

PROJEKTMANAGEMENTNORMEN IN INTERNATIONALEN PROJEKTEN

Bedeutung, aktueller Stand und zukünftige Entwicklungen

Erika Grau¹, Nino Grau²

¹GrauConsult GmbH, Germany

²Fachhochschule Gießen-Friedberg, IPMA - International Project
Management Association, Germany

ABSTRACT

The importance of project management as a special organisational form for temporary endeavours and in particular for international collaborations increases steadily. Cooperation in international projects can be improved by the use of existing PM Standards. It is therefore important to be familiar with the national and international project management Standards in order to employ them optimally.

JEL classification: O22, H43

Keywords: Project Management, national and international Standards, ISO 10006, DIN 69 000, ISO 21 5000, PRINCE2, ICB 3.0, PMBOK

1. BEDEUTUNG DER PROJEKTMANAGEMENTNORMEN IN INTERNATIONALEN PROJEKTEN

Die Globalisierung der Geschäftsbeziehungen führt dazu, dass die Erwartungshaltung der Kunden ein bisher kaum vorstellbares Niveau erreicht hat in Bezug auf das Angebot der Sach- und Dienstleistungen. Alles soll schnell und billig angeboten werden, wie nie zuvor. Dies wird durch internationale Arbeitsteilung und Anwendung komplexer Methoden und Techniken (inklusive Informations- und Kommunikationstechnologie) für die Koordination der verteilten Arbeit erreicht. Die sich immer schneller ändernden Erwartungen der Kunden bedingen aber auch eine starke Zunahme der Arbeit in temporären Organisationsstrukturen insbesondere sowohl im nationalen als auch im internationalen Projekten (Grau/Vossebein,

2010). Viele Dinge, die in einer gewachsenen, permanenten Organisation implizit den Mitarbeitern bekannt sind, müssen bei (insbesondere internationaler) Zusammenarbeit in Vereinbarungen, LOI (Letter of Intent), MoU (Memorandum of Understanding), beziehungsweise in umfangreichen Verträgen geregelt werden.

Als Folge permanent steigender Anzahl internationaler Projekte werden die Projektmanager immer öfter mit der Situation konfrontiert, dass sie vertragliche Vereinbarungen in einem für sie fremden Umfeld schließen müssen. Schwierigkeiten ergeben sich daraus, dass ein (schriftlicher) Vertrag in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Bedeutung haben kann. In dem westlichen, vom römischen Recht beeinflussten Kulturkreis geht man davon aus, dass der Vertrag das Ende der Vertragsverhandlungen darstellt, alle wesentlichen Willenserklärungen beinhaltet und folglich von beiden Vertragsparteien exakt erfüllt werden muss (*Pacta sunt servanda!*). In einigen anderen Kulturkreisen (zum Beispiel China oder arabische Welt) sind die persönlichen Beziehungen der Akteure viel wichtiger als der Vertrag zwischen zwei Institutionen. Auch wenn beide Vertragsparteien dieselbe Vorstellung von der Verbindlichkeit des Vertrages haben, kann es zu Missverständnissen kommen, wenn sie aus unterschiedlichen Rechtssystemen kommen (zum Beispiel kontinentaleuropäisches, systematisch abstraktes Recht versus anglo-amerikanisches Case Law). Vollends ratlos ist zum Beispiel der deutsche Projektmanager, wenn sein Auftraggeber im Vertrag eine bestimmte ihm bis dahin unbekannt Norm (ISO, FIDIC, etc.) zum verbindlichen Bestandteil des Vertrages erklärt. Andererseits freut sich jeder Projektmanager, wenn er auf ihm bekannte Normen und Standards zurückgreifen kann, um die Verträge nicht ausufern zu lassen.

Für den Projektmanager beziehungsweise für andere am Projekt beteiligte Personen ist es also sehr wichtig, unterschiedliche Normen zu kennen und zu wissen, in welchen Situationen welche dieser Normen zur Anwendung kommen sollen. Man muss die Projektleiter dafür sensibilisieren, welche Fallen sie bei den Internationalen Projektverträgen erwarten. Sie müssen ein Gefühl dafür haben, welche Arten von Verträgen es im internationalen Raum gibt, in wieweit diese gewissen Standards unterliegen beziehungsweise inwieweit sie durch die Vertragsfreiheit zu gestalten sind. Dadurch soll der Projektleiter davor bewahrt werden, aus Unwissen für ihn nachteilige Regelungen aus ihm unbekannt Standards zu akzeptieren. Andererseits bekommt er ein Gefühl dafür, inwieweit die bestehenden Standards die Vertragsgestaltung erleichtern und ihm bei entsprechenden Kenntnissen eine große Hilfe sein können.

