeteiligten legen. Wenn die damit verbundene Zuteilung der

- Rechte,
- Pflichten,
- Aufgaben und
- Kommunikationspfade

richtig erfolgt, sollten insbesondere die Prozesse zur inhaltlichen Abstimmung zwischen den Beteiligten definiert sein. Klarheit an dieser Stelle kann viele Schnittstellenproblemen vorab vermeiden.

Ein weiteres Problem, das der Projektleiter im Rahmen der Prozessdefinition lösen muss, ist die oft fehlende Kontrollmöglichkeit der Schnittstellenprozesse. Grund dafür ist, dass Kommunikation oft keine persistenten, prüfbaren Spuren hinterlässt. Auf diese ist der Projektleiter aber angewiesen. Liegen sie nicht im Rahmen des projektübergreifenden Regelwerkes vor, können geeignete Dokumente Abhilfe schaffen. Dazu zählen z.B.:

- Checklisten für Prozessschritte
- Freigabe-, Abnahme- und Übergabeprotokolle
- vordefinierte Benachrichtigungen über bestimmte Ereignisse

Der Projektleiter stellt für sein Projekt Vorgaben für Menge und Qualität der zu erstellenden Ergebnisse zusammen. Er definiert weiterhin, wie und mit welchen Werkzeugen die Schnittstellenprozesse im Projekt abgewickelt werden sollen. Im nächsten Schritt muss er sicherstellen, dass diese Vorgaben auch Ohr, Herz und Hand der Projektbeteiligten erreichen.

**Beispiel:** Herr Pehl befürchtet, im Rahmen seines großen Projekts in einen zeitlichen Engpass zu geraten, wenn er mit der DV-Spezifikation erst nach vollständiger Abnahme des Fachkonzepts beginnt. Daher möchte er Teilabnahmen von Fachkonzept-Bestandteilen ermöglichen. Zu diesem Zweck definiert er ein erweitertes Abnahmeprotokoll, das gezielt auf die Abschnitte des Fachkonzepts abgestimmt ist. Die Fachabteilung, Herr Deko und Herr Effko sind mit dem geänderten Abnahmeverfahren einverstanden, nachdem kleinere Änderungen wegen bestehender Abhängigkeiten im Fachkonzept eingeflossen sind. Insbesondere Herr Deko ist mit der Möglichkeit, früher und auf Grundlage von verbindlichen Teilabnahmen mit seiner Arbeit beginnen zu können, sehr zufrieden.

## Durchsetzung von Vorgaben im Projekt

Auch wenn bestehende Richtlinien im Unternehmen verbindlich sein sollten, werden sie keineswegs automatisch im Projekt beachtet. Die Kontrolle ihrer Befolgung ist zur Durchsetzung eines Regelwerks erforderlich.

### Durchsetzung durch das Unternehmen

Unternehmen sollten die Nachhaltigkeit ihrer Regelwerke in einem eigenständigen Prozess überprüfen. Das ist Aufgabe einer Qualitätssicherung. In der Praxis musste ich aber häufig feststellen, dass eine entweder zu schwache oder zu stark auf lediglich formale Kriterien fokussierte Qualitätssicherung zu einer Aufweichung des Regelwerks führt. Opportunistische Variation, komplette Missachtung oder Vermeidungsstrategien traten dann an die Stelle der konsequenten Anwendung.

Der Projektleiter muss dem mit geeigneten Maßnahmen entgegenwirken, was auf Grundlage des vorgefundenen Zustands der unternehmensweiten Prüfprozesse geschieht:

- Welche Regelwerke funktionieren und lassen sich für das Projekt verwenden?
- Welche sind nicht verlässlich, bleiben ohne Konsequenzen oder sind schlichtweg nicht implementiert?

Einige dieser Fragen lassen sich bereits im Dialog mit dem QM-Beauftragten klären. Andere sind durch aufmerksames Hinhören, Beobachten und die eigene Erfahrung im Unternehmen zu beantworten. Ich persönlich nutze oft das Gespräch mit anderen Projektleitern und den Mitarbeitern und prüfe genau die vorhandenen Qualitätssicherungsstandards.



