

CHANGE MANAGEMENT - VORAUSSETZUNG FÜR ERFOLGREICHE EINFÜHRUNG DER PROJEKTMANAGEMENTNORM ISO 21.500 FALLSTUDIE AUS EINEM DEUTSCHEN ZULIEFERER DER AUTOMOBILBRANCHE

Nino GRAU, Ph.D.
THM Technische Hochschule Mittelhessen,
Friedberg, Germany

nino.grau@thm.de

Abstract:

Many organizations dealing with a variety of projects face the challenge of improving their system of managing projects. In many cases organizations try to implement a standard for project management such as the new global project management standard ISO 21 500. Unfortunately many of these projects to introduce a new project management standard fail. Organizations do not realize that implementation of a new standard for such an important field of business is not a single event. On the contrary, it is a change process that has to be conducted according to rules of change management. Here we show the case study of how a German supplier to the automotive industry managed to start such a change process successfully implementing ISO 21 500.

Keywords: Project Management, ISO 21 500, Change Management, IPMA, Standards

JEL Classification: M11, M19, O32

1 EINLEITUNG

Die immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen die Unternehmen zu immer mehr und immer aufwändigeren Produktentwicklungsprozessen, die in immer kürzeren Zeiten mit immer weniger Kosten immer bessere Qualität erzeugen sollen. Es laufen auch immer mehr Projekte parallel. Deswegen verwundert es nicht, wenn die Unternehmen versuchen, ihre Projektarbeit zu optimieren und dabei die Einführung eines Standards für das Projektmanagement in Erwägung ziehen. Wenn das Unternehmen auch international tätig ist, liegt es natürlich nahe, die Eignung eines internationalen Standards zu prüfen (Grau, 2010). In diesem Beitrag wird anhand einer Fallstudie aufgezeigt, wie ein innovatives deutsches Unternehmen, das unter anderem auch Zulieferer der Branche Automotive ist, einen solchen Change Prozess bei der Einführung des neuen internationalen Standards für das Projektmanagement ISO 21 500 erfolgreich eingeleitet hat.

2 AUSGANGSLAGE

Grundsätzlich gibt es unterschiedliche Situationen in einer Organisation, die dazu führen, einen Standard für das Projektmanagement einzuführen (Grau, 2013a, S.11).

1. Der Anstoß kann von einem Kunden oder sonstigen Auftraggeber kommen, der durch die Vorgabe eines Projektmanagementstandards ähnlich wie bei der Vorgabe, dass das Unternehmen nach einem Qualitätsstandard wie zum Beispiel ISO 9000 zertifiziert sein muss, einen Mindeststandard für die Qualität der gelieferten Leistung setzen möchte. Die Befolgung eines Standards durch den Auftragnehmer erhöht auch die Transparenz gegenüber dem Auftraggeber, insbesondere dann, wenn der Auftragnehmer keinen eigenen Standard hat.
2. Der Anstoß kann auch aus der eigenen Organisation, die noch keinen Standard benutzt, kommen. Meistens geht es hier darum, die Transparenz für die Koordination der Aktivitäten in der eigenen Organisation zu verbessern.
3. Eine deutlich komplexere Fragestellung ergibt sich, wenn die beiden oben genannten Punkte dahingehend kombiniert werden, dass mehrere Organisationen, die ein Projekt gemeinsam abwickeln wollen, einen Konsens suchen, um gemeinsame Arbeit transparenter zu machen und besser zu koordinieren.

4. Weitere Probleme treten auf, wenn das Unternehmen schon einen Standard anwendet und nun aus einem der oben genannten Gründe diesen Standard durch einen neuen Standard ersetzen soll.

In dem hier betrachteten Fall handelt es sich um einen Zulieferer der Automobilindustrie, der bei Produktentwicklungsprojekten (PEP) sowohl mit dem Automobilhersteller (Auftraggeber) als auch mit seinen eigenen Lieferanten eng zusammenarbeiten muss. Das Unternehmen hat einen unternehmensinternen „Standard“. Die Mitarbeiter, die in Projekten arbeiten, beklagen sich darüber, dass nicht alle Gesichtspunkte, die sie für die Arbeit als wichtig finden, in dem hauseigenen Standard berücksichtigt werden. Da die Produktentwicklung zunehmend auch international erfolgt, wünschen sie sich einen international anerkannten Standard.

