



WIE EINE WERFT MITTELS ONLINE-IMS DEN TURNAROUND SCHAFFT

Kochrezept für ein Managementsystem

Stefan Wilm, Wismar
Dietmar Boldt, Rostock

Kochrezepte sind eine Art Prozessbeschreibung für die Zubereitung von Zutaten und Gewürzen, damit ein Menü gelingt und schmeckt. Nach welchem Rezept aber baut man ein Managementsystem auf, das von allen Mitarbeitern akzeptiert und genutzt wird? Die Führung einer Hamburger Schiffswerft stellte sich diese Frage inmitten einer Umbruchphase und fand ein Management-Menü, das allen Beteiligten zusagt.

Die Norderwerft in Hamburg ist eine der ältesten Traditionswerften Deutschlands und noch heute in ihrem Kerngeschäft Schiffsreparatur tätig. Seit 1906 liegt die Reparaturwerft etwa einen Kilometer Luftlinie entfernt gegenüber der neuen Elbphilharmonie im Herzen des Hamburger Hafens. Die Hauptkunden waren zur Gründungszeit die kaiserliche Marine, der Hamburger Senat und ausländische Auftraggeber. Nach mehrfachem Wechsel des Besitzers gehört

die Werft seit 2012 zur Lürssen-Gruppe. Heute betreibt die Norderwerft mit ihren fast hundert Mitarbeitern drei Schwimmdocks und verfügt über 483 Meter Kai-länge sowie umfangreiche weitere technische Ressourcen. Damit ist die Werft in der Lage, Schiffsreparaturen, Umbauten, Klasseerneuerungen usw. für See- und Marineschiffe mit bis zu 130 Metern Länge bzw. 12 500 Bruttoregistertonnen auszuführen. Langjährig erfahrene Ingenieure, Kaufleute, Schiffbauer, Schweißer, Ma-

schinenbauer, Tischler, Zimmerleute, Schlosser und Elektrotechniker sichern mit ihrer Qualifikation und Erfahrung die komplexen Leistungen dieses Unternehmens.

Seit 2011 zwangen interne und besonders externe Anforderungen zur Einführung eines Managementsystems in der Norderwerft. Zu den wichtigsten externen Einflussfaktoren zählt die stadtnahe Anbindung und der damit verbundene Gewässer- und Emissionsschutz. Hinzu

kommen Nachweise, die von der Stadtverwaltung und großen Kunden aufgrund von Gesetzesänderungen gefordert werden (Bild 1).

Der wichtigste interne Grund für eine Veränderung der Organisation war jedoch ein anderer: Die Werft musste den Kurs von einem weitestgehend auf Zuruf organisierten, meistergeführten Handwerksbetrieb in Richtung eines modernen, international handelnden mittelständischen Serviceunternehmens ändern. Nur so wird man auch in den nächsten Jahren wettbewerbsfähig bleiben.

Gibt es ein Kochrezept für ein Managementsystem?

Für einen Koch oder Projektmanager ist es schwierig, ein Standardrezept aus der Tasche zu ziehen und ein schmackhaftes Fünf-Gänge-Menü zu zaubern. Die wesentliche Aufgabe besteht darin, die ge-