Überall dort, wo Defizite einen Nutzen fragwürdig erscheinen lassen, muss der Projektleiter selbst auf Abhilfe sinnen. Es ist gleichgültig, wer die Regeln im Projekt durchsetzt – sie sind ausschlaggebend dafür, dass an den Schnittstellen minimale Übergabeprobleme auftreten.

Für den Projektleiter bedeutet das, dass er entweder

- die vorgesehene Unterstützung in angemessenem Umfang bei der Qualitätssicherung einfordert oder
- die Prüfprozesse in seinem Projekt selbst mit eigenen Ressourcen implementiert.

## Projektmarketing

Das beste Regelwerk nutzt nichts, wenn es bei den Projektbeteiligten auf unüberwindbare Widerstände stößt. Wenn in einem Unternehmen bis dato die verbindliche Orientierung an Vorgaben nicht üblich war, wird der Projektleiter mit seiner Forderung, gerade in diesem Projekt die gesetzten Regeln zu befolgen, auf Diskussion, Widerspruch und Verweigerung stoßen.

Um diese Widerstände nicht nur aufzulösen, sondern auch eine Motivation im Projektsinn zu erzielen, muss der Projektleiter projektinternes Marketing betreiben. Aufgabe dieses Marketings ist es nicht nur, die Regeln bewusst zu machen, sondern auch ihre vielfachen Nutzeffekte zu verdeutlichen. Dazu gehören:

- Vermeidung von Streitpunkten. Wenn der Übergabemodus und die Qualität der Ergebnisse vorab definiert sind, gibt es weniger Angriffsfläche für Missverständnisse und Fehlinterpretationen, die zu Streit führen können.
- Hilfe bei der Leistungserstellung. Der Rahmen, in dem Leistungen erbracht werden, ist durch die Definition der Ergebnistypen vorgegeben. Es entstehen keine Unsicherheiten darüber, wann die Arbeit erledigt ist.
- Strukturierte Grundlage für Aufwandsschätzungen. Wenn deutlich ist, in welcher Detailtiefe und -breite Zwischenergebnisse zu erstellen sind, ist auf dieser Grundlage eine solide Schätzung möglich.
- Unstrittige Begrenzung der eigenen Leistungsverpflichtung. Wenn die Ergebnisse entsprechend den klaren Vorgaben für das Projekt erstellt wurden, ist die Arbeit erledigt. Es sollte in diesem Fall nur noch sehr selten zu Nachforderungen kommen.
- Klarheit über Tiefe und Umfang entgegenezunehmender Leistungen. Wer eine Leistung entgegen nimmt, muss nicht mit Überraschungen rechnen. Es ist vorab klar, welche Qualität die Informationen besitzen, mit denen die Arbeit fortgeführt werden soll.

Das interne Projektmarketing wird von vielen Projektleitern stiefmütterlich behandelt. Meine Erfahrungen sind damit durchweg positiv: Die Mitarbeiter danken es, wenn sie mit mehr als nur den notwendigsten Informationen versorgt werden, an Entscheidungsprozessen teilhaben können und ihnen ein verlässlicher Rahmen gesetzt wird, an dem sie ihre Arbeitsplanung orientieren können. Die Mitarbeiter sind dadurch nicht nur motivierter, sie können auch ihre Leistung besser am Nutzen des gesamten Projekts ausrichten.

Deswegen ist das interne Projektmarketing auch keine einmalige Aufgabe, z.B. im Rahmen der Kick-off-Veranstaltung. Vielmehr muss der Projektleiter den Projektmitarbeitern regelmäßig vermitteln, dass die von ihm eingeführten Vorgaben den Projekterfolg relevant unterstützen.

Meiner Erfahrung nach beschäftigen sich die Projektmitarbeiter aufgrund des aktiven Projektmarketings auch mit den konkreten Prozessen und Ergebnistypen und schlagen selbst Verbesserungen vor. Dies bewirkt, dass die Vorgaben frühzeitig optimiert werden können, noch bevor sich die Defizite in der konkreten Anwendung offenbaren und dann behandelt werden müssen.

Im folgenden Beispiel wird beim Projektstart eine Verfeinerung der Schnittstellenprozesse erreicht.

