

Fresenius Medical Care transformiert Arbeitsweise und Zusammenarbeit in der gesamten globalen Organisation



BRANCHE:
Gesundheitswesen

REGION:
Global

BESCHÄFTIGTE:
70,000

PLANVIEW LÖSUNG:



PLANVIEW SOLUTION:
Project Portfolio Management

DIE HERAUSFORDERUNG

Global Manufacturing Quality & Supply (GMQS) ist der operative Bereich von Fresenius Medical Care, der für die Beschaffung, Produktion, Logistik und Bereitstellung von Produkten in 150 Ländern verantwortlich ist. Bislang war GMQS als globale Organisation jedoch mit isoliert arbeitenden Abteilungen und regional organisierten Prozessen aufgestellt. Verschiedene Arbeitsmethoden, unzureichende Kommunikation und mangelnde betriebliche Transparenz führten zu ineffizienten Workflows, sodass das Management sich veranlasst sah, die Arbeitsweise und Zusammenarbeit des globalen Unternehmens zu transformieren.

DIE LÖSUNG

Auf der Suche nach einem Tool zur Unterstützung der Change-Management-Initiativen innerhalb von GMQS, entschied sich Jennifer Williams, Director of Operational Excellence, für die Planview® Lösungen, die ihnen Capabilities für das Projektportfoliomanagement und die projektorientierte Arbeitsumsetzung bieten. Am Ende stand die Zusammenführung und Optimierung verschiedener regionaler Prozesse und Methoden auf globaler Ebene, eine verbesserte Transparenz und Sichtbarkeit sowie ein standardisiertes Berichtswesen, das eine datenbasierte Entscheidungsfindung von der Führungsebene bis hin zum Projektmanagement unterstützt.



„Meine Organisation hatte nicht die Aufgabe, ein neues System einzuführen, sondern die Arbeitsweise zu ändern. Und dabei hat uns Planview geholfen.“

– JENNIFER WILLIAMS,
DIRECTOR OF OPERATIONAL
EXCELLENCE

ÜBER FRESENIUS MEDICAL CARE

Als vertikal integriertes Unternehmen bietet Fresenius Medical Care fast alle Produkte und Dienstleistungen für die Behandlung und Versorgung von Patienten mit chronischem Nierenversagen – eine Störung, die 3,5 Millionen Menschen weltweit betrifft. Mit ihren über 4000 Dialysekliniken in mehr als 50 Ländern verfügen sie über das größte globale Netzwerk dieser Art und stellen weltweit jedes zweite der zurzeit genutzten Dialysegeräte bereit.

DIE HERAUSFORDERUNG: EINFACHHEIT, TRANSPARENZ UND GLOBALE ZUSAMMENARBEIT

Die kontinuierliche Expansion von Fresenius Medical Care und die Eröffnung weiterer Standorte weltweit bedeuten, dass die Komplexität der Prozesse innerhalb der Organisation zunimmt und sich diese von Region zu Region unterscheiden. All dies bedeutet jedoch auch, dass Fresenius immer stärker abhängig von Informations- und Kommunikationstechnologien ist, um seine globalen Geschäftsprozesse zu strukturieren und aufeinander abzustimmen. Ein potenzieller Ausfall dieser Systeme und Prozesse könnte zu ineffizienten Workflows, schlechter interner und externer Kommunikation sowie mangelnder betrieblicher Transparenz führen, was sich wiederum negativ auf die Geschäftsergebnisse auswirkt.

Von zentraler Bedeutung für die Arbeit von Fresenius Medical Care ist der operative Bereich Global Manufacturing Quality and Supply (GMQS), der für den Betrieb der unternehmensweiten Produktionslinien verantwortlich ist. Zu GMQS gehören auch eine Finanzabteilung, eine Personalabteilung (HR) sowie Abteilungen für globale Lieferkette, digitale Integration (IT), Beschaffung und für Produktqualität. Jennifer Williams, Director of Operational Excellence, und ihr Team hatten die Aufgabe, die Arbeitsweise und globale Zusammenarbeit von GMQS zu transformieren. Der Auftrag war eindeutig: die Optimierung globaler Geschäftsprozesse, die Bereitstellung von Tools und Techniken für eine globale Zusammenarbeit und die Verbesserung der Transparenz.

Jennifer Williams und ihr Team erkannten schnell, wie divers die Organisation ist – nicht nur in Bezug auf die Projektmanagementmethoden der regionalen Teams, die von Agile über Wasserfall bis hin zu Lean Six Sigma reichten, sondern auch hinsichtlich des Reifegrads der Projektmanager, denn „mindestens 70 % der angestellten Projektmanager sind keine ausgewiesenen Projektmanager“, erklärt Georgia McCracken, Senior Program Manager.

„Jede Abteilung weist einzigartige Anforderungen und spezielle Bedürfnisse auf“, fügt Jennifer Williams hinzu und erinnert sich an die Schwierigkeiten bei der Entwicklung eines einheitlichen Systems, das die Anforderungen aller Projekte (von einfachen bis zu hochkomplexen) erfüllt. GMQS brauchte eine globale Lösung, mithilfe derer die Arbeitstransparenz erhöht und die Prozesse standardisiert werden können, und die dennoch genug Flexibilität bietet, um diversen Methoden und der unterschiedlichen Komplexität von Projekten gerecht zu werden.

