

Change als zentrale Kompetenz der PMOs bei der Roche Diagnostics International AG

Interview mit Herrn Sascha Röhrig, Head of Project Management Office CPS bei der Roche Diagnostics International AG im Schweizer Rotkreuz über das Change Management für die Schaffung divisionsübergreifender Standards im Life Cycle Management

Welches sind die Hintergründe für die Initiative, ein divisionsübergreifendes Life Cycle Management einzuführen?

Sascha Röhrig: Roche Diagnostics war immer schon ein sehr stark forschungs- und entwicklungsgetriebenes Unternehmen. Vor 2011 war jedoch noch kein weitsichtiges Life Cycle Management etabliert. Aus Produktideen waren mit viel Begeisterung neue Produkte entstanden, ohne, dass dies einem systematischen Projekt- oder Produktmanagement gefolgt wäre. Es gab keine klaren Entscheidungsträger für kritische Produkt- und Projektfragen und die gesamte Organisation war nicht für eine optimale Durchführung von Projekten aufgestellt. Man hatte sehr wenige gemeinsame Standards.

Roche war immer schon eher dezentral organisiert. Da ist es wenig erstaunlich, dass traditionell jeder Bereich in der Diagnostics für sich geblieben war. Das Ergebnis waren ziemlich unterschiedliche Reifegrade der Teilbereiche der Organisation im Projekt- und Portfoliomanagement. Auch die verwendeten Projektmanagement-Werkzeuge waren sehr unterschiedlich. Es hatte wenig Austausch zwischen den PMOs gegeben und man kannte sich so gut wie nicht.

2011 hatten wir dann ein Life Cycle Management eingeführt, mit dem Ziel, den Produktlebenszyklus ganzheitlich zu betrachten. Die entsprechenden Konzepte konnte wir von der Roche Pharma übernehmen. Erst mit dem Start des globalen Projekts, ein übergreifendes Life Cycle Management in der Roche Diagnostics einzuführen, lernte man sich untereinander besser kennen.

Ein Projektmanagement-Informationssystem soll Sie bei der Schaffung gemeinsamer Standards im Life Cycle Management unterstützen?

Sascha Röhrig: Es ist ein globales Projekt in der Roche Diagnostics unter Beteiligung sämtlicher PMOs. Ziel ist es, die Planung und unsere Planungsgenauigkeit so zu verbessern, dass wir uns frühzeitig auf die besten Projekte konzentrieren können und die richtigen Investitionsentscheidungen treffen.



Sascha Röhrig, Studium der Humanbiologie in Marburg, Promotion in der Biochemie an der LMU in München. Seit 2006 bei der Roche Diagnostics in Penzberg und Rotkreuz. Seit 2014 Leiter des Project Management Office für den Geschäftsbereich Centralised & Point of Care Solutions (CPS) mit internationalen Entwicklungsprojekten.

Wir wollen eine Standardisierung herbeiführen, die den Zustand der Projekte über die Divisionen hinweg vergleichbar macht. Neben gemeinsamen Projekt- und Portfoliomanagement-Prozessen benötigen wir deshalb ein einheitliches Projektmanagement-Informationssystem für die gesamte Roche Diagnostics. Wir werden hierfür die PPM-Software von Planisware einführen, die wir intern PRIME nennen. Alle Geschäftsbereiche, etliche globale Funktionen, wie R&D, Global Operations und Finance, werden davon betroffen sein. Und zwar an unseren Standorten an der Ost- und Westküste der USA, der Schweiz und in Deutschland. Wir sprechen von mehr als tausend Menschen in der gesamten Roche Diagnostics.

Welche Vorteile brachte das Life Cycle Management bei der Roche Diagnostics neben der Schaffung übergreifender Standards noch mit sich?

Sascha Röhrig: Ein wesentlicher Vorteil des neuen Life Cycle Managements war die Schaffung von Klarheit über Zuständigkeiten und Kompetenzen in Bezug auf unsere Produkte. Es wurde pro Geschäftssegment eine verantwortliche Person definiert, der sogenannte Life Cycle Leader. Dieser trifft die Entscheidungen für alles, was in seinem Segment passiert.

Daneben wurden klare Entscheidungsprozesse und Eskalationsstufen definiert. Dies trug zu einem klareren Fokus auf Projektziele bei und schuf eine projektfreundlichere Umgebung. Das neue Life Cycle Management hat auch zu einer stärkeren Kundenorientierung beigetragen, weil es seither internationale Business Teams gibt, die als zentrale Ansprechpartner mit allen Kunden und allen Märkten und Länderorganisationen interagieren. Die Einführung des Life Cycle Managements hat auch dazu geführt, dass wir innerhalb der Roche Diagnostics ein einheitliches Arbeitsmodell haben.

Unsere Kollegen können im Sinne ihrer Karriereplanung dadurch leichter zwischen den unterschiedlichen Life Cycle Teams und Geschäftsbereichen wechseln. Die Rollen sind inzwischen überall ähnlich oder weitestgehend gleich.

Der Life Cycle Leader, wie Sie ihn beschreiben, hat also in seinem Geschäftssegment eine wichtige Klammerfunktion. Wie wird er innerhalb der Organisation unterstützt?