Andere Mitarbeiter haben Angst vor noch mehr Bürokratie und lehnen die Ablösung des gewohnten Standards durch einen internationalen Standard grundsätzlich ab. Dazu wird auch noch das Problem genannt, dass durch ein neues System gegebenenfalls das Wissen, das im „gewachsenen“ hauseigenen System über viele Jahre gesammelt wurde, verloren gehen könnte. Bei einem so sensiblen System wie dem PEP erscheint dieses Risiko als nicht hinnehmbar.

Das Project Management Office (PMO) schlägt vor, zu prüfen, wie man nun im Konsens mit allen Stakeholdern vorgehen könnte, um die Projektarbeit zu verbessern. Dabei soll darauf geachtet werden, dass kein unnötiger Mehraufwand verursacht wird und das Risiko möglichst gering gehalten wird.

3 AUSWAHL EINES OPTIMALEN INTERNATIONALEN STANDARDS FÜR DAS PROJEKTMANAGEMENT

Ein Unternehmen, das beabsichtigt, einen neuen Standard für das Projektmanagement einzuführen, steht zunächst einer großen Menge von Standards gegenüber. Wieso gibt es eine solche Vielfalt an Standards, wo man einen Standard gerade in der Hoffnung sucht, damit das Chaos der Vielfalt zu überwinden? Wenn alle nach einem Standard agieren, gibt es doch keinen Raum für Mehrdeutigkeiten und Missverständnisse. Dabei übersieht man, dass es Standards für verschiedene Bedürfnisse gibt – „different Standards for different purposes“ (Rai, 2013, S.53 ff). An einigen wenigen Beispielen sei kurz dargestellt, welche Fragestellungen dabei im Fokus stehen können.

3.1 PRIMÄRES ZIEL DER ORGANISATION BZW. DES PROJEKTES (GEWINNORIENTIERT ODER NON VOR PROFIT), WO DER STANDARD ZUM EINSATZ KOMMEN SOLL

Ein Beispiel für einen solchen Standard ist der PM4 DEV (Project Management for Development) ein Standard der oft für Projekte in NGOs und CBOs (Community Based Organizations) in Entwicklungsländern zum Einsatz kommt.

3.2 REGIONALER BEZUG

Handelt es sich um die Norm einer offiziellen nationalen Normungsorganisation wie zum Beispiel DIN in Deutschland oder um Gedankenaustausch über nationale Standards in einer Region, wie dies zum Beispiel bei der AP-FPM (The Asia Pacific Federation for PM) der Fall ist. Hierbei gibt es oft auch Mischformen wie zum Beispiel die weltweite Verbreitung der Normen des BSI (British Standards Institute) in den Ländern des Commonwealth. Darüber, ob australische Normen nun als national oder kontinental zu bezeichnen sind, lässt es sich sicherlich auch trefflich streiten. Eindeutig als global geltend sind sicherlich die Normen der ISO zu bezeichnen.

3.3 DER METHODISCHE ANSATZ

Handelt es sich um ein BoK (Body of Knowledge), eine PMCB (Project Management Competence Baseline) oder eine PMM (Project Management Methodology)? Eine ausführliche Betrachtung solcher Fragen beachtet auch solche Gesichtspunkte wie z.B. Projektmanagementkonzepte, Projektmanagementprozesse, Zielgruppe und Training und Zertifizierung (Sadeanu et al, 2013, S.35 ff).

3.4 ENTWICKLER DES STANDARDS

Handelt es sich um eine nationale Normierungsstelle, wie sie in vorherigen Abschnitten genannt wurden oder um eine global agierende Institution (z.B. PMI (Project Management Institut) oder IPMA (International Project Management Association))?

Nach einer entsprechenden Information hat man in unserem Beispielunternehmen beschlossen, die ISO 21 500 in die engste Auswahl zu nehmen und

mit dieser Norm zu prüfen, wie sie für das Unternehmen optimal eingesetzt werden könnte.