2. AKTUELLER STAND DER PROJEKTMANAGEMENTNORMEN IN INTERNATIONALEN PROJEKTEN

2.1. Herkunft der Normen

Es gibt eine Menge von Standards, die sehr unterschiedlichen Ursprungs haben. Für sehr unterschiedliche Anwendungsgebiete werden also auch unterschiedliche Normen sinnvoll anzuwenden sein (s. Abb. 1).

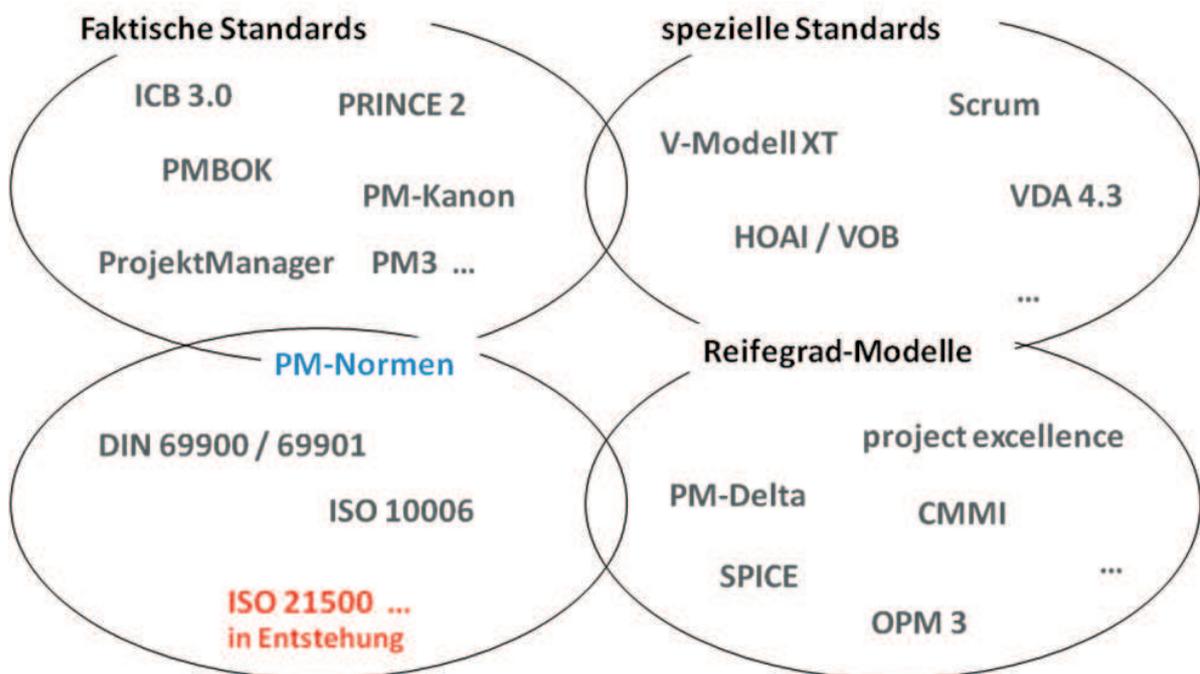


Abb. 1.: Unterschiedliche Normen für Projektmanagement

2.1.1. Offizielle Projektmanagementnormen

Wenn man anfängt, sich mit Normen zu befassen, denkt man oft an die so genannten offiziellen Normen, die von einem offiziellen Gremium für Normierung herausgegeben wurden. Dies sind auf internationaler Ebene in der Regel die Normen der ISO (International Standards Organisation). Auf nationaler Ebene ist es das nationale Gremium, das auch Mitglied der ISO ist (zum Beispiel DIN - Deutsches Institut für Normung, ANSI - American National Standards Institute, BSI – British Standards Institute, usw.). In bestimmten Bereichen spielen auch die europäischen Normen (EN) eine wichtige Rolle.

Diese offiziellen Normen haben aber in der Regel einen empfehlenden Charakter. Verbindlich werden sie erst, wenn sie entweder durch ein Gesetz vorgeschrieben oder von den Vertragsparteien in das Vertragswerk aufgenommen werden. Ihr Vorteil liegt allerdings in der großen Verbreitung der ISO Normen (weltweit) aber auch der teilweise weltweiten Verbreitung wichtiger nationaler Normen aus Nationen, die durch ihre wirtschaftliche Leistungsfähigkeit einen großen Markt erreichen.

