



Cultural Change in PLM-Projekten



Agenda

- Kurze Vorstellung
- Product Lifecycle Management ?
- Cultural Change ?
- Cultural Change in einzelnen PLM-Projektphasen
- Fazit

Agenda

- Kurze Vorstellung
- Product Lifecycle Management ?
- Cultural Change ?
- Cultural Change in einzelnen PLM-Projektphasen
- Fazit

CIMPA in Zahlen

- 1995 – Gründung von CIMPA in Paris aus dem Forschungszentrum von Aerospatiale (heute EADS)
- 2001 - Gründung der EADS CIMPA GmbH in Hamburg
- 2003 – CIMPA wird 100%ige Tochter der Airbus S.A.S.
- 465 Mitarbeiter



CIMPA Mission

- CIMPA is the AIRBUS competence company for PLM (Product Lifecycle Management) activities.
- CIMPA keeps the know-how about PLM key technologies inside of EADS and disseminates the know-how across business unit boundaries.
- CIMPA is in PLM activities a leading service company; its focus is therefore for its employees on sustained know-how increase.
- CIMPA's contribution to the shareholder: Profit, benchmarking capabilities, know-how and flexibility.

Kurz zu unserer Person

- **Dipl.Ing. Dagmar Heinrich**
Leiterin des Bereichs Application Consulting
- **Dipl.Ök. Sven Bordis**
Consultant im Bereich Process Consulting
- Projekterfahrung:
 - ▶ Porsche AG
 - ▶ Bombardier Transportation
 - ▶ Continental AG
 - ▶ Reemtsma GmbH (seit 2001 Imperial Tobacco)
 - ▶ Landesregierung Niedersachsen
 - ▶ Airbus / EADS: Beratung für das Airbus A400M-Programm, insbesondere Definition von Config-Management-Prozessen und Einführung einer PLM-Lösung

Agenda

- Kurze Vorstellung
- **Product Lifecycle Management ?**
- Cultural Change ?
- Cultural Change in einzelnen PLM-Projektphasen
- Fazit

Produkt Lifecycle Management (PLM) ?