4 WESENTLICHE MERKMALE DER ISO 21.500

Die 2012 veröffentlichte Norm ISO 21.500 – Guidance on Project Management ist eine sehr generische Norm (Grau, 2013b, S. 7). Sie stellt das Projektmanagement im großen Zusammenhang mit Programm- und Portfoliomanagement dar. Es werden verschiedene Konzepte vorgestellt, die auch die Zusammenarbeit mit der Linie, strategische Einordnung, Governance des Unternehmens und die für das Projektmanagement wichtigen Rollen berücksichtigen. Den Hauptteil der Norm bilden aber Prozesse, die in “Process Groups” und „Subject Groups“ eingeteilt werden (s. Tab. 1)

Tab. 1: Projektmanagementprozesse nach Prozessgruppen und Themen

Themen- gruppen	Prozessgruppen				
	Initiierung	Planung	Umsetzung	Controlling	Abschluss
Integrati on	Erstellen des P-auftrags	Erstellen der Projektpläne	Koordinieren der Projekt- arbeiten	Controlling derProjektarbeite n,	Abschließen des P, derP-phasen, Lessons Learned
Stakehol der	Ermittelnd er SH		Stakeholder- management		
Inhalte		Leistungsumfang P-strukturplan,AP		Leistungscontrolli ng	
Ressour cen	Zusammen stellendes P-teams	Schätzen des Re- bedarfs, Festlegen der Projektorganisation	Weiterentwickeln des Projektteams	Controlling derRe, Management des Projektteams	
Termine		Abfolge und Schätzen der Dauer vonAP und A, Erstellen des Terminplans		Termincontrolling	
Kosten		Schätzen der Kosten Erstellen des P-budgets		Kostencontrolling	
Risiko		Ermittelnder Ri, Ri-bewertung	Risiko- behandlung	Risikocontrolling	
Qualität		Qualitätsplanung	Q-sicherung	Q-Kontrolle	
Beschaff ung		Planen der Beschaffung	Auswählen von Lieferanten	Steuernder Beschaffungen	
Kommu nikation		Planen der Kommunikation	Bereitstellen von Informationen	Kommunikations- Management	

A=Aktivität, AP=Arbeitspaket, P=Projekt, Q=Qualität, Re=Ressource(n), Ri=Risiko, SH=Stakeholder

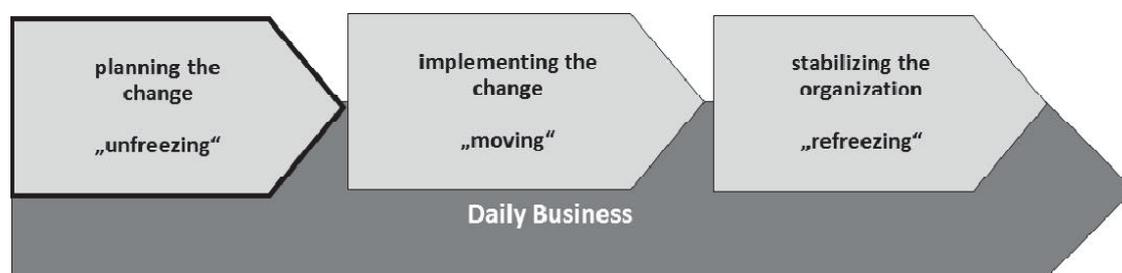
Quelle: (DIN, 2013, S.16)

Alle Prozesse sind in der Norm nach dem Prinzip IPO (Input, Process, Output) beschrieben. Das System ist insoweit in sich konsistent, dass die Outputs eines Prozesses (Dokumente, Informationen, Kommunikation) als Input für die nachfolgenden Prozesse dienen (Wagner, 2013, S. 15). Die Norm ist stärker darauf fokussiert, „WAS“ zu tun ist als darauf, vorzugeben „WIE“ es zu geschehen hat. Dadurch eignet sie sich auf gut dazu, aus ihr Projektmodelle (Sjoholm, 2013, S. 23 ff) und/oder Methodologie in für eine Organisation (Polkovnikov, 2013, S. 73 ff) zu entwickeln.

5 CHANGE MANAGEMENT

Nachdem die Entscheidung, sich auf ISO 21 500 zu konzentrieren, getroffen war, hätte man annehmen können, dass die Implementierung des neuen Standards als Projekt im Auftrag der Geschäftsleitung stattfinden könnte. Kritische Stimmen wurden laut, dass ähnliche Projekte in der Vergangenheit nicht erfolgreich waren. Das vorhandene PEP sei gewachsen und gehöre zur Unternehmenskultur dazu. Der Wechsel eines für das Unternehmen so wichtigen Standards beinhaltet sowohl Verhaltensänderung der Menschen als auch eine kulturelle Transformation des gesamten Unternehmens. Die Anregungen für das Vorgehen basieren weitgehend auf den Theorien von Lewin (s. Abb. 1) und Kotter. Ein Vorschlag, diese Theorien bei der Implementierung von ISO 21 500 anzuwenden, finden sich bei Zuchi (Zuchi, 2013, S. 87 ff).

