

# Stabilität trotz Wandel

## Organisationsentwicklung – Projektmanagement – Change



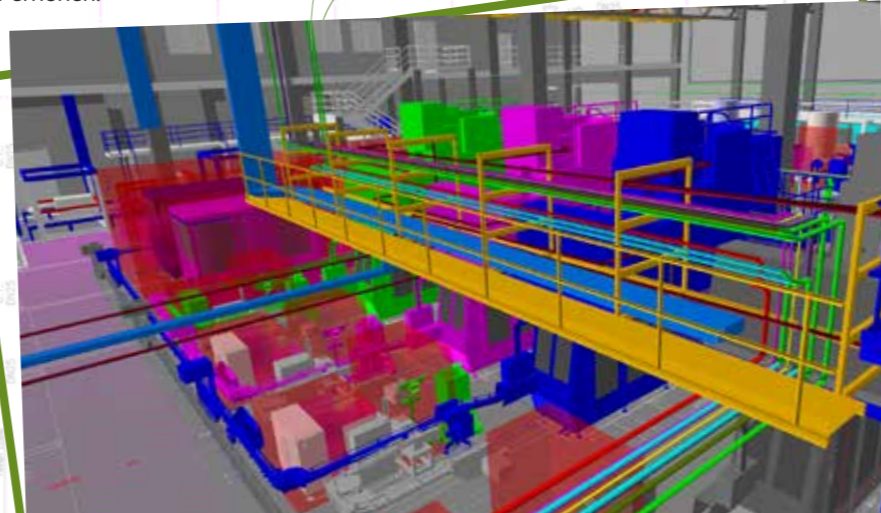
Ein groß angelegtes Jahresprojekt in der Abteilung Zentrale Technik soll einheitliche Standards für Projekte bei frischli etablieren, Verantwortlichkeiten klären und eine transparente Dokumentation ermöglichen.

Alles begann mit einer VDI-Schulung in der Zentralen Technik zum Thema „Leitung technischer Projekte“, die Dirk Nagels, Geschäftsführer bei der INMAS GmbH, dem Institut für Normenmanagement, Beratung und Training, 2021 bei frischli durchführte. Schnell wurde den Beteiligten klar, dass ein umfassendes Organisationsprojekt nötig sein würde, um das hausinterne Projektmanagement den Marktgegebenheiten anzupassen und weiterhin flexibel und effektiv agieren zu können. Kick-off des Projekts PM Change war am 4. Februar. Ein Lenkungsausschuss wurde gebildet, mit Geschäftsführer Dr. Timo Winkelmann an der Spitze und unter Beteiligung der Bereiche Zentrale Entwicklung/QS und IT. In regelmäßigen Jours fixes berichten die Projektmitarbeiter\*innen über die angestrebten Veränderungen und den Status des Projektes.

**Kleines Team mit großen Aufgaben**  
Angesiedelt ist das Projekt in der Zentralen Technik, der Abteilung bei frischli, die standortübergreifend Projekte initiiert, betreut und unterstützt. Die Palette reicht dabei von Instandhaltungs-, über Neubau- bis hin zu Prozessumbauprojekten. Mehr als 100 Projekte gleichzeitig (von der Optimierung einer SPS-Programmierung bis hin zum Neubau einer Produktionshalle) jonglieren die sieben Projektleiter\*innen der Zentralen Technik und sind dabei Meister im Multiprojektmanagement. Sie müssen viel delegieren, mit Externen arbeiten und in großen Projekten unterschiedliche Interessenlagen (Produktion, Vertrieb, Marketing, Einkauf, IT etc.) abdecken. Der Vorteil: Projekte können sehr schnell angefasst und realisiert sowie Anlagen schneller konfiguriert werden als bei manchen anderen Unternehmen, weil frischli eine eigene Technikunterstützung hat. Der daraus erwachsende Arbeitsdruck ist jedoch hoch und verlangt umso mehr nach standardisierten Prozessen.

