



InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG Die InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG rüstet sich für die Zukunft

> *Mit methodischer und inhaltlicher Unterstützung des FIR haben wir eine Organisationsstruktur entwickelt, die sowohl den internen Anforderungen an Wissensmanagement und Qualität als auch externen Faktoren wie Kundennähe und Anlagenwissen gerecht wird.* <

Thomas Happich, Geschäftseinheitsleiter Anlagenservice und -technik

Ausgangssituation

Die InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG ist als Dienstleister für die Planung, den Bau und Betrieb von Anlagen eine treibende Kraft in der Prozessindustrie. Zudem betreibt die InfraServ Knapsack den Chemiepark Knapsack.

Die Geschäftseinheit Anlagenservice und -technik der InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG leistet mit ihren ca. 350 Mitarbeitern für ihre Kunden in der Prozessindustrie Dienstleistungen im Bereich der Instandhaltung. Dabei wird die gesamte Bandbreite von der Instandsetzung über die Planung und Durchführung von Anlagenrevisionen bis hin zur Prozessanalyse angeboten.

Um diesen Anforderungen in vollem Umfang gerecht zu werden, ist es notwendig, über eine Unternehmensstruktur zu verfügen, die eine hohe marktseitige Dynamik und ein Wachstum der Organisation unterstützt. Es ist dabei stets Sorge dafür zu tragen, dass die eigenen Mitarbeiter ausreichende Kenntnisse hinsichtlich der Anlagen ihrer Kunden aufweisen, schnelle Reaktionszeiten gewährleisten und ausreichend qualifiziert sind, um die Grundlage für ein partnerschaftliches und nachhaltig erfolgreiches Verhältnis zu bilden.

Um die Organisationsstruktur der Geschäftseinheit Anlagenservice und -technik für die Zukunft zu gestalten, wurde das FIR beauftragt, die Konzeptphase methodisch und inhaltlich zu begleiten.

InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG

Branche:	Industriedienstleistungen
Produkte:	Industriedienstleistung und Standortbetrieb für Chemieparks
Umsatz:	180 Mio. Euro
Mitarbeiter:	850
Standort:	Knapsack

Schwerpunkte im Projekt

Der Schwerpunkt im Projekt lag in der Identifikation einer geeigneten Organisationsstruktur. Diese wurde iterativ, ausgehend von unterschiedlichen Grundlogiken der Organisation industrieller Dienstleistungen abgeleitet. Wesentlich für den erzielten Projekterfolg war die Integration sämtlicher relevanter Mitarbeiter der Geschäftseinheit Anlagenservice- und technik der InfraServ GmbH & Co. Knapsack KG.

So gestalteten Einheitsleiter, Segmentleiter und Teamleiter das Konzept gleichermaßen. Durch die Heterogenität der Projektmitglieder konnte eine optimale Kombination aus fachlichem Know-how seitens der Führungskräfte und methodischer Unterstützung des FIR abgebildet werden. Es gelang auf diese Weise innerhalb kurzer Zeit, ein Zukunftskonzept zu entwickeln, welches sowohl die kundenseitigen als auch die unternehmensinternen Anforderungen bestmöglich abbildet und daher von allen Führungskräften mitgetragen wird.

Vorgehensweise und Ergebnisse

Zur Identifikation einer geeigneten Organisationsstruktur wurde ein Vorgehen in sechs Phasen definiert:

- 1) Identifikation marktseitiger und strategischer Anforderungen an die Organisationsstruktur
- 2) Ableitung von Evaluationskriterien zur Bewertung geeigneter Organisationsstrukturen
- 3) Iterative Ausgestaltung und Evaluation geeigneter Organisationsstrukturen

- 4) Vorbereitung einer Entscheidungsvorlage und Auswahl einer für InfraServ Knapsack geeigneten Organisationsstruktur
- 5) Ausarbeitung von Kompetenzprofilen für die Führungsstrukturen
- 6) Entwicklung einer Umsetzungsroadmap

Zunächst wurden sowohl interne als auch marktseitige Anforderungen an eine zukünftige Organisationsstruktur aufgenommen. Als Grundlage dienten neben Interviews mit Mitarbeitern und Kunden der ISK auch aktuelle Marktstudien.

Die Erkenntnisse wurden genutzt, um aufbauend darauf Bewertungskriterien für die Entwicklung der Organisationsstruktur auszuarbeiten. Diese wurden zu verschiedenen Zeitpunkten immer wieder herangezogen, um damit die Auswahl geeigneter Alternativen zu begründen bzw. Strukturformen zu verwerfen. Auf diese Weise konnte ein effizienter Auswahlprozess gewährleistet werden.

Nach Vorbereitung einer Entscheidungsvorlage folgte die Ausarbeitung von Kompetenzprofilen für die Führungsstruktur der Geschäftseinheit Anlagenservice und -technik. Die Kompetenzprofile setzen sich aus unterschiedlichen inhaltlichen Kategorien wie dem jeweiligen Aufgabenprofil, formalen Qualifikationen und benötigten Kompetenzen zusammen.

Abschließend wurden Maßnahmen für die Umsetzung der durch die Entwicklung der neuen Organisationsstruktur abgeleiteten Veränderungsbedarfe formuliert. Diese gilt es zukünftig in entsprechenden Teilprojekten umzusetzen.