**Beispiel:** Herr Pehl nutzt das Projekt-Kick-off, um das Fachkonzept Punkt für Punkt vorzustellen. Dabei geht er nicht nur auf die Abfolge der Kapitel und den erwarteten Inhalt ein, sondern insbesondere auch auf die inhaltlichen Lieferverpflichtungen der verschiedenen Beteiligten. Herr Effko meldet sich zu Wort. Ihm gefalle sehr, dass die Aufgaben nun klar verteilt seien. Ihm fehle aber für eine verlässliche Planung eine Festlegung, wie schnell die Fachabteilung Rückmeldungen auf Anfragen geben müsse. Es wird beschlossen, dass die Fachabteilung innerhalb von höchstens drei Werktagen auf Anfragen reagieren und Entscheidungen fällen muss. Herr Effko und die Fachabteilung erklären sich mit der Regelung einverstanden.

## Durchsetzung durch den Projektleiter

Grundsätzlich empfiehlt es sich für Projektleiter, Qualitätssicherung als originäre Projektaufgabe zu betrachten. Ziel des Projekts ist es schließlich, ein Ergebnis in einer bestimmten Qualität zu erzeugen. Eine projektexterne Qualitätssicherung ist in diesem Sinne eine Entlastung des Projektleiters, indem sie bestimmte Prüf- und Kontrolltätigkeiten übernimmt. Der Projektleiter darf aber die Verantwortung für die Qualität des Projektergebnisses nicht auf die Qualitätssicherung abschieben, indem er sie als Alibi oder Entschuldigung für versteckte Mängel missbraucht.

Der Projektleiter muss selbst darauf achten, dass die qualitätssichernden Maßnahmen ausreichen, um die notwendige Qualität des Projektgegenstands festzustellen. Wo die konkreten Ergebnistypen nicht projektübergreifenden Standards folgen, muss der Projektleiter ggf. eigene Prüfverfahren und -instanzen für sein Projekt implementieren.

Über Qualitätssicherung im Allgemeinen gibt es viel Literatur, weshalb dieses Thema hier nicht vertieft wird. Im Folgenden sind nur die für den Projektleiter wesentlichen Punkte genannt:

- Während der Ergebniserstellung sollten bereits Zwischenstände von Ergebnissen geprüft werden. Auf diese Weise treten Probleme nicht erst zum Zeitpunkt einer Übergabeprüfung zutage, sondern können frühzeitig erkannt und mit geringerem Aufwand korrigiert werden. Zwischenprüfungen sollen nicht bevormunden, sondern die Ausführenden unterstützen und ihnen unnötige Mehrarbeiten infolge von Fehlinterpretationen der Richtlinien ersparen.
- Die Qualitätssicherung kann von projektexternen wie -internen Mitarbeitern durchgeführt werden. Der Projektleiter muss in beiden Fällen die Rechtmäßigkeit dieser Prüfung ebenso wie deren Ernsthaftigkeit gegenüber den Projektmitarbeitern vertreten.



- Qualitätssicherung muss in einem formalen Rahmen erfolgen. Dazu gehört das Festhalten von Fehlern oder Abweichungen, die Terminierung der Korrektur und die ebenso formale Nachprüfung der richtigen Durchführung der Korrektur.
- Die abschließende Abnahme der Leistung findet immer auch durch den Empfänger an der Schnittstelle statt. Er kann das Ergebnis gegen das Regelwerk prüfen und sich damit auf eine klare Grundlage stützen.
- Nicht alles im Projekt kann im Rahmen der Qualitätssicherung zweifelsfrei als richtig oder falsch eingeordnet werden. Es wird, unabhängig von der Güte eines Regelwerkes, eine Restunsicherheit bleiben, durch die es zu Streitfällen und scheinbaren Unentscheidbarkeiten kommen wird. Hier ist der Projektleiter unmittelbar gefordert.

## Kontrollieren, schlichten und entscheiden

Ein Regelwerk ist eine solide Grundlage, um Reibungsverluste an den Schnittstellen zu minimieren. Es verhindert sie allerdings nicht. Der Projektleiter findet sich dabei in drei Rollen wieder: Er ist Kontrolleur, Schlichter und Entscheider.