2.1.2. Faktische Projektmanagementnormen

Vielfach entstehen in professionellen Gesellschaftern Informationen, die sich zu einem anerkannten Wissenskanon (Body of Knowledge) verdichten. Solche Ansammlungen von Wissen werden nicht selten in Form von Büchern der Community der Projektmanager zur Verfügung gestellt. Beispiele für solche Normen sind:

ICB 3.0 - **I**nternational **C**ompetence **B**aseline der IPMA, beziehungsweise die davon abgeleiteten nationalen Normen (NCB) (ICB, NCB sind registered trademark of IPMA)

PMBOK - **P**roject **M**anagement **B**ody of **K**nowledge des PMI (Project Management Institute) (PMBOK is registered trademark of PMI)

PRINCE2 - **P**rojects **I**N **C**ontrolled **E**nvironments (registered trademark of OGC - Office of Government Commerce)

Die ersten beiden oben genannten Normen sind von den Fachgesellschaften entwickelt worden und werden von ihnen verbreitet und auch wirtschaftlich verwertet. PRINCE2 ist im Auftrag des OGC in Zusammenarbeit mit der britischen Projektmanagementgesellschaft (apm – Association for Project Management) entstanden und wird heute von einer selbstständigen Organisation (apmg – apm Group) weiter entwickelt und vertrieben.

2.1.3. Spezielle Standards

Für unterschiedliche Branchen werden aber auch eigene Standards entwickelt wie zum Beispiel:

- Bau und gegebenenfalls Anlagebau
 - HOAI - Honorarordnungen für Architekten und Ingenieure,

- VOB - Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen (früher: Verdingungsordnung für Bauleistungen) Teil A (DIN 1960:2006-05) und Teil B (DIN 1961:2006-10)
- FIDIC - Fédération Internationale des Ingénieurs Conseils (International Federation of Consulting Engineers)
- IT
(zum Beispiel V-Modell, SCRUM, ...)
- Automotive
(zum Beispiel VDA 4.3, ...)

Hier sorgen in der Regel große Nachfrager (zum Beispiel Automobilhersteller gegen über ihren Lieferanten) für die Übernahme der Normen durch eine große Anzahl von Unternehmen unterschiedlichster Größenordnung.

2.1.4. Reifegrad-Modelle

Reifegradmodelle beziehen sich in Analogie zu Reifegradmodell für Gesamtunternehmen in der Regel nicht auf das einzelne Projekt, sondern auf das gesamte System des Projektmanagements in einem Unternehmen (zum Beispiel PM-Delta der GPM (Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V., oder OPM3 des PMI)). Hier gibt es allerdings auch Ausnahmen wie zum Beispiel das System für die Bewertung von herausragenden Projekten (Project Excellence Modell) der GPM.

2.2. Zielrichtung der Norm

Eine sinnvolle Klassifizierung dieser Normen orientierte sich auch an der Frage, welcher Teil des Wissensgebietes Projektmanagement normiert werden soll und wie diese Norm benutzt werden kann.

Ein wesentliches Arbeitsgebiet ist das Erstellen von Glossaren. Ein Beispiel dafür ist die DIN 69901:2009-01 (bestehen aus fünf Normblättern) Teil 5: Begriffe, die ungefähr 150 Fachbegriffe aus dem Gebiet Projektmanagement definiert. Die Benutzung (beziehungsweise Einbindung durch Verweis) in Verträge erspart sicherlich die Kosten, die durch einfache Missverständnisse auf der sprachlichen Ebene entstehen könnten.

Ein weiteres Anwendungsgebiet ist die Normierung der Methodik. Ein gutes Beispiel dafür ist die die 69.900:2009, in der die Methode der Netzplantechnik genau beschrieben ist.

In der letzten Zeit hat die Ausrichtung der Normen an den im Projekt vorkommenden Teilprozessen zugenommen. Ein gutes Beispiel dafür ist die neue (2009 veröffentlichte) DIN 69 900 ff. Das Interessante an dieser Norm ist, dass die einzelnen Teilprozesse nicht nur beschrieben wurden sondern auch als „unbedingt notwendige“ oder „zusätzlich hilfreich“ eingeordnet worden. Dies ermöglicht es, die Norm für kleinere oder weniger komplexe Projekte in einer „abgespeckten“ Form anzuwenden (s. Abb. 2). Dieses Vorgehen nimmt diejenigen den Wind aus den Segeln, die sich gerne der Anwendung von Normen mit dem Argument entziehen, dass die Normen durch ihre Bürokratie für kleinere Projekte zu viel Ballast verursachen.

