

Qualität ist kein Zufallsprodukt

Der Projektleiter stellt die Weichen für eine hochwertige Software

Horst Kostal

Von allen Domänen stellt die Software-Entwicklung die höchsten Anforderungen an alle Disziplinen, da hier die größte Dynamik herrscht und sich die Probleme vielschichtig präsentieren. Damit in Software-Projekten auf der Wertschöpfungsebene Qualität entstehen kann, müssen einige Voraussetzungen geschaffen werden: Etablierte und gelebte Prozesse sind die Grundlage. Gleichzeitig darf es nicht dem Zufall überlassen sein, dass eine hohe Produktqualität erstellt wird. Und wie immer, wenn aus intuitivem Handeln ein geregelter und planbares Vorgehen entstehen soll, kommt einer ins Spiel: der Projektleiter.

Qualität entsteht auf der Wertschöpfungsebene

Es ist gleich, ob Qualitätsprozesse organisationsweit existieren oder nicht, ihre Umsetzung findet immer erst dann statt, wenn diese Prozesse in den Projekten auch instanziiert werden. Somit ist die Implementierung der Qualitätsmaßnahmen das Maß aller Dinge. Die Prozesse dienen nur als Hilfestellung und letztendlich als Messlatte für eventuelle Quality-Gates. Erfolg kann erst vermeldet werden, wenn die Maßnahmen in den Entwicklungsprojekten durchgeführt wurden.

Nichts leichter als das also! Aber warum krankt es in Software-Projekten dann immer wieder beim Thema Qualität? Weit verbreitet ist nach wie

vor die Ansicht, dass allein die Abteilung für Qualitätssicherung oder die Test-Teams für die qualitätssichernden Maßnahmen – also auch die Prüfung – zuständig sind. Doch – wie der Volksmund sagt – vom Wiegen wird das Schwein nicht fett. Gemeint ist: Die Produktqualität wird in den Entwicklungsteams erstellt – genauso wie die Funktionen – und ist somit jedermanns Sache. Die Prüfung – also das Wiegen – ist ein nachgelagerter Vorgang, der nur noch die Wirksamkeit der Maßnahmen nachweisen soll. Die Mitglieder der Entwicklungsteams werden diese Maßnahmen zur Qualitätssicherung jedoch nur dann durchführen können, wenn sie dazu sowohl befähigt als auch befugt sind, denn die Durchführung von Qualitätssicherungsmaßnahmen erzeugt Aufwände. Und Aufwände verursachen Kosten, ebenso wie die zu implementierenden Funktionen.

Was nicht geplant ist, wird auch nicht gemacht!

Somit könnte man die These wagen, dass Qualitätssicherungsmaßnahmen planerisch mit Funktionen gleichzusetzen sind. Dies ist ja auch schlüssig, denn Produkte, die die an sie gestellten Qualitätsansprüche nicht erfüllen, werden genauso abgelehnt werden, als wenn es ihnen an geforderter Funktionalität fehlt.

Es hat sich der Minimalanspruch durchgesetzt, dass Funktionen, die implementiert werden müssen, einer Zeit- und Ressourcenplanung unterliegen. Dies lässt sich sehr einfach auch auf die Umsetzung von Qualitätsmaßnahmen übertragen.

Qualität ist in der Regel das erste Opfer, wenn zeitliche Engpässe auftreten. Erst recht wird dies passieren, wenn sich Projektmitarbeiter die Zeit für Qualitätspakete „aus den Rippen schneiden“ müssen. Sind die Aktivitäten identifiziert, geschätzt, zeitlich ausgeplant und die Ressourcen zugewiesen, dann haben die Arbeitspakete für die Qualitätsmaßnahmen den gleichen Stellenwert wie die der Funktionen. Hier leistet der Projektleiter den entscheidenden Beitrag.

Gefordert: Projektleiter mit diplomatischem Geschick

Der Projektleiter muss eine Kultur etablieren, in der eine hohe Produktqualität oberste Priorität hat, d.h. die Umsetzung von Qualitätsmaßnahmen ebenso selbstverständlich ist wie die der funktionalen Arbeitspakete. Kann der Projektleiter dem Team die Bedeutung der Qualitätsarbeitspakete vermitteln, indem er selbst die ihm zugewiesenen Aktivitäten jederzeit mit der entsprechenden Sorgfalt erledigt, also für sein Team hierin eine Vorbildfunktion erfüllt, dann steigt in der Entwicklungsmannschaft die Akzeptanz für qualitätssichernde Maßnahmen. Gleichzeitig muss der Projektleiter auch für eine ausreichende Ausplanung dieser Maßnahmen sorgen, diese in Arbeitspaketen organisieren und den Entwicklern ausreichend Zeit für deren Erledigung einräumen. Erst dadurch wird jedem im Projekt klar: Qualität gehört zum Produkt und kommt nicht von ungefähr.

Ohne die Unterstützung durch das Unternehmensmanagement geht es jedoch nicht. Das Management muss



dem Projektleiter jederzeit den Rücken stärken und allen Entwicklerteams deutlich signalisieren, dass eine hohe Qualitätskultur „von ganz oben“ gewünscht, gefördert und mit den nötigen personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet wird.

Qualität ist kein Selbstzweck!

Sie hat einen realen Nutzen, ihre Erzeugung verursacht Aufwände und Kosten und ist somit etwas wert. Der Kunde erwartet Qualität und bezahlt auch dafür.

Ein guter, erfolgreicher Projektleiter hat ein ausgeprägtes Qualitätsverständnis und weiß um die Notwendigkeit qualitätssichernder Maßnahmen. Er ist es, der dem Entwicklungsteam

die Einsicht vermitteln muss, dass Qualitätsprozesse nicht nebenläufig sind, sondern zum Alltag gehören. Das gelingt ihm, wenn er in seinem Team durch Know-how und Kompetenz (fachlich wie organisatorisch) die entsprechende Akzeptanz und den nötigen Respekt hat.

Gleichzeitig ist der Projektleiter die Schnittstelle zwischen seinem Team und dem Management. Seine diplomatischen und vermittelnden Fähigkeiten sind gerade in der zeit- und kostenaufwändigen Umsetzung von Qualitätsprozessen gefragt.

Werden diese Prozesse, auch mit aller nötigen Unterstützung aus dem Organisationsmanagement, bewusst umgesetzt, wissen die Projektmitarbeiter um den Nutzen und die Kriterien

eines guten Qualitätsmanagements, dann ist das Projekt „auf einem sicheren Gleis“. Auf diese Weise kommt der Kunde zurück und nicht das Produkt. ■



Horst Kostal ist als Principal Consultant bei Method Park für alle Fragestellungen rund um das Thema Projektmanagement zuständig.