**Management aller Produkte eines Unternehmens
„von der Wiege bis zum Grab“.**

**Unterstützung der Entwicklung und Herstellung von
Produkten**

Harmonisierung von Prozessen und IT-Tools

Herausforderungen in PLM-Projekten

schwierig – zeitintensiv – kostspielig

Falle zwischen Gier & Angst

technische Umsetzung & soziale Umsetzung

Beteiligte an einem PLM-Projekt

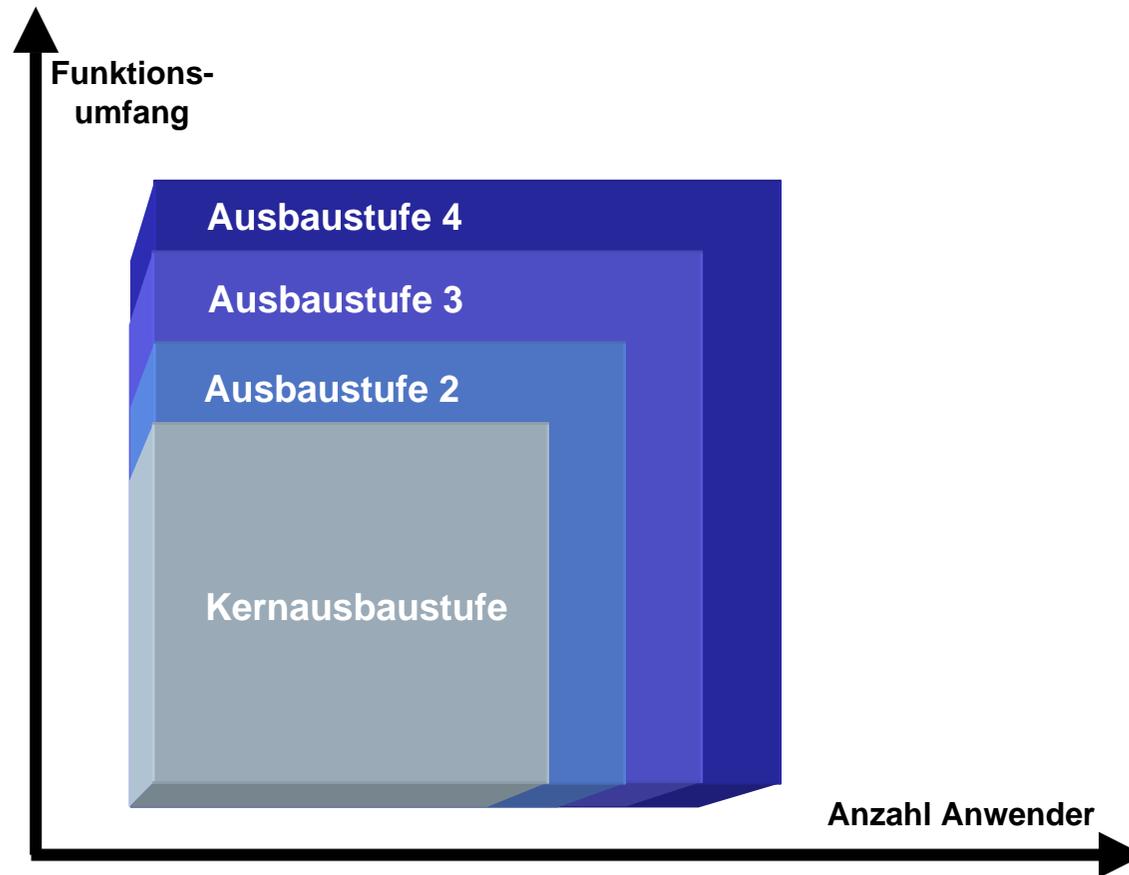