Abb. 1: Das 3-Schritt-Verfahren für Transformation von sozialen Systemen (Lewin, 1951)



Dieses Verfahren wurde gewählt, da es wegen seiner Klarheit im Unternehmen sehr gut kommuniziert werden konnte. Hier sei nur kurz darauf hingewiesen, dass dieses Modell nicht unumstritten ist, ohne näher darauf einzugehen. Das Modell wurde von Kotter um 8 Erfolgsfaktoren ergänzt (s. Tab. 2).

Tab. 2: Acht Erfolgsfaktoren für Change Management (vgl. Kotter, 1996)

1	↓	Establish a sense of urgency
2	↓	Form a powerful guiding coalition
3	↓	Create a vision
4	↓	Communicate the vision
5	↓	Empower others to act on the vision
6	↓	Plan for and create short-term wins
7	↓	Consolidate improvements and produce more change
8	↓	Institutionalize new approaches 

6 IMPLEMENTIERUNG DER NORM IM UNTERNEHMEN

Alle verantwortlichen Mitarbeiter, die über den jetzigen Zustand der Projektarbeit etwas sagen konnten (Arbeitspaket-, Teilaufgaben-, Teilprojekt- und Projektverantwortliche) wurden aufgefordert, den bestehenden PEP daraufhin zu untersuchen, ob und gegebenenfalls wie die von der ISO 21 500 vorgeschlagenen Prozesse mit Ihnen Input/Output Berücksichtigung finden. Jeder Mitarbeiter konnte dabei bei Prozessen, die im Unternehmen fehlen, vorschlagen, sie in den PEP aufzunehmen. Bei vorhandenen Prozessen konnten Verbesserungspotenziale aufgezeigt und Verbesserungsvorschläge unterbreitet werden. Dazu konnte jeder Mitarbeiter für jeden Prozess eine Priorisierung aus seiner Sicht vorschlagen. Daraus wurden die Prioritäten für die Themengruppen möglichst im Konsens aggregiert.

Höchste Priorität hat die Themengruppe „Integration“ bekommen. Dabei ging es um die Prozesse: Erstellen des Projektauftrags und der Projektpläne, Koordination und Controlling der Projektarbeiten, Controlling der Änderungen, abschließen von Projektphasen und Projekten, lessons learned.

Am Beispiel des Prozesses „Koordination der Projektarbeiten“ sei nun das weitere Vorgehen beschrieben. Wesentliche Elemente dieses Prozesses sind:

1. primäre Inputs
 - Projektpläne
 - genehmigte Änderungen

2. primäre Outputs

- Daten über den Projektfortschritt
- Themenspeicher
- Lessons Learned

Bei diesem Prozess sieht man die wesentliche Verantwortung beim Projektleiter, der sowohl die fachlichen und die administrativen als auch die organisatorischen Schnittstellen innerhalb des Projektes steuern muss. Bei dem hier agierenden Unternehmen wurden Lessons Learned nur am Ende des Projektes von den Mitgliedern des Projektteams eingesammelt.

Bei der Diskussion wurde festgestellt, dass Lessons Learned eigentlich bei jedem Prozess als Output entstehen können. Es kommt also darauf an, nun ein Verfahren zu entwickeln, mit dem bei allen Stakeholdern zu jeder Zeit Lessons Learned gesammelt werden können.

Für alle Elemente (Prozessgruppen und Prozesse mit ihrem Input und Output) wurde systematisch geprüft, wie man die Erfolgsfaktoren (s. Tab. 2) am besten beachten kann. Bewusst wurde dabei das System nicht flächendeckend übergestülpt, sondern es wurde immer geprüft, ob die Aktionen jeweils verhältnismäßig, d.h. auch wirtschaftlich vertretbar sind.

Bei dem Thema der Information und Kommunikation wurde beim Erzeugen des Gefühls der Dringlichkeit folgendermaßen vorgegangen:

Es wurde geprüft, wo nachweisbare Schäden und Mehrkosten aufgrund von Unzulänglichkeiten entstehen. Es konnte festgestellt werden, dass

- Vorgänge verspätet starten, weil im Unternehmen vorhandene Information nicht an die richtigen Empfänger gelangt,
- Vorgänge verspätet starten, da Ressourcen nicht zu Verfügung stehen, weil der Bedarf nicht rechtzeitig angemeldet wurde,
- Fehler entstehen, weil unvollständige Informationen weitergegeben werden, um den eigenen Abgabetermin zu halten
- ...