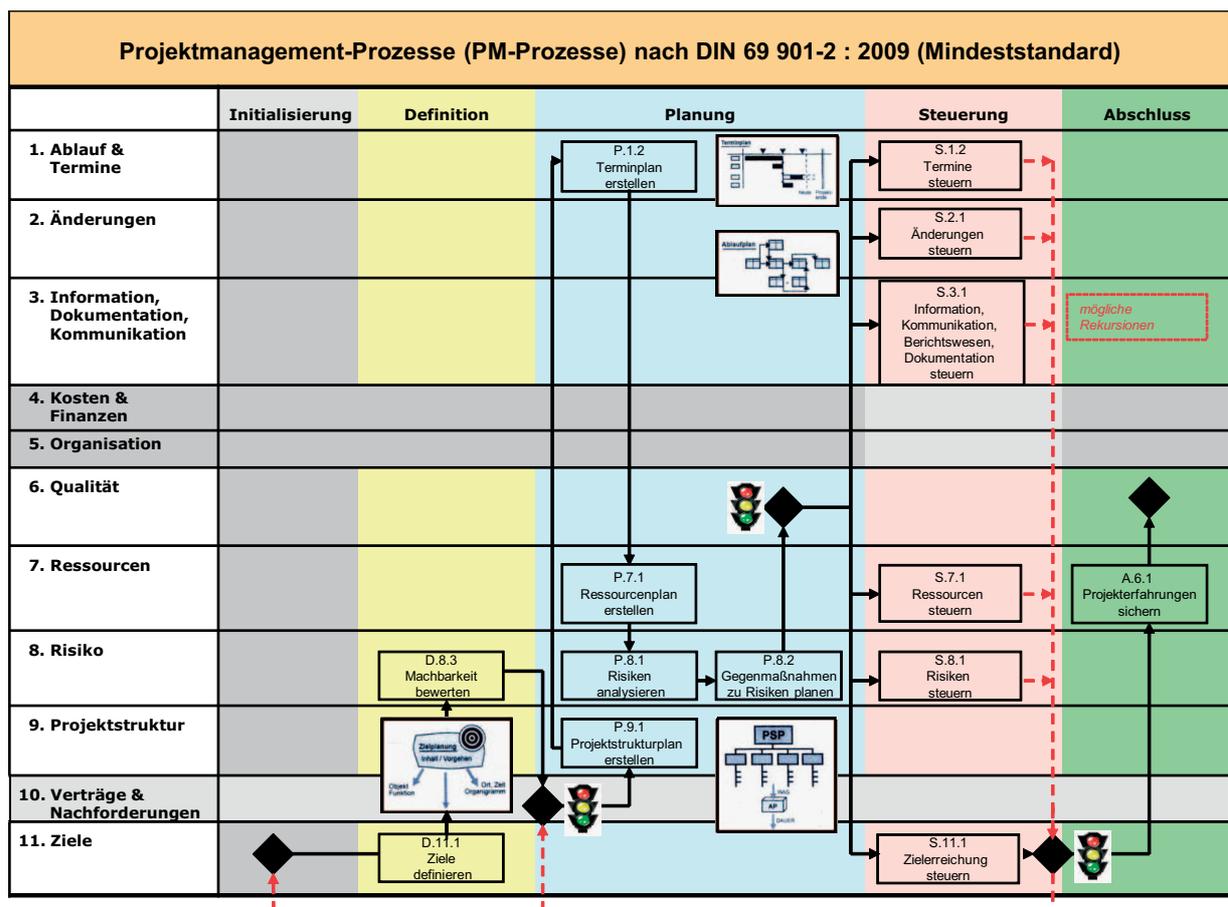


Abb. 2: Mindeststandard der Project Managementprozesse nach DIN 69.901-2

Eine weitere Zielrichtung ist es, standardisierte Projektmanagement Musterverträge anzubieten. Diese Verträge können in seltenen Fällen sogar unverändert übernommen werden. Üblicherweise werden sie individualisiert, das heißt geringfügig geändert die Gegebenheiten des Projektes angepasst. Hier ist es besonders wichtig, die Systematik dieser internationalen Verträge zu verstehen, um den richtigen auszuwählen. Hilfreich dabei ist es, das internationale Vertragswerk mit den bekannten nationalen Rechtsvorschriften zu vergleichen (zum Beispiel aus FIDIC die einzelnen Bücher (Silver Book/Red Book/Yellow Book mit VOB/A/B etc.)