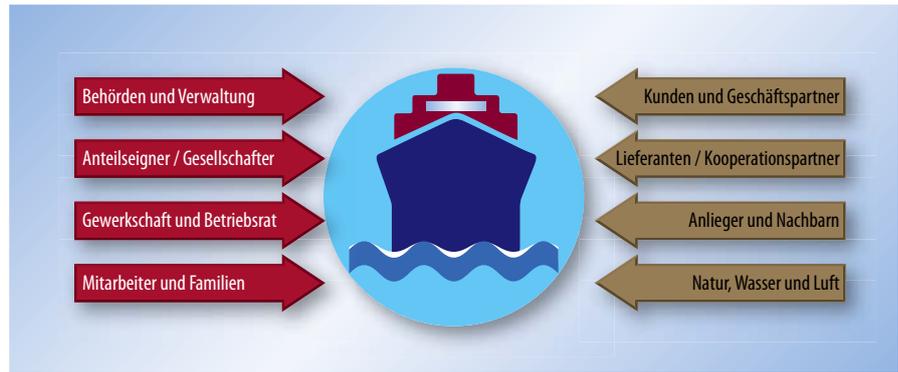


Bild 1. Eine Werft im Spannungsfeld der Interessengruppen und des Umweltschutzes

© qz – Qualität und Zuverlässigkeit

schmacklichen Vorlieben aller herauszufiltern, Rezeptvorschläge als Lösungsansätze zu erarbeiten, den Appetit der Mannschaft auf Veränderungen zu wecken und sie zum Mitgestalten in die Kombüse einzuladen.

Eine spannende Herausforderung für ein Unternehmen im Umbruch, das nach

einem neuen Managementkonzept verlangte. Die tragenden Säulen sind:

- Schaffen einer zukunftsorientierten, schlanken Aufbauorganisation,
- Denken in Prozessen, nicht in Bereichen,
- Übertragung von klaren Verantwortlichkeiten und Befugnissen an Führungskräfte,
- Leben von Werten der handwerklichen Tradition durch alle Mitarbeiter.

► INTEGRIERTES MANagementsYSTEM

Rezept für ein gelungenes IMS-Projekt

Phase 1: Status quo feststellen

- Betriebsprüfung mit Bilddokumentation und internes Erstaudit (ähnlich wie Systemaudit)
- Analyse Haftungsrisiken und wichtige Umweltaspekte
- Workshop über Unternehmensprozesse
- Klärung der Prozessbeauftragten
- Stand von Arbeitsschutz, Brandschutz, BGVA3-Prüfungen etc.
- Verteidigung der Ergebnisse und Ableitung eines Arbeitsprogramms

Phase 2: Strukturen und Grundsatzdokumente entwickeln

- Organigramm, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten, Stellvertreterregelungen
- Organisation der Qualifikation
- Dokumentenstruktur, Versionsverwaltung, Ablagestrukturen
- Prozessstruktur, Schnittstellen

Phase 3: Langwierige Prozesse vorziehen

- Ausführliche Umweltaspekt-Analyse
- Prüfmittelüberwachung
- Gesetzeskataster

- Gefahrstoffkataster
- Interne Fehler- und Reklamationserfassung
- Einbinden von Subunternehmern und Lieferanten, Vertragsgestaltung

Phase 4: Prozesse mit hohem Abstimmungsaufwand gestalten

- Unternehmenspolitik, Unternehmensziele, Bereichsziele
- Prozessmessgrößen, Prozessmessung
- Verbesserungsprozess, regelmäßige Arbeitstreffen der UMB bzw. QMB

Phase 5: Unternehmen fit machen

- Festlegungen aus Protokollen abarbeiten, Handbuch gestalten,
- Prozesse „feintunen“, Ablauflenkung organisieren
- System untersetzen mit: Arbeits-, Prüf- und Betriebsanweisungen, Formularstandards, Checklisten etc.
- Alle Mitarbeiter „mitnehmen“ und befähigen
- Audits, Begehungen, Korrekturen, Verbesserungen
- Unterstützung beim Review, Umweltbericht

Die Geschäftsführung der Norderwerft entschied sich auf Basis einer detaillierten Anforderungsanalyse und im Hinblick auf nachhaltige, zukunftsweisende Systeme für ein integriertes Managementsystem (IMS). Gesundheits-, Arbeits- und Brandschutz sowie Controlling und Energiemanagement sollten darin nachgeführt werden können. Voraussetzungen für den Aufbau eines IMS waren:

- Haftungsrisiken bewerten und senken,
- Gesetzeslage kennen und Gesetze einhalten,
- marktfähige Preise durch schlanke Prozesse sichern (Neuausrichtung der Werft),
- geforderte Nachweise für ein überwachtes Managementsystem erbringen (Kundenforderungen),
- Mindeststandards in der Unternehmensgruppe umsetzen (Ausrichtung im Verbund) und
- die Werft zukunftsorientiert und ausbaufähig weiterentwickeln.