DIE LÖSUNG: DAS RICHTIGE MASS AN GOVERNANCE FÜR STANDARDS ÜBER REGIONEN UND METHODEN HINWEG

Der Fokus von Jennifer Williams und ihrem Team lag zuallererst auf der Identifizierung und Bewertung der Tools, die bereits in der Organisation im Einsatz waren. Dabei stellte sich heraus, dass von den verschiedenen Gruppen ein Sammelsurium an Software und Technologien genutzt wird, von denen viele sehr ähnliche Aufgaben erfüllen. Eine dieser Lösungen war Planview® Portfolios. Planview Portfolios wurde nicht zuletzt aufgrund der Integrationsfähigkeit

rund um Strategien, Planung, Umsetzung und Ergebnisse vom GMQS PMO für das Erstellen von Projektstatusberichten und für das Ressourcenmanagement eingeführt. Das große Potenzial der Anwendung wurde jedoch bis dahin nicht vollkommen ausgeschöpft.

Die nächste Phase begann mit Überlegungen, wie die Plattform von Planview die GMQS-Initiativen noch besser unterstützen könnte, und wie Aktivitäten, die keinen Mehrwert bringen oder die sich doppeln, vermieden werden können. Schnell wurde klar, dass die Verknüpfung der Capabilities für die Aufgabendurchführung in Projekten von Planview® Projectplace mit Planview Portfolios für ihre vielseitigen Anforderungen am besten geeignet ist. Eine derartige Kombination würde sowohl den Projektteams und dem jeweiligen Kenntnisstand entgegenkommen und zudem ein standardisiertes Framework für die Projektumsetzung über die Abteilungen und ihre verschiedenen Arbeitsmethoden hinweg bieten.

Jennifer Williams und ihr Team erarbeiteten zusammen mit Projektmanagern die Gemeinsamkeiten, die den verschiedenen Projekttypen, Methoden und Geschäftsbereichen aller Regionen zugrunde liegen. Mithilfe der Planview Plattform wurden Vorlagen erstellt und eine gemeinsame Sprache für die Kommunikation von Projektdetails gefunden. Dank dieses Standardisierungsprozesses konnten Ad-hoc-Projektmanager, die ihre Rolle ohne wesentliche Erfahrung im Projektmanagement angenommen hatten, beruflich weiter wachsen.

Durch den Entwurf bildlicher und grafischer Darstellungen von gängigen Datentypen konnte die Berichterstattung zum Projektstatus auf höchster Ebene vereinheitlicht werden; gleichzeitig ergaben sich Möglichkeiten zur individuellen Anpassung in Form von zusätzlichen Informationen abhängig von der jeweiligen Methode. Auf Dashboards konnten nun die Trends über alle Projektarten hinweg visualisiert und Datenpunkte abgeglichen werden, sodass das Management Projekte dank erhöhter Transparenz besser bewerten kann.

DIE ERGEBNISSE: MIT ORGANISATORISCHER TRANSFORMATION ZU BETRIEBLICHER EXZELLENZ

GMQS verknüpfte Planview Portfolios mit Planview ProjectPlace, um die Arbeit in der gesamten Organisation transparenter zu machen und eine unternehmensweite organisatorische Transformation zu befeuern. „Meine Organisation hatte nicht die Aufgabe, ein neues System einzuführen, sondern die Arbeitsweise zu ändern. Und dabei hat uns Planview geholfen.“

Die Planview Plattform ermöglichte es GMQS in seinen 50 Produktionsstätten in über 20 Ländern die Komplexität zu reduzieren, bestehende Tools und Systeme zu optimieren und zu integrieren, die Zusammenarbeit von Projektmanagern und Teams zu verbessern sowie das Berichtswesen über alle Projektarten und Arbeitsmethoden hinweg zu standardisieren, sodass das Management einen vollständigen Überblick über alle laufenden Projekte des gesamten Portfolios hat. „Wir sind transparenter denn je“, fährt Jennifer Williams fort. „Wir machen einfach unsere Arbeit und die jeweiligen Daten werden automatisch erfasst – das ist Klasse“.

Das berufliche Wachstum einzelner Projektmanager war darüber hinaus ein weiterer signifikanter Erfolg, auf dem GMQS weiter aufbauen möchte. „Wir entwickeln derzeit ein Modell zur Bewertung des Kenntnisstands, das wir beim Onboarding verschiedener Gruppen nutzen“, sagt Georgia McCracken. Dadurch soll der richtige Governance-Ansatz sichergestellt werden.

Der nächste Schritt ist für GMQS, die PPM-Capabilities rund um Priorisierung und Ressourcenkapazitätsplanung zu erweitern und so den Wandel zu beschleunigen.

Weitere Informationen zu den Vorteilen von Planview® Lösungen für Ihr Unternehmen finden Sie unter [Planview.com/de](https://www.planview.com/de).

planview®