**Pilotprojekt für andere Bereiche**  
In einem Workshop zu Beginn des Projekts haben die Beteiligten ein Zielkreuz erstellt. Dieses zeigt, welche Bereiche bei frischli beteiligt sind und informiert werden müssen, welche Ziele erreicht werden sollen und wie das Endprodukt

gemessen bzw. bewertet werden soll. „Wir möchten Vorreiter sein für eine Methode, die als Pilotprojekt zunächst in der Technikabteilung angewandt wird, später aber auch in anderen Bereichen wie Produktentwicklung oder IT genutzt werden kann“, erläutert René Döpke, Projektleiter in der Zentralen Technik. „Unser Ziel ist, mehr Planungssicherheit in den Projekten zu erlangen und deren Agilität zu berücksichtigen.“ Langfristig solle dies dazu führen, dass frischli gezielter beauftragen und somit einen besseren Vertragsrahmen erstellen kann, in dem Dienst- oder Industrieleistungen geliefert werden. Das verbessere auch das Nachforderungsmanagement. An einem klaren Kriterium möchte sich das Projektteam am Ende des Jahres messen lassen: Die Zufriedenheit der beteiligten Schnittstellen soll sich um fünf Prozent erhöhen.



### Drei Fragen an Dipl.-Ing. Dirk Nagels, Geschäftsführer und Gesellschafter bei der INMAS GmbH:

**Herr Nagels, warum ist es sinnvoll, einen solchen Change-Prozess anzustoßen? Es müssen Mitarbeiter\*innen dafür freigestellt werden, die ohnehin schon eine volle Agenda haben ...**

Die Welt dreht sich immer schneller, und die Anforderungen an die technischen Anlagen bei frischli sind hoch und wandeln sich ständig. Projekte verändern sich teilweise während ihrer Laufzeit. Darauf muss das Unternehmen adäquat reagieren. Wir wollen die Techniken des Projektmanagements und die Prozesse verbessern, um weiterhin einen Vorsprung im Wettbewerb zu haben.

**Können Sie ein paar der Ziele nennen, die Sie in Zusammenarbeit mit dem Technik-Team anpeilen?**

Wir streben für alle Abteilungen und Bereiche Standards und ein einheitliches Vorgehen im Projektmanagement an und möchten die Mitarbeiter\*innen der Technikabteilung zu internen Begleiterinnen und Begleitern für die neuen Prozesse schulen. Es ist ein Managementhandbuch geplant, in dem bestimmte Tools für Projekte verschiedener Kategorien zusammengefasst werden. Es soll

genau geklärt werden, wer in welchem Bereich für ein Projekt zuständig und verantwortlich ist, und wir möchten eine lückenlose, saubere, für alle nachvollziehbare Projektdokumentation etablieren.

**Was sind konkret die nächsten Schritte im Change-Projekt?**

Im Moment sind wir auf der Schwelle von der Ist-Prozessanalyse zu den Soll-Prozessen. In zweiwöchentlichen Jours fixes in der Gruppe arbeiten wir unsere To-do-Listen ab und geben die Ergebnisse in den Lenkungsausschuss zur Freigabe. Bis Ende des Jahres möchten wir ein dokumentiertes Ergebnis haben, mit dem alle arbeiten können. Langfristig suchen wir nach einer IT-Lösung, einer Art Dashboard, auf dem jede\*r mit einem Klick sehen kann, wo ein Projekt steht. Wir werden kontinuierlich daran weiterarbeiten und freuen uns auf den Erfolg.



### Dr. Timo Winkelmann

Die hohe Wettbewerbsintensität in unserem Marktumfeld macht es erforderlich, dass wir uns laufend weiterentwickeln und uns den Anforderungen unserer Stakeholder anpassen. Deshalb hat sich die Zahl der Projekte in den vergangenen Jahren stetig erhöht. Das betrifft neben technischen Projekten auch F&E- und IT-Projekte. Um diese „Projektflut“ mit den begrenzt zur Verfügung stehenden Ressourcen bewältigen zu können, bedarf es einer effizienten und gut strukturierten Projektbearbeitung. Aus meiner Sicht haben die zuständigen Projektleiter\*innen hierbei auch in der Vergangenheit schon einen sehr guten Job gemacht. Mit dem Change-Projekt soll das Handwerkszeug, das ihnen für ihre Arbeit zur Verfügung steht, weiter optimiert werden. Ich verspreche mir davon nicht nur einen effizienteren Projektdurchlauf, sondern auch eine höhere Zufriedenheit sowohl bei den internen Kundinnen und Kunden als auch bei den verantwortlichen Projektleiterinnen und Projektleitern.