Sascha Röhrig: Jeder Life Cycle Leader hat mindestens einen internationalen Business Leader in seinem Team, der die Strategie für die Produkte am Markt verantwortet. Ebenfalls gibt es einen oder mehrere Projektleiter pro Life Cycle Team, die die R&D Projekte end-to-end verantworten. Sie werden dabei aus meinem PMO heraus mit der nötigen Projektmanagement-Kompetenz unterstützt. Daneben sind noch weitere „Functional Representatives“, wie R&D, Clinical Operations, Regulatory Affairs und Quality eingebunden, die als Experten mit ihrem Wissen unseren Produkt- und Projekt Life Cycle unterstützen.

Wie stellen Sie sicher, dass die Einführung der Software ein Erfolg wird?

Sascha Röhrig: Über die notwendige Management-Attention: Das Projekt ist auf Steering-Committee-Ebene verankert. Das Sponsorship haben die Geschäftsbereichsleiter der Diagnostics übernommen. Ein IT-Team ist dafür verantwortlich, die IT-Lösung abzuliefern. Ein Business-

Team hatte zuvor unsere zukünftigen PPM-Prozesse innerhalb der Bereiche abgestimmt. Dieses Business-Team liefert jetzt den Input an das IT-Team, um Planisware entsprechend unserer Anforderungen zu konfigurieren. Ein Change Management Team ist dafür verantwortlich, den organisatorischen Wandel im Rahmen des Projekts zu unterstützen.

Das Change Management ist also ein kritischer Erfolgsfaktor für die Tooleinführung?

Sascha Röhrig: Ganz genau. Alle Geschäftsbereiche, etliche globale Funktionen, wie R&D, Global Operations und Finance, sind von diesem Wandel betroffen. Und zwar an unseren Standorten an der Ost- und Westküste der USA, der Schweiz und in Deutschland. Wir sprechen von mehr als tausend Menschen in der gesamten Roche Diagnostics. Ohne entsprechende Change Management Ansätze hätten wir keine Chance gehabt, die notwendigen Veränderungsprozesse erfolgreich anzustoßen und umzusetzen. Change Management bedeutet, mithilfe von Projekten und Initiativen vom aktuellen Zustand in einen gewünschten, zukünftigen Zustand zu gelangen. Eine nachhaltige Umsetzung des Wandels verlangt nach einer strukturierten Herangehensweise. Wir haben uns also genau Gedanken gemacht, was wir alles tun müssen, um die ganze Organisation in Richtung des zukünftigen Zustands zu bewegen. Wer Change Management betreibt, weiß genau, dass es in diesem Zusammenhang „die“ Organisation eigentlich nicht gibt. Der einzelne Mensch muss bereit sein, sich auf die Veränderungen einzulassen. Nur dann kann sich auch die Organisation als Ganzes bewegen. Eine organisationale Transformation schließt man nur dann erfolgreich ab, wenn man die individuellen und ganz persönlichen Konsequenzen des Wandels auf die Menschen versteht. Und das kann man nicht an einem Stück erreichen.

Wir haben uns dabei auf das im Change Management angesiedelte ADKAR-Modell verlassen: Die Abkürzung steht für die Begriffe *Awareness*, *Desire*, *Knowledge*, *Ability* und *Reinforcement*.

Jeder einzelne Mitarbeiter muss natürlich erst einmal mitbekommen, dass eine Veränderung bevorsteht. Dafür steht der Begriff der *Awareness*. *Desire* beschreibt dann das Verlangen und letztendlich die Entscheidung des Einzelnen, selbst Teil dieses Wandels zu sein. Dazu ist jedoch neben dem *Knowledge* (Wissen) auch die entsprechende *Ability* (Fähigkeit) Voraussetzung. Also die Sicherheit jedes einzelnen Mitarbeiters, dass er sich in der zukünftigen Organisation auch nach dem vollzogenen Wandel zu rechtfinden wird. *Reinforcement* bedeutet die nachhaltige Umsetzung des Wandels, bei der vermieden werden muss, dass die Organisation, die bereits den „Future State“ erreicht hatte, wieder in die Zeit vor dem Wandel zurückfällt.

Wie haben Sie es geschafft, dass über tausend Personen aus unterschiedlichsten Bereichen die Notwendigkeit des Wandels akzeptiert haben?

Sascha Röhrig: Wir hatten unsere Organisation in Vorbereitung auf den bevorstehenden Change im Sinne des erwähnten ADKAR-Modells systematisch nach Personen durchsucht, denen wir die Rolle eines Change-Agents anvertrauen konnten. Das entstandene Change-Agent-Netzwerk umfasst heute Mitarbeiter, denen es leichtfällt, das Bewusstsein ihrer Kollegen für die Notwendigkeit des Wandels zu schärfen und den Wandel dadurch mit voranzutreiben. Das deckt die Aspekte *Awareness* und *Desire* aus dem Modell ab. Daneben haben wir sogenannte PPM-Champions etabliert. Sie sind für das *Knowledge* der vom Wandel Betroffenen verantwortlich. Es sind typischerweise Kollegen, die genau wissen, wie die Prozesse einzuordnen sind, die im Unternehmen aktuell praktiziert werden. Sie verfügen über ein breites Expertenwissen und wurden deshalb schon früh in das erweiterte Projektteam eingebunden.