Pilotbereiche

Vermarktung der neuen Ansätze

Pilotbereich als Rollenmodell verwenden

PLM Einführung in Ausbaustufen



Projektphasen innerhalb einer Ausbaustufe

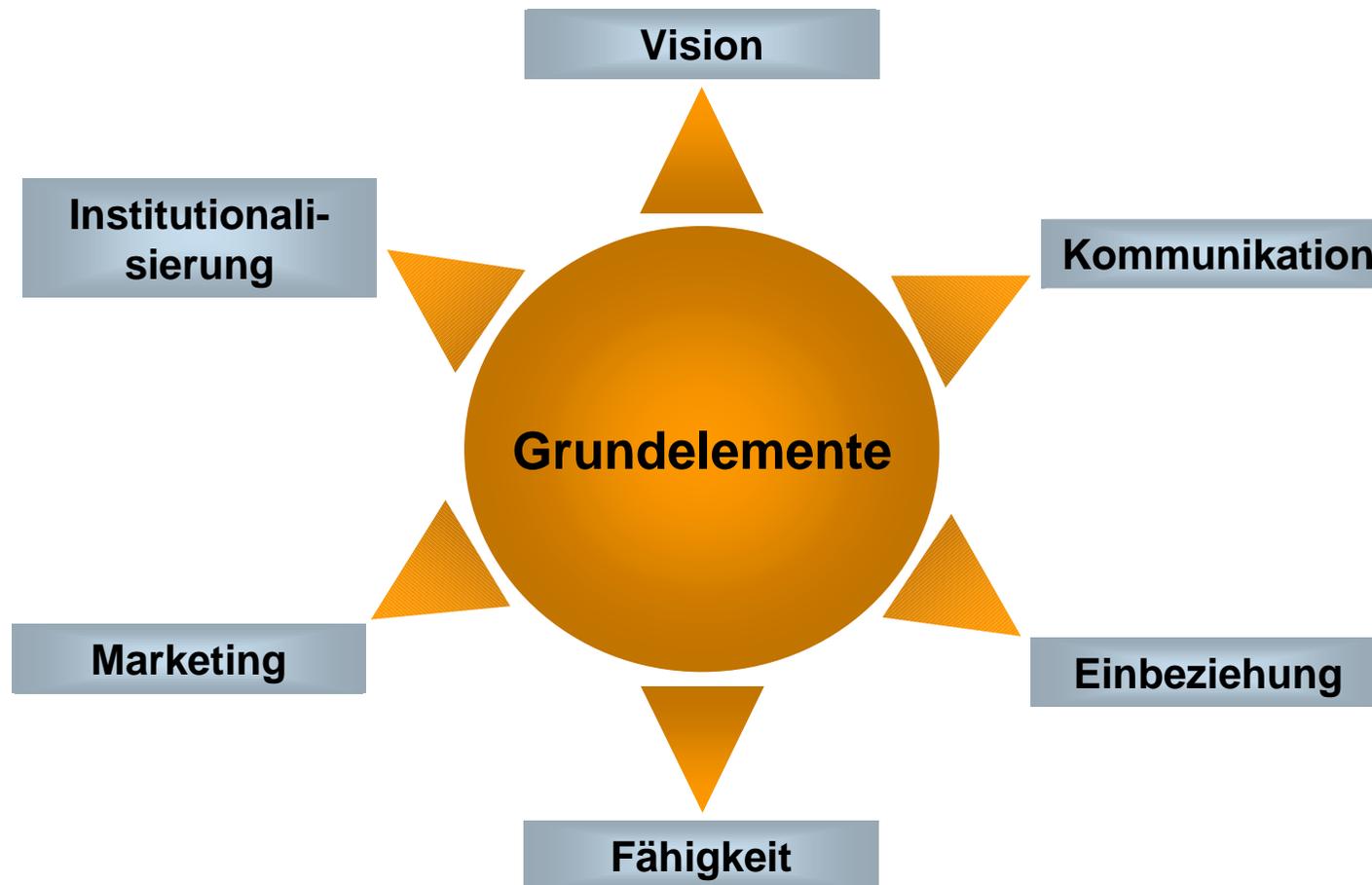


Agenda

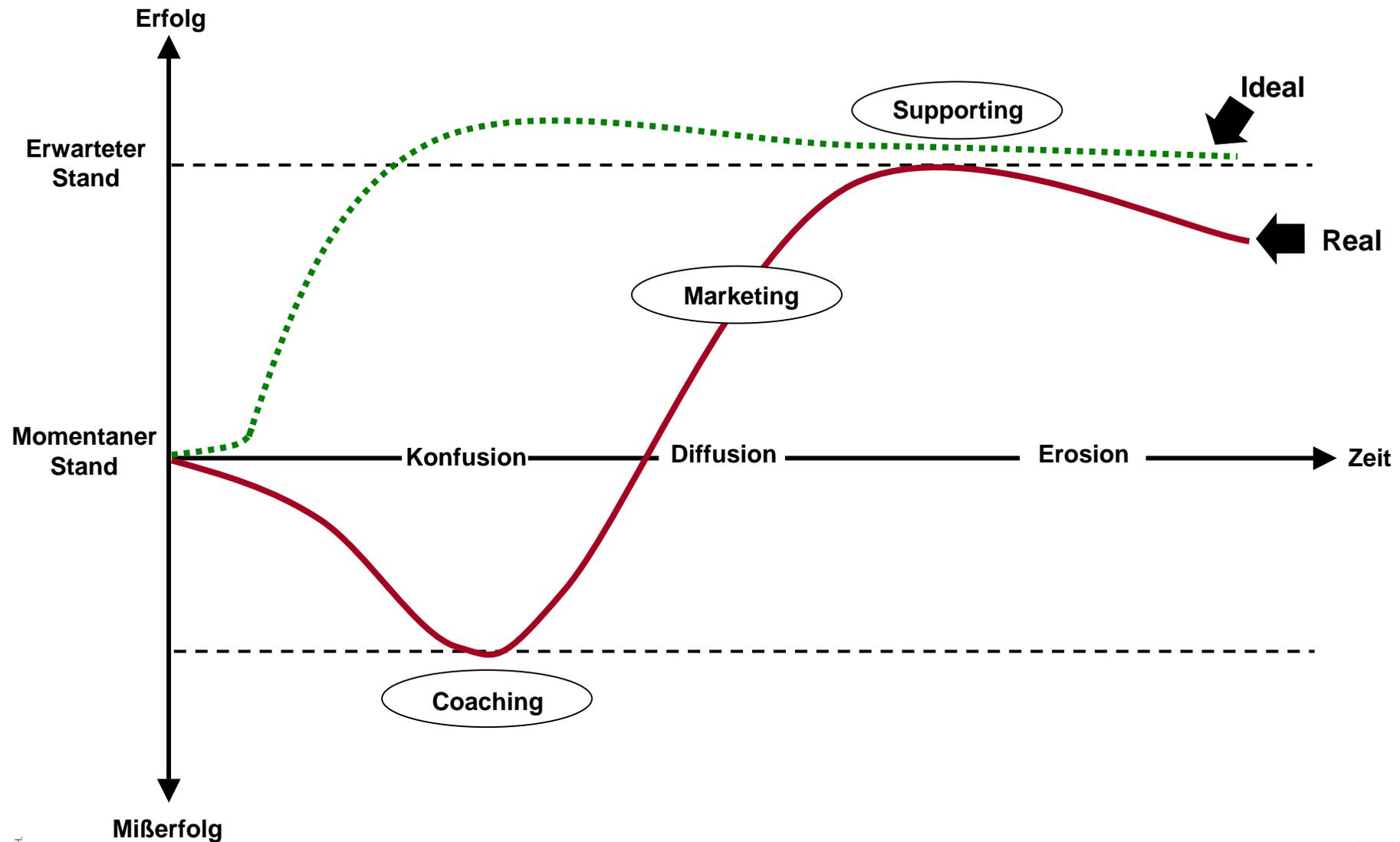
- Kurze Vorstellung
- Product Lifecycle Management ?
- **Cultural Change ?**
- Cultural Change in einzelnen PLM-Projektphasen
- Fazit