- Als Kontrolleur überwacht er die Einhaltung des Regelwerks. Er beobachtet aufmerksam, wo sich Streitfälle abzeichnen, um frühzeitig zu intervenieren.
- Als Schlichter vermittelt er in Zweifelsfällen. Er bringt die Parteien an einen Tisch und findet gemeinsam mit ihnen einen gleichermaßen akzeptierten Kompromiss sowie eine gute Lösung aus Projektsicht.
- Als Entscheider macht er den Weg frei, wenn Ambivalenz oder mangelnde Kompromissbereitschaft eine Schlichtung unmöglich machen. Als höchste Instanz für Projektbelange kann und muss er in solchen Situationen das Zepter in die Hand nehmen.

Die Intensität, mit der er diese Rollen ausfüllt, steuert die Qualität des projektspezifischen Regelwerks. Je allgemeiner und kürzer ein Regelwerk ist, desto weniger wird es als Bevormundung wahrgenommen. Andererseits werden Streitfälle an den Schnittstellen wahrscheinlicher.

Die genaue Ausgestaltung der hier beschriebenen Rollen sollte gemeinsam mit der Definition der Schnittstellenprozesse festgelegt werden. Der Projektleiter muss nicht automatisch als Schlichter oder Entscheider auftreten. Diese Aufgaben lassen sich auch besonderen Gremien oder Einzelpersonen zuweisen.

## Fazit

Schnittstellen sind Problemstellen, weil die Erwartungshaltungen dies- und jenseits der Schnittstellen häufig nicht aufeinander abgestimmt sind. Der Projektleiter muss dafür sorgen, dass den Ergebniserstellern und -empfängern ein Regelwerk zur Verfügung steht, das ihnen Orientierung gibt. Gleichzeitig muss er unmissverständlich klarstellen, dass die Befolgung dieses Regelwerks verpflichtend ist.

In der Projektdurchführung selbst kommen ihm zwei wesentliche Aufgaben zu:

1. die Überwachung der Einhaltung des Regelwerks und die Intervention, falls die Vorgaben nicht befolgt werden,

2. die aufmerksame Beobachtung, ob Problemherde entstehen. Diese müssen frühzeitig beseitigt werden, damit sie nicht zu echten Problemen werden.

Der Aufwand für die beiden Aufgaben korreliert. Je weniger präzise das Regelwerk ist, desto mehr Aufwand muss der Projektleiter in die präventive Problembeseitigung stecken. Wenn es aufgrund eines guten Regelwerks weniger Problemherde gibt, fließt mehr Aufwand in die Kontrolle der Einhaltung des Regelwerks. Diese Kontrolle kann allerdings gut strukturiert, geplant und delegiert werden.

Zusammenfassend empfehle ich:

- Finden Sie heraus, welche Standards in Ihrem Unternehmen schon definiert sind und setzen Sie diese ein.
- Ändern oder ergänzen Sie diese Standards, so dass sie zu Ihrem Projekt passen. Stimmen Sie sich dabei gegebenenfalls mit Ihrer Qualitätssicherung ab.
- Verkaufen Sie das so definierte Regelwerk bereits beim Projekt-Kick-off.
- Verbessern Sie es, prüfen Sie die Einhaltung und führen Sie Ihr Projekt erfolgreich zum Abschluss.

Ein letzter Rat betrifft die Wertschöpfung über das Projektende hinaus: Der Projektleiter investiert in die Schaffung eines guten projektspezifischen Regelwerks viel Aufwand. Er sollte deshalb vorschlagen, die in der Praxis bewährten Vorlagen in die projektübergreifenden Regelwerke aufzunehmen. Damit kann er seinen Kollegen viel Arbeit ersparen und generell ein strukturiertes Vorgehen im Unternehmen fördern.

## Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten Sie ihn im Projekt Magazin online und teilen Sie so Ihre Meinung anderen Lesern mit. Wählen Sie dazu den Artikel im Internet unter [www.projektmagazin.de/ausgaben/2007](http://www.projektmagazin.de/ausgaben/2007) oder klicken Sie [hier](#), um direkt zum Artikel zu gelangen.