Aufgrund der Anforderungen an eine moderne Managementsystem-Dokumentation und unter Berücksichtigung von Personalstruktur, Ablauforganisation und räumlichen Entfernungen der Arbeitsstätten auf dem Werftgelände wurde die Entscheidung für eine Online-Dokumentation getroffen. Von Anfang an galt »

Autoren

Dr.-Ing. Stefan Wilm, geb. 1953, ist Geschäftsführer der IFQ GmbH, Wismar. Als beratender Ingenieur für Managementsysteme (QM, UM, Controlling) widmet er sich der Gestaltung, Implementierung und Weiterentwicklung von integrierten Managementsystemen.

Dipl.-Ing. Dietmar Boldt, geb. 1960, ist beratender Ingenieur für Managementsysteme (QM, UM, AM). Seine Schwerpunkte sind Gestaltung, Implementierung und Weiterentwicklung von integrierten Managementsystemen.

Kontakt

Dr.-Ing. H.-Stefan Wilm
T 03841 2828-83
dr.wilm@ifq.de

QZ-Archiv

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/811939

der Grundsatz, so wenig Papier wie möglich zu erzeugen.

Weitere Anforderungen waren die Sicherung einer hohen Transparenz bei den Mitarbeitern und die Integration von Standards in die normalen Abläufe der Werft, um die zusätzlichen Zeitaufwendungen für die Systemnutzung möglichst gering zu halten (Tabelle 1).

Nun begann die Recherche nach einem intranetbasierten Softwaresystem, das einfach zu handhaben ist, eine hohe Akzeptanz durch den Nutzer (Mitarbeiter) erfährt und mit überschaubarem Kostenaufwand eingeführt werden kann. Der Grundgedanke war: Das IMS muss so einfach und selbsterklärend sein wie ein Kochrezept aus der Schiffskombüse.

Schon bald fand man das Prozessmodellierungssystem ViFlow einschließlich einer integrierten Systemdatenerfassung. Nun konnten die ersten Kochversuche beginnen:

- Ähnlich einem Pflichtenheft wurden die Systembestandteile definiert.
- Eine grafische Oberfläche für den Einstieg in das IMS wurde gestaltet, und
- Prozess-Sichten für die verschiedenen Nutzer wurden festgelegt.

Damit standen dem gemeinsamen Systemaufbau keine grundlegenden Unklarheiten mehr im Wege. Jetzt galt es, Mit-

streiter zu finden, Abwartende zu begeistern und Verweigerer zu motivieren.

Schwierige Rezeptur trotz Köcheln und Rühren

Ein saftiger Braten oder eine gute Suppe muss ständig auf Temperatur gehalten und überwacht werden. Auch für eine IMS-Einführung werden ein gutes Betriebsklima, Engagement und die Unterstützung aller Beteiligten benötigt. Also war die wichtigste Entscheidung: Alle sollten an der Gestaltung und Umsetzung des Systems aktiv beteiligt sein. Das hatte zahlreiche Aktivitäten zur Folge, die fester Bestandteil der täglichen Arbeit und geregelt waren:

- Arbeitstreffen der KVP-Runde,
- prozess- und verantwortlichkeitsbezogene Workshops für Projektingenieure, Meister etc.,
- Freigabeprozesse für Dokumente,
- begleitende Veröffentlichung der Dokumente,
- Schulungen zum System und zur Systemnutzung sowie
- Umsetzungskontrollen und Maßnahmenfestlegung.

Die anstehende Projektarbeit wurde in mehreren Phasen realisiert (siehe Infobox). Die Fernsehköche führen es vor: Sie setzen sich nach getaner Arbeit gemeinsam mit dem Publikum an den gedeckten Tisch und genießen das fertige Mahl mit ihren Gästen. Warum also nicht auch die

IMS-Nutzer online „mitnehmen“, anstatt ihnen Berge von Papier vorzulegen?

