



# Anatomie eines Konflikts

## So verhindern Sie Missverständnisse zwischen QM und PM im Systemaudit

Interne Systemaudits dienen der Qualitätsverbesserung im Unternehmen. Doch oft beeinträchtigen Missverständnisse zwischen Qualitätsmanagement und Projektmanagement die Ergebnisse und damit die Produktivität des Audits. Zwar sind nicht alle Konflikte vorhersehbar, doch gewisse Missverständnisse treten regelmäßig auf. Wenn Sie die typischen Konfliktfelder kennen, können Sie die Klippen umschiffen und Blindleistung nachhaltig reduzieren.

Jürgen Frank, Christoph Pelz, Udo Schmidt und Gabriela Zimmermann

**E**ine klassische Situation, die für Konflikte sorgt: Der Qualitätsmanager fragt im internen Audit, ob alle im Projektprozess beschriebenen Aufgaben anforderungsgemäß erledigt worden sind. Darauf erwidert der Projektleiter: „Nein, weil die Linienorganisation das Projekt von den Ressourcen her nicht wie vereinbart

unterstützt hat.“ Diese Feststellung wird im Auditbericht als Abweichung dokumentiert und führt oft zu der subjektiven Interpretation, der Projektleiter nehme seine Verantwortung nicht wahr. Dies wiederum wertet der Projektleiter als persönlichen Angriff. So haben sich rasch zwei Fronten gebildet. Dabei ist es gar nicht Ziel des QM,

sich gegen das PM zu richten, sondern die Abteilungen sollten sich bei berechtigten Forderungen an das Management unterstützen.

Aus Sicht des Projektleiters ist die Teilnahme an einem Systemaudit in erster Linie eine zusätzliche Belastung, der er wenig Mehrwert abgewinnen kann. Oft steht der



© 2019 Carl Hanser Verlag, München www.qz-online.de Nicht zur Verwendung in mehrwertsteuerfreien Angebots- oder Preisvergleichen

Projektleiter ohnehin unter Termin-, Kosten- oder Leistungsdruck und hat mit (Ressourcen-)Problemen zu kämpfen. Des Weiteren stellt ein Projekt eine „Organisation auf Zeit“ dar; aufgrund der Einzigartigkeit eines jeden Projekts lassen sich die Anforderungen des QM-Systems und der Prozessbeschreibungen schwierig mit der Zielsetzung des Projektmanagements in Einklang bringen.

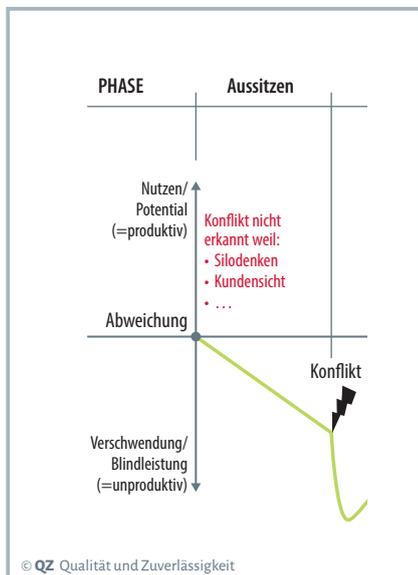


Bild 2. Aussitzen des Konflikts (Quelle: siehe Autoren)

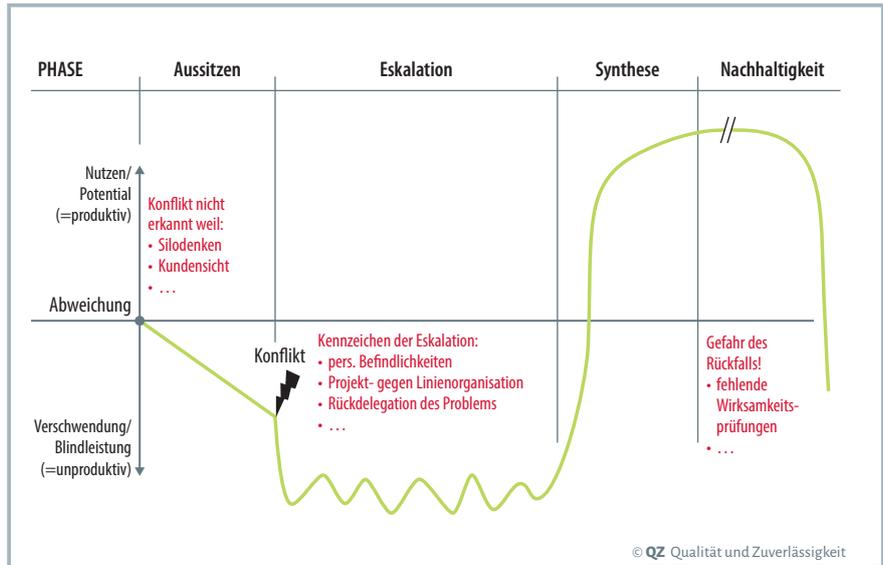


Bild 1. Abweichungen als Risiko für Konflikte mit Blindleistung (Quelle: siehe Autoren)

derungen des QM-Systems und der Prozessbeschreibungen schwierig mit der Zielsetzung des Projektmanagements in Einklang bringen.

