

Projektmanagement mit ISO 21500

Die Strategie 2020 ist fixiert! Stellen wir uns vor, wir sind Geschäftsführer eines erfolgreichen mittelständischen Logistik-Unternehmens. Gerade haben wir die Weichen für eine hoffentlich noch erfolgreichere Zukunft gestellt, indem wir unsere Vision und Entwicklungen der nächsten Jahre in der Strategie 2020 formuliert haben. Wir wollen im Markt X bei den Gütern y der führende Anbieter der Warenverteilung werden. Hierzu sollen ein neues Lager und Verteilzentrum gebaut und der komplette Papierfluss elektrifiziert werden. Eine neue Vertriebsplattform soll entstehen und neue Fahrzeuge in die Flotte integriert werden. Hierfür wurden vier größere Projekte definiert, die es nun umzusetzen gilt. Zugeben müssen wir allerdings, dass unsere Projektmanagement Kenntnisse bescheiden sind, auch wenn wir bisher einige Vorhaben ganz gut über die Rampe gebracht haben. Doch immer wieder hören wir von gescheiterten Projekten und das macht uns ein wenig nervös. Denn ein Scheitern bei der Umsetzung unserer Strategie würde unser Unternehmen in ernste Probleme bringen. Was also tun?

Rollentausch! Ich bin Berater für Projektmanagement. Ich bin Partner des Unternehmens project inline GmbH, in dem wir uns täglich mit Projektmanagementproblemen beschäftigen. Ich habe Projekterfahrungen in Großkonzernen, im Mittelstand und im eigenen Unternehmen mit eigenem Geld. Dabei habe ich drei Erfolgsfaktoren für Projekte bei mir fest verdrahtet: eine lebendige Unternehmenskultur als Basis, engagierte interdisziplinäre Teams als Treiber und Projektmanagement Standards als Stabilisatoren.

Was ist nun dem Logistik Unternehmen für die geplante Strategieumsetzung zu raten? Die Kultur wird man nicht schnell ändern können, das Team ist vorhanden und kann ggfs. durch einige Experten ergänzt werden. Bleibt es über einen akzeptierten Projektmanagementstandard den Mitarbeitern eine Normierung, Orientierung und Hilfestellung bei der Projektarbeit bereitzustellen.

Ich selbst habe früher bei der Unternehmensberatung Plönzke gearbeitet. Wir waren eine der am schnellsten wachsenden Beratungsunternehmungen und das nur mit erfolgreicher Projektarbeit. Der Schlüssel war unter anderem unser eigener ISOTEC Projektmanagementstandard. Als wir Ende der 90er Jahre zur CSC wurden, waren wir in 20 Jahren von einem Dutzend Mitarbeitern auf mehr als 3000 gewachsen. Danach habe ich mich bei Lufthansa nach dem weltweit führenden Projektmanagement Standard PMI zertifizieren lassen.

Vor gut zwei Jahren hörte ich von der ISO 21500 Norm bzw. Projektmanagement Leitlinie. Auf ca. 40 Seiten wurden hier die wesentlichen Dinge über Projekte und deren Durchführung dargestellt. Dabei hat die ISO Organisation das Beste der bestehenden Projektmanagement Standards aufgegriffen und in einer anschaulichen, kompakten, in sich stimmigen Form dargestellt. Für einen zertifizierte PMI Projektmanager liest es sich wie eine Light Ausgabe des international führenden PMI Standards.

Hatte ich früher oft die Befürchtung, dass Normen eine zusätzliche Bürokratisierung für mich als umtriebigen Projektmenschen bedeuten, war ich fortan begeistert vom Projekt Management nach der ISO 21500.