Cultural Change ?

Cultural Change basiert auf psychologischen Ansätzen



Phasen eines typischen Cultural Change Prozesses



Hürden auf dem eingeschlagenen Weg...

Unsicherheit
Kontrollverlust
Angst

→ Widerstand

Folge → Beeinflussung der Produktivität!

Widerstand

natürliche Reaktion
liefert eine emotionale Botschaft
darf nicht übergangen werden
muss unverzüglich geklärt werden
kann den Projektablauf beeinflussen

Nichtbeachtung führt zu:
schweren Hindernissen und Barrieren
projekt-gefährdenden Verspätungen

Typische Widerstandsformen

direkte Attacke

Stille

Diskussion über unwichtige Dinge

zu spät zu Meetings kommen

Fernbleiben

Intrigen

Gerüchte

Überflutung mit Details

...Umgang mit den Hürden.

Menschen brauchen Vorhersagbarkeit, zur Erfüllung des grundlegenden Bedürfnisses nach Sicherheit.

➔ Das ist Cultural Change!

Veränderungen von Prozessen und eine neues PLM-System lösen automatisch einen Cultural Change aus!

➔ Das ist nicht Cultural Change!

Agenda

- Kurze Vorstellung
- Product Lifecycle Management ?
- Cultural Change ?
- **Cultural Change in einzelnen PLM-Projektphasen**
- Fazit

Projektphasen innerhalb einer Ausbaustufe

Define



Was passiert in der „Define“ Phase?

- Projektidee
- Projektdefinition
- Sollprozesse
- Projektumfeld- und Stakeholderanalyse
- technische und soziale Risikoanalyse

→ Vertragsabschluss



Was interessiert in der „Define“ Phase?



- Geschäftsführung:
 - ▶ Wir brauchen das!



- Management:
 - ▶ Nützt mir das Projekt?
 - ▶ Was bedeutet das für meinen Bereich?



- Mittleres Management
 - ▶ Was habe ich von dem Projektergebnis?
 - ▶ Was bedeutet das Projekt für meine Abteilung und meine Mitarbeiter?



- Anwender
 - ▶ Wie könnte sich meine Arbeit ändern?
 - ▶ Wann wird die Lösung relevant?

Maßnahmen in der Define Phase

Offene Kommunikation positiver und negativer
Eigenschaften

Aufbau Zukunftsszenario

Darstellung der Schnittstellen

Stakeholder- und Risikoanalyse

Projektphasen innerhalb einer Ausbaustufe



Was passiert in der „Design“ Phase?

- Überführung der Projektvision
- Detaillierung Lastenheft
- Definition Ausbaustufen
- Einleitung sozialer Maßnahmen

➔ Abnahme der Spezifikation



**Abnahmen
Spezifikationen**

Was interessiert in der „Design“ Phase?



- Geschäftsführung:
 - ▶ Wie wird das System sein?
 - ▶ Lohnt sich der Einsatz von Geld und Material?