### Audit ist nicht gleich Audit

Was in der „Hitze des Gefechts“ nicht vergessen werden darf: In einem internen Audit kann lediglich im Rahmen einer Konformitätsprüfung überprüft werden, ob interne Vorgaben eingehalten oder Kundenanforderungen umgesetzt werden. Im Projektmanagement gehören dazu beispielsweise die Vorgaben eines Phasenmodells (Aufgaben und Gate Review) oder die Dokumentation eines Projekts. Ein internes Systemaudit ist keine Güte- oder Ergebnisprüfung. Hier sind Systemaudits von Prozessaudits und Produktaudits zu unterscheiden.

### Abgrenzung zu anderen Prüfungen

Im Laufe der Projektabwicklung finden in der Regel ohnehin planmäßig Statusprüfungen statt. Das sind z.B. Prüfungen zu Meilensteinen oder zu Quality Gates. Für diese Anlässe werden die Art und der Umfang der Statusprüfung idealerweise im Einvernehmen definiert. In sogenannten Gate Reviews wird wiederum häufig nur die Güte hinsichtlich der Projektvorgaben (Kundenvorgaben) geprüft – meist sogar nur die Aufgabenerfüllung der Phasen vorher. Auch das ist nicht zweckführend. Es werden auch immer wieder Fragen nach der Güte des Vorgehens gestellt. Beurteilungen wie „So möchten wir das nicht noch

einmal machen“ oder „Das ist ja toll gelaufen, lasst uns das wiederholen“ sind mögliche Ergebnisse einer Güteprüfung.

Derartige Prüfungen werden häufig Assessments genannt und nach vereinbarten Verfahren ausgeführt. Für Projekte sind dies unter anderem Assessments der Abwicklungsgüte (oder des Abwicklungsreifeheitsgrads / der Project Management Maturity). Die Verfahren für die Messung und Steuerung der Abwicklungsgüte und das erwartete Ziel sollten planmäßig vereinbart sein.

### Sprachbarriere zwischen QM und PM

Außerdem gibt es zwischen QM und PM immer wieder Konflikte bezüglich der Kommunikation und des Sprachgebrauchs. Die eingangs beschriebene Situation entsteht oft durch die vom QM verwendeten Formulierungen in Kombination mit den vom PM verstandenen Aussagen. Eigentlich hat der im Beispiel beschriebene Qualitätsmanager ein Defizit des Managements festgestellt. Aber da der Projektmanager sein Projekt vermutlich auch als „sein Baby“ versteht, empfindet er die Auditsergebnisse als Angriff auf sein persönliches Management.

### Kurzfristige Lösungsstrategien

In Bild 1 ist der typische Verlauf nach einer im Audit festgestellten Abweichung dargestellt; in dem daraus entstehenden Konflikt werden mehr Blindleistungen als Ergebnisse/Nutzen erzeugt. Werden Konflikte nicht identifiziert und behandelt („Aussitzen“, siehe Bild 2), resultieren daraus in der Regel Reaktionen, die isoliert richtig, im Kon-



Bild 3. Eskalation des Konflikts (Quelle: siehe Autoren)

text jedoch hinderlich sein können. Es kann auch zu Eskalationen und Entscheidungen kommen, die eine Situation der „Nichteinigung“ hinterlassen. In jedem Fall wird für den Konflikt und dessen Vorgeschichte ein Aufwand getrieben, der im Projekt zumeist nicht eingeplant ist.

### Aussitzen ist keine Option

Wenn Audits nur isoliert in einzelnen Bereichen wie QM und PM durchgeführt und deren Ergebnisse auch nur an diesen begrenzten Kreis kommuniziert werden, so sind Missverständnisse oder Konflikte unwahrscheinlich. Konflikte treten erst durch die unterschiedliche Interpretation von Audits und das unterschiedliche Verständnis der Auditsergebnisse (Abweichungen) auf. Das gilt sowohl für deren Notwendigkeit und deren Durchführung wie auch für deren Ergebnisse.

Allerdings treten die Konflikte erst dann auf, wenn die unterschiedlichen Interpretationen miteinander verglichen und abgeglichen werden. Nur wenn QM und PM aus irgendeinem Grund völlig unabhängig sein sollten bzw. kein Wille zu einem Konsens besteht, ist das Aussitzen von Konflikten aus Systemaudits überhaupt denkbar, aber auf keinen Fall wünschenswert.