In den Workshops mit den verschiedenen Akteuren zeigte sich deutlich, wie unterschiedlich Dokumente gesucht werden. In Abstimmung mit den Nutzern entschied man sich für einen mehrgleisigen Ansatz zum Führen eines Users über das grafische System. Nur so war sicherzustellen, dass die Mitarbeiter relativ schnell ihre Dokumente finden und nutzen können. Dabei war es sinnvoll, dass ein Prozess oder ein Dokument nur einmal erstellt und verwaltet, für den Nutzer aber mehrfach über die jeweilige Einstiegs-ebene bereitgestellt wird (Tabelle 2).

Online kochen mit Online-IMS

Ohne die Unterstützung des IMS durch das Online-System wäre es nicht möglich gewesen, in der geplanten Zeit die Mitarbeiter breit einzubinden und das System zum „Leben“ zu erwecken. Die Nutzung der Software, die jederzeitige, laufende Freigabe des Prozessmodells in einem neuen Versionsstand, die sofortige Nutzbarkeit der veröffentlichten Dokumente im gesamten Unternehmen und die Eingabe von Daten von allen PC-Arbeitsplätzen waren Grundbausteine bei der Neugestaltung und Einführung des Online-IMS (Bild 2).

Prozessmessung, Auswertung und Maßnahmenableitung im Kernwertschöpfungsprozess der Werft, nämlich der Re-

Anforderungen an die Systemgestaltung	Lösungsansatz
wenig Aufwand für Dokumentenaustausch und Veröffentlichung	online System –Dokumentation
Schulungsaufwand gering, alle Altersstrukturen einbinden	intuitives Bedienen ermöglichen
begrenzte Kapazitäten für gesonderte zusätzliche Aufgabenstellungen aufgrund von Normforderungen	Arbeiten auf viele Schultern verteilen
keine Papiertiger mit „Selbstbeschäftigungseffekt“ erschaffen	IM System einfach“ leben“, durch prozessbezogene Abbildung
keine Listen und Extrasysteme für die Datenerfassung	QM/UM-Systemdaten einfach im Prozess generieren
Reduzierung von hektik-Aufwand in Vorbereitung von Überwachungsaudits	laufende Datenerhebung ermöglichen und sichern
erforderliche Datenerfassungen im Prozessmodell mit sichern	keine doppelten Erfassungen, Medienbrüche vermeiden
ausbaufähig	Zukunft: interaktives Informationssystem

Tabelle 1. Anforderungen und Lösungsansätze für die Systemgestaltung

Integriertes Managementsystem Online Dokumentation – online Datenerfassung		
„ablauforientiert“ Die Benutzergruppen kennen die Abläufe im Unternehmen	„normstrukturiert“ Die Benutzer kennen die Struktur der DIN-Normen für das IMS	Die Benutzergruppen kennen die Ablageorte
Einstieg über die „Ablauforganisation“	Einstieg über die „Prozesslandkarte“	Einstieg über „Mein Bereich“
Unternehmensabläufe und Datenerfassung in den Prozessen, gebündelte Übersichtsseiten	Normstrukturiert, jedoch grafisch nach Prozessen aufgebaut	Meine Prozesse, Meine Formulare, Meine Anweisungen