- Management:
 - ▶ Wie kann ich meine Interessen einbringen/verteidigen?



- Mittleres Management
 - ▶ Funktionieren die Konzepte für mich?
 - ▶ Können wir mit dem Projektergebnis arbeiten?



- Anwender
 - ▶ Werden meine Inputs berücksichtigt?
 - ▶ Stelle ich mir die Lösung richtig vor?

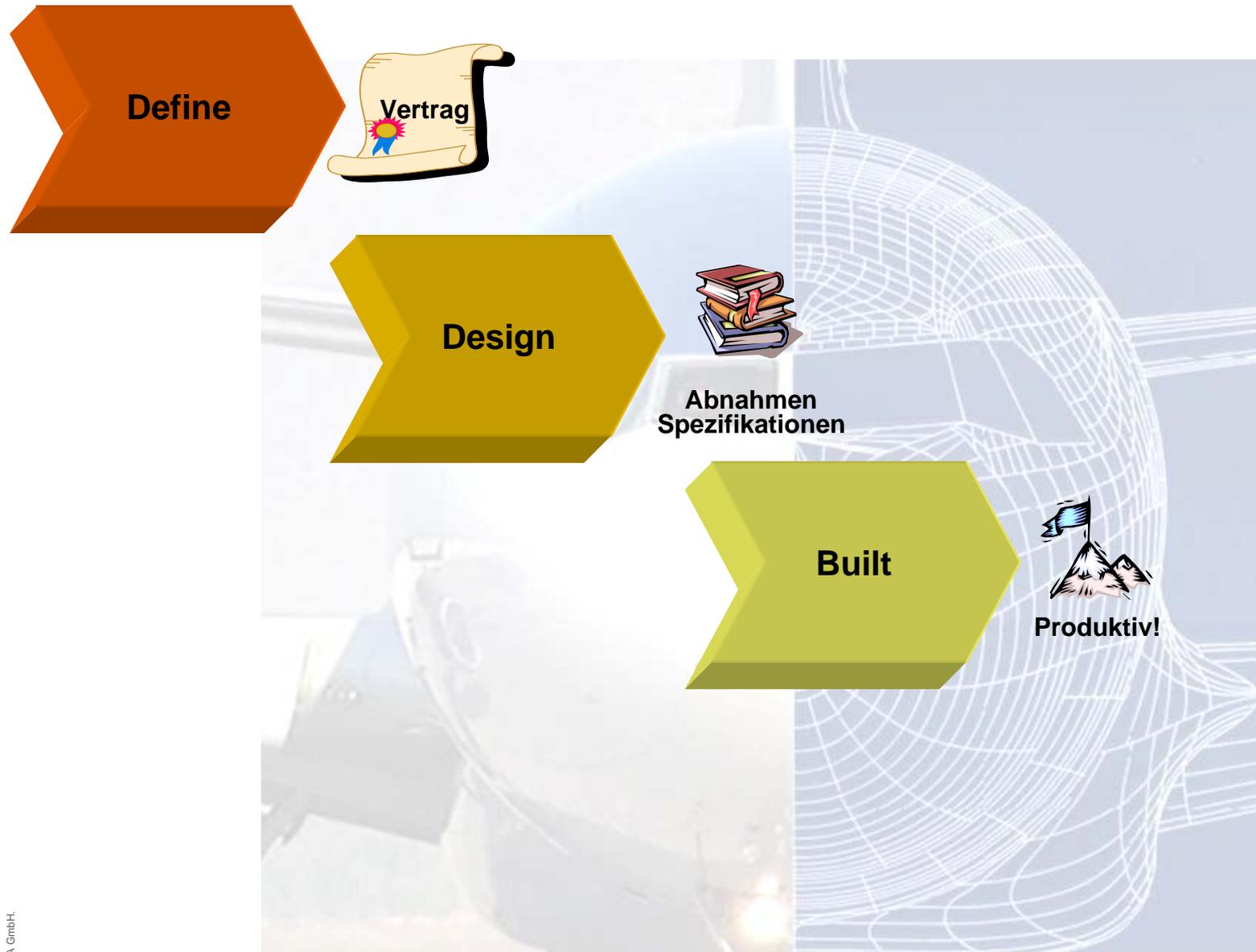
Maßnahmen in der Design Phase

Gegner involvieren

Kontinuierliche Informationsverteilung

Offene Unterstützung durch Geschäftsführung

Projektphasen innerhalb einer Ausbaustufe



Was passiert in der „Built“ Phase?