### Verschiedene Arten der Eskalation

In einem identifizierten Konfliktfall ohne Aussicht auf direkte Einigung und Vereinbarung wird die Lösung des Konflikts an eine „neutrale“ Stelle delegiert. Es bleibt der

Eindruck, keine direkte Lösung des Konflikts erreicht zu haben. Die Entscheidung der dritten Stelle bezieht sich in der Regel auf die Auswirkungen des Konflikts und nicht auf deren Ursache, es werden also lediglich die „Symptome“ behandelt.

Einer besonderen Beachtung bedarf im Umfeld der Eskalation das Stichwort der „Rückdelegation“. Die Partner oder Konfliktparteien könnten zu dem Schluss kommen, jedem Aufwand, um eine eigene Konfliktlösung herbeizuführen, aus dem Weg zu gehen und stattdessen als „Standard“ die Eskalation zu wählen. Das wäre ein deutlicher Missbrauch der Eskalation, den es zu vermeiden gilt, da dadurch Blindleistungen verursacht und Ressourcen verbraucht werden, ohne einen Mehrwert zu erzeugen (Bild 3).

### Synthese des Konflikts

Mit hohem Aufwand von Projekt (Rückdelegation) und Linie wird eine aus der Not geborene Lösung für dieses Ereignis kreiert. Ob die so getroffenen Maßnahmen wirksam die Abweichung abstellen, wird dabei selten überprüft. Innerhalb der Synthese findet dadurch oft kein gemeinsames Lernen statt. Dies bedeutet, dass unter Umständen keine Nachhaltigkeit erzeugt wird und beim nächsten Audit die gleichen Abweichungen detektiert werden.

### Konflikten nachhaltig vorbeugen

Nun ist es nicht das Ziel von Audits, Konflikte zu provozieren und dadurch Blindleistung zu erzeugen. Mit bestimmten präventiven Maßnahmen lässt sich der zuvor dargestellte unproduktive Verlauf in einen produktiven Verlauf umgestalten. Auch hilft Prävention dabei, die Verschwendung durch unvermeidbare Phasen wie Aussitzen und insbesondere Eskalation zu minimieren. Die Prävention verfolgt folgende Ziele:

### Vorbeugen und Identifizieren

Eine der zentralen Voraussetzungen dafür, dass ein Audit konfliktfrei durchgeführt und nachbereitet werden kann, ist Kommunikation: Vor Beginn des Audits muss einvernehmlich vereinbart werden, was, wann, wie, mit wem und mit welchem Ziel geprüft werden soll. Projekt- und Qualitätsmanager müssen genau wissen, mit welchem „Format“ sie es in der konkreten Situation zu tun haben – ob mit System-, Pro-

zess-, Produktaudit, Statusprüfung oder Anwendungsgüte-Assessment:

- Interne Systemaudits werden für Projekte nur als Konformitätsprüfung durchgeführt, und zwar mit geschulten Auditoren, die den Unterschied zu anderen Auditarten, Statusprüfungen sowie Assessments kennen.
- Statusprüfungen wie Systemaudits werden zu festgelegten Terminen, die zu Beginn des Projekts vereinbart wurden, mit den entsprechenden internen Stakeholdern durchgeführt.
- In PM-Methoden-Assessments werden die Einhaltung und Anwendungsgüte der vorgegebenen PM-Methoden geprüft, idealerweise gegliedert nach Clustern wie Führung, Methoden, Dokumentation usw. Meist werden derartige Cluster durch den im Unternehmen individuell vereinbarten PM-Prozess bestimmt. Die Ergebnisse werden z. B. mit Punkten/Reifegradstufen planbar, messbar, steuerbar und vergleichbar gemacht.
- Systemaudits im Projekt werden unabhängig vom Statusprüfungstermin durchgeführt, um die bis dahin vorliegenden Ergebnisse zu prüfen. Oft werden solche Systemaudits auch auf Wunsch des Kunden oder durch den Kunden selbst durchgeführt. Dann liegt der Fokus aber meist auf der Einhaltung der Kundenvorgaben, die von denen des eigenen Unternehmens abweichen können.

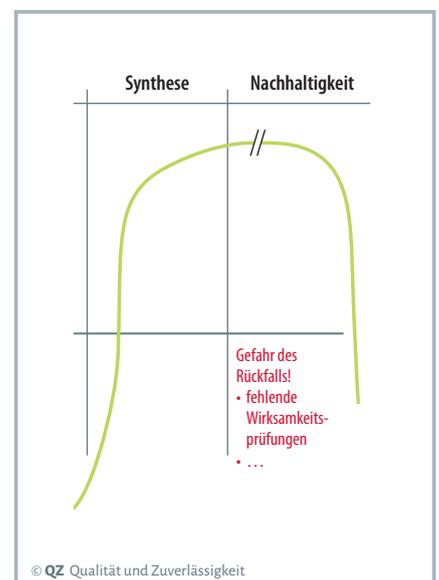


Bild 4. Synthese des Konflikts (Quelle: siehe Autoren)