Tabelle 2. Verschiedene Einstiegsebenen in das integrierte Managementsystem

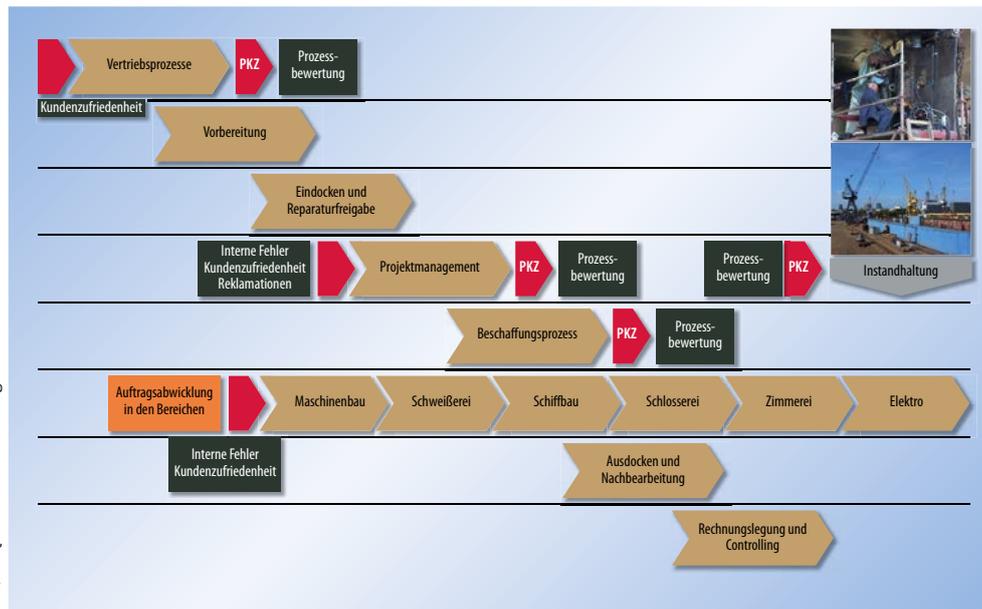


Bild 2. Die Ablauforganisation der Werft kann über die Software aufgerufen werden.

paratur von Schiffen, sind elementare Notwendigkeiten des Plan-Do-Check-Act (PDCA) -Zyklus, um das Tagesgeschäft im Griff zu behalten.

Zielstrebigkeit zeichnet gute Köche aus

In der ersten Liga der Fernsehköche ist jeder auf seine Weise ein Meister seiner Zunft. Jeder einzelne beherrscht sein Handwerk und glänzt mit Kreativität und Ideenreichtum. Aber eigentlich kochen sie doch alle nur – und das machen sie alle auch irgendwie gleich!

Messbare Qualitätsziele und Prozessmessungen sind so auszurichten, dass sie bestmöglich die Qualitäts- und Umwelphilosophie unterstützen. Die strukturierte Vorgehensweise definiert Zielbahnen, welche als Leitlinien genutzt werden. Mit den Führungskräften und den Mitarbeitern in den einzelnen Unternehmensebenen und -bereichen werden daraus abgeleitet messbare Ziele definiert:

- direkt wirkende Zielstellungen entsprechend den Zielbahnen,
- Zielstellungen, welche die messbaren Ziele vor- und nachgelagerter Bereiche unterstützen, und
- allgemeine Ziele, welche die Bereichsentwicklung kennzeichnen.

Aus den festgelegten Zielstellungen werden messbare Kennzahlen gebildet, die mit Zielwert, Toleranzen und Erfassungshäufigkeit definiert sind. Sinnvolle Lösungen zur automatischen Erfassung werden gesucht.

Exzellentes Menü nur unter Mitwirkung aller

Am besten helfen viele Hände unter der Anleitung eines erfahrenen Kochs, wenn ein Menü zubereitet und die Speisen appetitlich angerichtet werden sollen. So auch im Fall des IMS-Projekts, das in einer angemessenen Zeit zu realisieren war. Mitarbeiter mussten auf breiter Ebene ein-

bezogen, Arbeiten auf viele Schultern verteilt, ein strukturiertes Projektmanagement ausgeübt und pragmatische Hilfsmittel genutzt werden.

Ein Online-IMS, das auf breite Akzeptanz setzt, sollte Vorteile für Mitarbeiter, Meister und Ingenieure bringen. Dazu eignet sich die Projektarbeit in unterschiedlichen Workshops und Gremien, um Ärgernisse im Berufsalltag zu erkennen und bei der Gestaltung zum Vorteil für alle zu regeln. Zwei Beispiele hierzu sind ein „Online-Kummerkasten“ und das Gremium des KVP-Teams.

Die von vornherein geplanten offenen Strukturen des Online-Prozessmodells lassen problemlos Erweiterungen bei Arbeitsschutz, Energiemanagement oder Controlling zu. Damit steht der Weiterentwicklung und Integration künftiger Managementsystembestandteile nichts im Wege. Jetzt gilt es, das IMS in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) zu überführen und aus der Pflicht eine Kür zu machen. □