- Realisierung
- Test
- Datenübernahme und –migration
- Einbeziehung aller Organisationsebenen

➔ Abnahme der Ausbaustufe



Produktiv!

Was interessiert in der „Built“ Phase?



- Geschäftsführung:
 - ▶ Entspricht die entstehende Lösung unseren Zielen?
 - ▶ Muss ich umsteuern bzw. das Projekt sichern?



- Management:
 - ▶ Wie kann ich die Lösung für mich nutzen?
 - ▶ Was machen die anderen?



- Mittleres Management
 - ▶ Wie ist die Userakzeptanz?
 - ▶ Ist die Lösung noch änderbar?
 - ▶ Wie ist der Aufwand für die Umstellung?
 - ▶ Realisierung von Transparenz und Machtverlust



- Anwender
 - ▶ Wie muss ich damit arbeiten?
 - ▶ Alles scheint anders, wie schaffe ich das?

Maßnahmen in der Built Phase

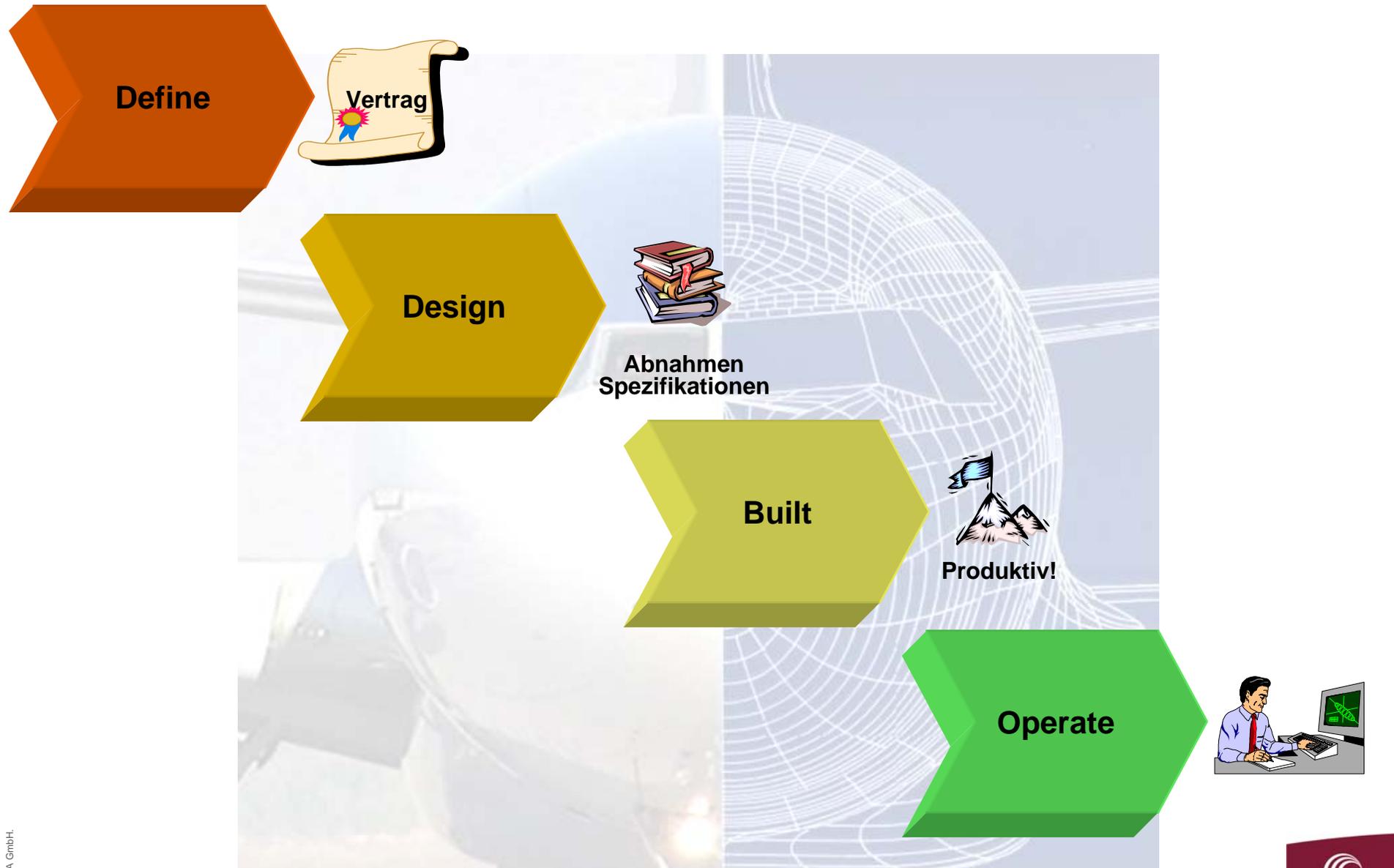
Intensive Zusammenarbeit und reger Informationsaustausch
mit der Geschäftsführung