Sogenannten PRIME-Leads wird die Aufgabe zuteil, als Early Adopters die *Ability* der Mitarbeiter zu stärken. Es handelt sich um hilfsbereite, positiv gestimmte Kollegen, die mit der nötigen Empathie und dem Wissen ausgestattet sind, um ihre Kollegen zum Beispiel konkret mit den Funktionen des späteren Projekt-Informationssystems vertraut zu machen. Dies setzt allerdings voraus, dass PRIME-Leads zu den ersten Mitarbeitern gehören, die intensiv auf dem neuen IT-System geschult werden.

Wichtig ist auch die räumliche Nähe zwischen den PRIME-Leads und den Kollegen, die auf den bevorstehenden Wandel vorbereitet werden sollen. Für die Gewährleistung der Nachhaltigkeit des Wandels ist es sinnvoll, Feedback zu organisieren und die Menschen zu fragen, wie sie den Wandel erlebt haben, womit sie noch unzufrieden sind oder wo sie Verbesserungsmöglichkeiten sehen.

Welche Lessons Learned nehmen Sie aus diesem globalen Change-Projekt mit?

Sascha Röhrig: Meine Empfehlung für Veränderungsprojekte ähnlichen Ausmaßes lautet: Fangen Sie rechtzeitig mit dem Change Management an und zwar deutlich vor der Implementierung der Software. Das Motto der frühzeitigen Kommunikation über den Change birgt aber auch Gefahren. Beginnt man nämlich früh über den bevorstehenden Wandel und das neue PM-Informationssystem zu sprechen, also noch ehe der Softwareanbieter final ausgewählt und die in der Software abzubildenden Prozesse im Detail beschrieben wurden, führt dies eventuell in eine Sackgasse. Sie sind dann nämlich nicht kurzfristig in der Lage, weiterführende Details zu liefern. Wir hatten mit der immensen Herausforderung zu tun, die Balance zu

halten zwischen dem Anspruch möglichst früh zu informieren und andererseits möglichst detaillierte Informationen abliefern zu können. Um es auf den Punkt zu bringen: „Das notwendige „Teasen“ der Stakeholder, also das „Heiß-Machen“ auf den Change, einerseits und andererseits der Umstand, dann nicht in der Lage zu sein, mit überzeugenden Details nachzulegen, ist eine Herausforderung, an deren Lösung auch ich interessiert bin.

Das Change Management muss unbedingt berücksichtigen, dass unterschiedliche Bereiche einer Organisation in Bezug auf das gemeinsam angestrebte Endziel unterschiedliche Ausgangssituationen haben können. Auch die Personen müssen beim Change immer da abgeholt werden, wo sie sich aktuell befinden. Erst wenn eine gemeinsame Grundlage geschaffen wurde und der Reifegrad zwischen den Bereichen angeglichen wurde, kann die Organisation insgesamt vorwärtsschreiten. Es ist in diesem Zusammenhang deshalb wenig zielführend, wenn einheitliche Maßnahmen definiert werden, die für alle funktionieren sollen.

Ein Beispiel: Wenn die spätere IT-Lösung – in unserem Fall Planisware - eine bestimmte Funktionalität zur Verfügung stellt, die jedoch nur für einen bestimmten Teil der Organisation relevant ist, weil der Rest der Organisation zum Beispiel noch nie etwas von Ressourcenmanagement gehört hat, sollten verbindliche Vereinbarungen getroffen werden: der Bereich, der mit einem bestimmten Thema schon am weitesten fortgeschritten ist, gibt für die anderen Bereiche Standards vor. Die anderen Bereiche verpflichten sich dazu, diese Standards zu übernehmen, auch wenn sie zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abschätzen können, was dies genau für sie bedeutet. Kann man sich nicht auf eine solche Vorgehensweise einigen, läuft dies der Bemühung um die Schaffung gemeinsamer Standards zuwider und die IT-Lösung verliert früh die Akzeptanz ihrer späteren Anwender.

Was unser zukünftiges Projekt-Informationssystem auf Basis Planisware betrifft, haben wir in Bezug auf den Change gelernt, dass es wichtig ist, sich frühzeitig mit dem vertraut zu machen, was die Software im Standard liefert. Wenn das Change Management Team das einzuführende Produkt selbst nicht gut kennt, wie soll beurteilt werden, wie groß der Wandel wirklich sein wird? Erst wenn das Change Management-Team mit der IT-Lösung ausreichend vertraut ist, kann es auch bei den späteren Anwendern Glaubwürdigkeit aufbauen und Widerstände abbauen.

Als Leiter des PMO bin ich zufrieden, dass das Change Management als integraler Bestandteil des globalen Projekts gesehen wird. Das ist für mich essenziell.

Herr Röhrig, herzlichen Dank für das Gespräch!
Das Interview führte Frau Elisabeth Wagner