

Die neue Leichtigkeit

Software-Einführungen werden oft als komplex wahrgenommen und wenig von Mitarbeitern akzeptiert, vor allem, wenn die Umstellung auf neue Methoden damit einhergeht. Ganz anders lief es bei Losan Pharma GmbH. Hier wurde in zwei Schritten Projektmanagement-Software eingeführt und dabei auf hybrides Projektmanagement gesetzt. Für die Belegschaft wurde daraus ein dauerhaft agiles Arbeitserlebnis.

— VON KERSTIN MOEREL

Das eingesetzte Hybrid-System ermöglicht es jedem Mitarbeiter je nach Planungshorizont, nur mit dem Umfang an PM-Funktionalität konfrontiert zu werden, der für die jeweilige Arbeit benötigt wird. Planer können weiterhin die bewährte klassische Planungsmethode und den hohen Funktionsumfang einsetzen. Das Gros der Mitarbeiter erledigt nach dem unternehmensweiten Rollout des agilen Schwester-tools seine Aufgabenverwaltung und Arbeitszeiterfassung darin mit Leichtigkeit.



Die gesamte Belegschaft konnte in eine einheitliche Projektmanagement Governance-Struktur eingebunden werden. Mit der Einführung eines Standard-Projektprozesses gelang die erfolgreiche Digitalisierung und das Unternehmen ist im Projektmanagement nun moderner aufgestellt, ohne sein bisheriges PM-Tool und die bewährte Planungsmethode aufzugeben.

Komplexe Projekte steuern

Bereits seit 2007 wird bei Losan im Bereich Forschung und Entwicklung das Multiprojektmanagement-System PLANTA project für die Planung und Durchführung von externen Entwicklungsprojekten zur Herstellung und Verpackung von Arzneimitteln und Prüfmustern eingesetzt. Das Tool erleichtert es den 40 Mitarbeitern der F&E die zum

Teil sehr umfangreichen und langjährigen Projekte zu strukturieren und Kunden eine transparente Abrechnung der geleisteten Stunden und aufgelaufenen Kosten mit der Rechnungsstellung zu übermitteln. Mit der bewährten klassischen Planungsmethode werden Kundenprojekte nach dem Wasserfallmodell mit Meilensteinen geplant, die notwendigen Ressourcen zugeordnet und effizientes Projekt-Controlling betrieben.

Neue Governance-Struktur

Durch Kapazitätserweiterungen, Digitalisierungs- und Automatisierungsbestrebungen und Bau eines weiteren Standortes, kamen bei Losan nach zwölf Jahren so viele neue Projekte dazu, dass Ende 2019 ein internes Projekt mit Mitarbeitern aus allen Unternehmensbereichen gestartet wurde mit dem Ziel das Projektmanagement unternehmensweit mit standardisierten Plänen und einheitlicher Methodik zu etablieren. Mit externer



„Der Nutzen des neuen Collaboration-Tools liegt nicht nur darin, dass alle Mitarbeiter ihre Aufgaben in den Boards abarbeiten können, sondern auch in der deutlich besseren Kommunikation und Zusammenarbeit, denn es lassen sich unzählige E-Mails einsparen und niemand wird in der Informationskette vergessen.“

Ziele erreicht

Nach eigenen Angaben hat Losan mit der Software-Einführung die gesteckten Ziele im Projektmanagement erreicht und die bestehenden Probleme gelöst:

1. bessere Kostenkontrolle
2. zuverlässigere Budgetierung
3. sehr viel bessere Kommunikation und Zusammenarbeit besonders beim verteilten Arbeiten in der Pandemie
4. gutes Ressourcenmanagement erleichtert Entscheidungen für neue Kundenaufträge
5. Aufgabenmanagement für alle Abteilungen
6. schneller Rollout bei der Einführung der hybriden Methode im gesamten Unternehmen

Weitere Bausteine im Einsatz

Aus dem Enterprise Project Management System von PLANTA setzt Losan auch den Portfolio-Baustein ein, um dem Management bei strategischen Projekten Entscheidungen zu erleichtern u.a. durch die Evaluation von Risiken und Chancen. Da die Funktionalitäten der neuen Versionen für Losan bereits im Standard absolut ausreichend sind, werden die Customizing-Möglichkeiten der Softwaresuite nicht mehr so stark genutzt wie früher als ausschließlich in F&E Projekte geplant wurde. Als nächstes ist eine Schnittstelle des PLANTA-Systems mit SAP ERP geplant, um die bestehende Insellösung im Projektmanagement besser in die Unternehmens-IT zu integrieren.



DIE AUTORIN
KERSTIN MOEREL
ist Head of project and
process management
R&D bei Losan Pharma

Beratung wurde ein an PRINCE2 angelehnter Projektprozess und ein PM-Leitfaden mit Checklisten und Freigaben entwickelt und dieser im PLANTA-System abgebildet. Die neue Governance-Struktur sieht vor, dass jedes Projekt danach in PLANTA project geplant, budgetiert und entsprechend einem Genehmigungsprozess freigegeben werden muss. Das neu eingeführte agile Schwester-Tool PLANTA pulse ist für alle Mitarbeiter für die Aufgabenverwaltung vorgegeben, auch besteht die Pflicht auf alle Projekte Arbeitszeiten zu erfassen, damit diese dem bewilligten Projektbudget gegenübergestellt und Statusberichte über den Projektfortschritt erstellt werden können.

Unternehmensweites Projektmanagement

Mit dem Ausrollen von PLANTA pulse an zwei Standorten für alle 600 Mitarbeiter können diese ihre neuen Pflichten über intuitiv bedienbare Kanban-Boards erledigen. Vereinzelt plant Losan damit bei internen Organisations-Projekten agil, diese Art der Planung nach Scrum bzw. Kanban ermöglicht es, in Sprints flexibel auf wechselnde Anforderungen zu reagieren.

Aber die Projekte in der stark regulierten Pharmabranche mit festen Terminen und konkreten Zielen benötigen nach wie vor die klassische Planungsmethode, weshalb die hybride Anbindung für Losan so wichtig ist. Beispiele sind die Zulassung für ein Medikament am Markt zu einem fixen

Termin oder große Infrastrukturprojekte mit aufwändigen Umbauten von Produktionsräumen nach den Good Manufacturing Practice (GMP)-Richtlinien.

Überadministration vermeiden

Losan gelingt es heute, alle Unternehmensprojekte ins Projektmanagement einzubinden und dennoch eine Überadministration zu vermeiden. Dazu trägt die Projektplanung im zentralen Projektmanagement Office in Zusammenarbeit mit einem Projektportfolio-Lenkungskreis bei. Außerdem hilft die Strukturierung der externen Kundenprojekte in drei Kategorien. Je kleiner die Projekte, desto größer wird im klassischen Tool geplant. Vorteil: der Projektplan bleibt aufgeräumt während die Projektteams bei der Aufgabenplanung im Kanban-Board nicht mengenmäßig beschränkt sind.

Der Nutzen des neuen Collaboration-Tools liegt nicht nur darin, dass alle Mitarbeiter ihre Aufgaben in den Boards abarbeiten können, sondern auch in der deutlich besseren Kommunikation und Zusammenarbeit, denn es lassen sich unzählige E-Mails einsparen und niemand wird in der Informationskette vergessen. Selbst Meetingboards und Urlaubspläne lassen sich gut abbilden. In der Pandemie haben wir das digitalisierte Shopfloor Management eingeführt, ein kurzes Meeting am Morgen, um das Tagesgeschäft zu besprechen und gleich auf Karten zu dokumentieren, wenn irgendwo Probleme auftauchen und wie sie zu lösen sind.