Änderungswünsche über ein formales Verfahren bearbeiten

Frühzeitiger Aufbau und Verteilung einer
Bedienungsanleitung

Beispielinstallation

Projektphasen innerhalb einer Ausbaustufe



Was passiert in der „Operate“ Phase?

- Operative Arbeit
- Letzte Bearbeitung und Auflösung von Widerständen
- Bewältigung operativer Veränderungen
- Fine-tuning der Konzepte
- Lessons-learned

➔ Produktive Nutzung im alltäglichen Prozess



Was interessiert in der „Operate“ Phase?



- Geschäftsführung:
 - ▶ Auseinandersetzung mit operativen Problemen
 - ▶ Rentiert sich das Projektergebnis?
 - ▶ Durchhalten!
 - ▶ Das muss klappen!



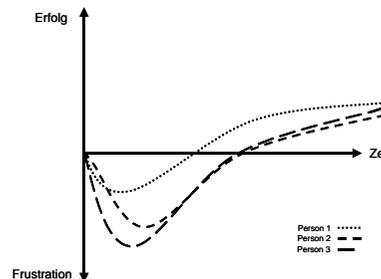
- Management:
 - ▶ Operative Sorgen
 - ▶ Wie läuft es in meinem Bereich?
 - ▶ Was ist der operative Nutzen?
 - ▶ Summierung der Einführungskosten



- Mittleres Management
 - ▶ Sorge um Mitarbeiter und das tägliche Geschäft
 - ▶ Transparenzangst



- Anwender



Maßnahmen in der Operate Phase

Detailliertes Benutzerhandbuch

Support durch Call Center, Website, Forum etc.

Schulung durch Key-User als Multiplikatoren

Durchführung eines Abschlussevents zur Vorstellung der Ausbaustufe

Agenda

- Kurze Vorstellung
- Product Lifecycle Management ?
- Cultural Change ?
- Cultural Change in einzelnen PLM-Projektphasen
- **Fazit**

Fazit

Einsatz von Mitarbeitern,
die fachliches und Cultural Change Know-how
in sich vereinen, an zentralen Stellen auf allen Ebenen

Durchgängiger Top-Management Support

Offene, ehrliche und aktuelle Kommunikation

Fragen?



Kontaktinformationen

CIMPA GmbH

Gasstr. 6

22761 Hamburg

Tel. 040 / 88 13 00

Fax: 040 / 88 13 05 99

E-Mail: info@cimpa.de

Dipl.Ing. Dagmar Heinrich

Mobil: 0160 / 90 83 46 20

E-Mail: Heinrich.Dagmar@airbus.com

Dipl. Ök. Sven Bordis

Mobil: 0160 / 93 90 84 77

E-Mail: Sven.Bordis@airbus.com

This document and all information contained herein is the sole property of CIMPA GmbH. No intellectual property rights are granted by the delivery of this document or the disclosure of its content. This document shall not be reproduced or disclosed to a third party without the express written consent of CIMPA GmbH. This document and its content shall not be used for any purpose other than that for which it is supplied.

The statements made herein do not constitute an offer. They are based on the mentioned assumptions and are expressed in good faith. Where the supporting grounds for these statements are not shown, CIMPA GmbH will be pleased to explain the basis thereof.