Was enthält nun diese Norm? ISO 21500 „Der Leitfaden zum Projektmanagement“ beschreibt zunächst die Grundlagen von Projektarbeit und Projektmanagement. Die organisatorische Einbindung von Projekten in Unternehmen wird dargestellt. Diese ist mir allerdings zu eingengt, da Projekte im Kontext von Strategieumsetzungen gesehen werden, nicht aber auch als Option in den

Kernprozessen wie Einkauf, Produktion und Vertrieb. Projektrahmenbedingungen, Umfeld Einflüsse, Governance Anforderungen werden kurz angesprochen. Die unterschiedlichen Arten von Projekten und deren Bündelung zu Programmen oder Portfolios werden thematisiert. In ISO 21500 finden wir die wesentlichen Begriffe der Projektarbeit. Die Organisation mit Rollen, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen der Stakeholder ist dargestellt. Dem Projektlebenszyklus als Möglichkeit der Aufgliederung eines Projektes in mehrere Phasen wird ein eigenes Kapitel gewidmet.

Kerninhalt der Norm ist – wie bei vielen Standards – ein Framework aus Prozessen und Themengebieten, die den Handlungsrahmen eines guten Projektmanagements aufspannen. Dabei werden die Projektmanagementprozesse nach Initiierung, Planung, Umsetzung, Controlling und Abschluss gegliedert. Als zweite Dimension werden folgende Themen oder Wissensgebiete benannt, die inhaltlich im Projektmanagement zu bearbeiten sind: Integration, Stakeholder, fachlicher Inhalt und Liefergegenstand, Ressourcen, Termine, Kosten, Risiko, Qualität, Beschaffung und Kommunikation. Insgesamt 39 Teilprozesse werden beschrieben und den einzelnen Prozessgruppen und Themengebieten zugeordnet.

Wie sieht meine Bewertung aus? Mit diesen Inhalten der ISO 21500 Norm wird ein Projektmanagement dargestellt, das sich als state of the art bezeichnen darf: relevant, aktuell und skalierbar. Das dargestellte Gerüst aus Prozessen und Themen lässt sich einfach bei jedem Projekt und in jedem Unternehmen nutzen. Es gibt Sicherheit, Rahmen und Richtung. Es thematisiert die wesentlichen Erfolgsfaktoren und fordert die wichtigsten Ergebnistypen im Projektmanagement. Es dient als Checkliste für erfahrene Projektleiter genauso wie als Einstiegslektüre für Anfänger.

Mit überschaubarem Aufwand kann hieraus eine spezifische Projektvorgehensweise abgeleitet werden, wobei die unternehmensrelevanten Anteile nicht das Nachsehen hinter einer übermächtigen Methodik haben.

Zurück zu unserem Mittelstandsunternehmen: Ich empfehle, die Projektmanagementkompetenz auf Basis von ISO 21500 aufzubauen bzw. zu stärken. Die schlanke Richtlinie sollte in einem mehrtägigen Workshop das Thema reflektiert, verinnerlicht und geübt werden. Will man dabei die unterschiedlichen Zielgruppen wie Mitarbeiter, Projektmanager und Topmanager besonders gut bedienen, ist eine Differenzierung für diese Personengruppen zu empfehlen. Eine kleine Gruppe methoden- und beratungsaffiner Mitarbeiter sollte sich in einem Projektmanagement Office etablieren und sicherzustellen, dass die Vorteile der Methodik im rauen Projektalltag genutzt und mit Leben erfüllt werden. Sie begleiten oder managen die ersten Pilotprojekte. Hier wird ein Unternehmens-Projektmanagementleitfaden erarbeitet und entsprechende Werkzeuge verfügbar gemacht. Die Perspektive dieser Gruppe hin zum inhaltlichen Projektportfolio Management ist klar vorgegeben.

Ergänzend möchte ich anführen, dass bei der ISO 21500 Norm mittlerweile auch an Mitarbeiter gedacht wurde, die Ihr Wissen und Ihre Erfahrungen gerne schwarz auf weiß dokumentieren möchten und an einer Zertifizierung Interesse haben. Die IHK Mainz hat einen praxisorientierten PM Lehrgang auf Basis ISO 21500 in Zusammenarbeit mit project inline konzipiert und nimmt gerne entsprechende Prüfungen ab.

Norbert Daehne

TRAVISION GmbH in Partnerschaft mit project inline GmbH