Grundsätzlich ist es bei der Überlegung, einen oder mehrere Standards anzuwenden, wichtig, folgende Kriterien zu beachten:

- Der Standard soll in der Region und bei den Kunden oder anderen Geschäftspartnern relativ weit verbreitet sein.
- Der Standard soll möglichst viele Projektmanagement-Elemente abdecken. Die aufwändige Arbeit, einen paarweisen Vergleich von Projektmanagement ist anders vorzunehmen wird von einer internationalen Organisation übernommen. Diese Organisation (*GAPPS* - Global Alliance for Project Performance Standards) führt solche Vergleiche mit Einverständnis der für den jeweiligen Standard zuständigen Organisation. Wenn die jeweiligen Organisationen (zum Beispiel IPMA für ICB und apmg für PRINCE2) zustimmen, werden die Ergebnisse öffentlich zugänglich gemacht.
- Für den Standard soll es genügend Möglichkeiten geben, die den eigenen Mitarbeitern und gegebenenfalls den anderen am Projekt beteiligten Parteien genügend Training zukommen lassen zu können. Damit wird gewährleistet, dass der vorgeschriebene Standard wirklich auch benutzt wird.
- Es ist vorteilhaft, wenn nach dem auch Zertifizierungen für das Personal durchgeführt werden. Damit ist gewährleistet, einen Nachweis über das im Training gelernte zu bekommen. Wenn die Zertifizierungen relativ weit verbreitet sind, ergibt sich die Möglichkeit, bei personellen Engpässen relativ zügig entsprechend geschultes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu finden.

Sowohl beim Training als auch bei der Zertifizierung sollte man darauf achten, ob nur reines Wissen vermittelt wird (das womöglich durch einfache multiple choice Prüfungen am Computer überprüft wird) oder ob es sich um die Entwicklung der Kompetenzen des Personals handelt, wie dies zum Beispiel bei dem 4-Level-System der IPMA der Fall ist.

3. ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNGEN DER PROJECT MANAGEMENTNORMEN

Abgesehen von den o. g. zurzeit soll Verfügung stehenden Normen, die immer weiter entwickelt werden, ist zurzeit die Entwicklung der ersten ISO Norm speziell für das Projektmanagement, nämlich der ISO 21.500 durch das ISO PC 236 die wohl bedeutendste Aktivität im Bereich der Projektmanagementnormen. Es wird erwartet, dass diese Norm, an der seit ungefähr vier Jahren gearbeitet wird, in 2012 veröffentlicht wird.

Da zurzeit die ISO 21.500 im Großen und Ganzen festgelegt ist, ist es für interessierte Kreise schon jetzt erkennbar, welche wichtige Gebiete bei dieser ersten Norm nicht berücksichtigt wurden. Deswegen wird seit ungefähr einem Jahr die Diskussion darüber geführt, welche Elemente demnächst auf der ISO Ebene behandelt werden sollen. Viele dieser Diskussionen laufen in Richtung der Erweiterung des Focus „Projektmanagement“ in Richtung Programm- und Portfoliomanagement. Weitere mögliche Bereiche sind „Kompetenzen“, „Risikomanagement“, „Earned Value Analysis“, „Metriken für die Messung des Projekterfolgs“, um nur einige zu nennen.

Abschließend bleibt es festzustellen, dass die Aktivitäten auf dem Feld der Project Managementnormen in den nächsten Jahren deutlich verstärkt werden. Es bleibt zu hoffen, dass es gelingen wird, die Normen zur Verbesserung der (insbesondere International) Zusammenarbeit zu nutzen und nicht als Instrument zur Abwehr der ungeliebten Konkurrenz auf den eigenen Märkten.

4. LITERATURVERZEICHNIS

1. DIN (Hrsg.):
2. DIN 69900 Projektmanagement – Netzplantechnik – Beschreibungen und Begriffe
3. DIN 69901-1 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 1: Grundlagen
4. DIN 69901-2 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 2: Prozesse, Prozessmodell
5. DIN 69901-3 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 3: Methoden

6. DIN 69901-4 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 4: Daten, Datenmodell
7. DIN 69901-5 Projektmanagement – Projektmanagementsysteme – Teil 5: Begriffe
8. Grau, N. & Vossebein, U.(2010): eigener Karrierepfad im Projektmanagement, Projektmanagement aktuell, 3/2010 (im Druck)
9. IPMA International Project Management Association (2006)(Hrsg.): ICB IPMA Competence Baseline Version 3.0, Nijkerk, 2006
10. PMI Project Management Institute (2004)(Hrsg.) Guide to the Project Management Body of Knowledge. Upper Darby: Project Management Institute