Solche Schäden und Mehrkosten wurden empfangergerecht aggregiert und zielgerichtet statistisch untermauert. So konnte jeder Stakeholder erkennen, wie seine Zielerreichung davon betroffen ist (zum Beispiel Überstunden als

Nachteil für Mitarbeiter und Linienvorgesetzte, Verschrottungskosten in ihrer Bedeutung für Produktion und Materialwirtschaft, verspätete Auslieferungen und Kostensteigerungen für die Geschäftsleitung, ...). Durch diese Maßnahmen hatte man „alle im Boot“, um so schnell wie möglich zu starten.

7 ZUSAMMENFASSUNG

Die neue Projektmanagementnorm ISO 21 500 eignet sich hervorragend für die Verbesserung des Projektmanagementsystems im Unternehmen auch dann, wenn sie nicht mit einem Schlag alle alten Systeme ersetzt. Sie kann sehr erfolgreich eingeführt werden, wenn sie als Change Management Prozess gestartet wird. Die Schwerpunkte der ersten Aktionen nun sollen so gewählt werden, dass sie schnelle Erfolge ermöglichen.

Der neue Standard kann dabei mit anderen Standards kombiniert bzw. durch sie ergänzt werden. Wichtig ist es, dass Wissen über die ISO 21 500 und die anderen in Frage kommenden Standards vorhanden ist. Dies kann durch Trainings bzw. durch Einsatz externer Berater organisiert werden.

Es ist unerlässlich, dass alle Stakeholdern in diesen Changeprozess eingebunden sind einschließlich der obersten Managementebene.

LITERATUR

Barkovic, D. & Runzheimer, B. (Hrsg.)(2010): Interdisziplinäre Management Research VI Osijek - Porec

DIN (Hrsg.) (2013): DIN ISO 21 500 Entwurf

Grau, E. & Grau, N. (2010): Projektmanagementnormen in internationalen Projekten Bedeutung, aktueller Stand und zukünftige Entwicklungen. In: Barkovic, D. & Runzheimer, B. (Hrsg.), Interdisziplinäre Management Research VI (S. 86-94) Osijek -Porec

Grau, N. (2013a): Standards and Excellence in Project Management – In Who Do We Trust? In John-Paris Pantouvakis (Ed.) Procedia – Social and Behavioural Sciences Vol. 74 (page 10-20)

Grau, N. (2013b): ISO 21 500 – Good reasons to implement a new standard. In Grau, N. & Bodea, C. (Ed.) (2013): ISO 21 500 Project Management Standard - Characteristics, Comparison and Implementation, Shaker Verlag, Aachen

Grau, N. & Bodea, C. (Ed.) (2013): ISO 21 500 Project Management Standard - Characteristics, Comparison and Implementation, Shaker Verlag, Aachen

Kotter, John P. (2007): Leading Change – Why Transformation Efforts Fail. In Harvard Business Review, January 2007 (p.1-10)

Lewin, K. (1951): Field Theory in social science

Polkovnikov, A. (2013): Developing organisation's project management methodology based on ISO 21 500. In Grau, N. & Bodea, C. (Ed.) (2013): ISO 21 500 Project Management Standard - Characteristics, Comparison and Implementation, Shaker Verlag, Aachen

Rai, T. (2013): different standards for different purposes. In Grau, N. & Bodea, C. (Ed.) (2013): ISO 21 500 Project Management Standard - Characteristics, Comparison and Implementation, Shaker Verlag, Aachen

Sjoholm, H. (2013): ISO 21 500 as base for a project model. In Grau, N. & Bodea, C. (Ed.) (2013): ISO 21 500 Project Management Standard - Characteristics, Comparison and Implementation, Shaker Verlag, Aachen

Wagner, R. (2013): Processes of ISO 21 500. In Grau, N. & Bodea, C. (Ed.) (2013): ISO 21 500 Project Management Standard - Characteristics, Comparison and Implementation, Shaker Verlag, Aachen

Zuchi, D. (2013): Change management - your way to words 21 500. In Grau, N. & Bodea, C. (Ed.) (2013): ISO 21 500 Project Management Standard - Characteristics, Comparison and Implementation, Shaker Verlag, Aachen

Sadeanu, M. et al (2013): ISO 21500:2012 vs other project management standards. In Grau, N. & Bodea, C. (Ed.) (2013): ISO 21 500 Project Management Standard - Characteristics, Comparison and Implementation, Shaker Verlag, Aachen