

Ein Drehbuch für den Stillstand

Terminplanung und operatives Stillstandsmanagement

Nach den vorangegangenen zwei Modulen im zertifizierten Lehrgang „Turnaround Management Kompakt“ des Beratungsunternehmens T.A. Cook zu den Themen Scope-/ Risikomanagement sowie Planung und Vertragsgestaltung lernen die Teilnehmer im dritten Modul die wesentlichen Aspekte der Terminplanung sowie der erfolgreichen Steuerung während der Durchführungsphase eines Anlagenstillstands (TARs) kennen.

Seminarleiter Gert Müller und Expertin Harald Hensler (BASF) berichten von ihren Erfahrungen und beziehen die Teilnehmer in dem interaktiven Kursformat bei Diskussionen und Übungen mit ein. Ziel ist es, dass Wissen und Erfahrungen nicht nur von den Vortragenden, sondern auch zwischen den Teilnehmern ausgetauscht werden.

Terminplanung für die TAR-Durchführung

Der Terminplan ist vergleichbar mit dem Drehbuch für einen Film. Tausende Aktivitäten, die von unterschiedlichen Gewerken, oft parallel in einem sehr begrenzten Zeitraum durchgeführt werden müssen, werden in ihrer Dauer sowie Anzahl benötigter Ressourcen vorgedacht bzw. geplant und im Terminplan, dem „Drehbuch“ in der optimalen zeitlichen Reihenfolge abgebildet.

Die Durchführung ist dann vergleichbar mit den Filmaufnahmen, wenn der Regisseur, in diesem Fall der TAR-Manager, mit seinem Team das Drehbuch abarbeitet. Soweit die Theorie. In der Realität, und das bestätigen die Teilnehmer, ist es oft so, dass viel Aufwand in die Erstellung des Terminplans investiert wird. Doch wenn es zur Umsetzung kommt, dann ist dieser in wenigen Tagen nur noch Makulatur, da die Situation im Feld grundlegend anders ist als das, was im Terminplan steht. Die Folge ist, dass „auf Zuruf“ gesteuert wird – und das beeinflusst sowohl die Durchführungseffizienz und Dauer als auch Kosten negativ. Was es zu tun gibt, um das zu vermeiden, darum geht es im ersten Trainingstag. Die Voraussetzung für die Erstellung eines Terminplans, der tatsächlich als Steuerungsinstrument während der Durchfüh-



rung genutzt werden kann, ist die Erstellung eines abgestimmten „Terminplankonzepts“ – viele Monate vor der eigentlichen Durchführung. Dabei muss klar definiert werden, welche Struktur sowie terminplan-technischen Qualitätsstandards und welcher Detaillierungsgrad sowie Zeithorizont notwendig sind, um einen guten Terminplan zu erstellen. Außerdem ist es wichtig festzulegen, welche Anforderungen es während der Abwicklung gibt, z.B. an das Berichtswesen, oder die Vorgehensweise zur Statusrückmeldung.

Im nächsten Trainingsblock erfahren die Teilnehmer, wie wichtig es ist, die für die Transaktion kritischen Engpassressourcen, d.h. die Ressourcen, von denen es nicht genug gibt, zu kennen und deren Einsatz optimal zu sequenzieren. Anhand einer einfachen Übung, bei der die Teilnehmer die Terminplanung für die Errichtung von drei Türmen mit begrenzten Ressourcen durchführen, wird sichtbar, dass die Gesamtdauer eines TAR oft von deren Verfügbarkeit direkt beeinflusst wird.

Danach kommt es zu einem regen Austausch, inwiefern Risiken in den Terminplänen dargestellt werden. In den meisten Fällen werden Aktivitäten mit einem festen Zeitablauf abgebildet, so wird das Reinigen eines Behälters mit einer Dauer von fünf Stunden geplant. In der Realität ist diese Schätzung allerdings nur ein Szenario. Es ist möglich, dass die Arbeit schneller

durchgeführt werden kann, wenn der Behälter weniger verschmutzt ist. Es ist aber ebenso denkbar, dass die Arbeit länger dauert, da eine stärkere Verschmutzung vorliegt. Diese Szenarien sind meist nicht im Terminplan sichtbar. Genauso wenig wie spezifische Risiken, z.B. indem Arbeiten aufgrund schlechten Wetters oder der späten Fertigstellung eines extern zu überholenden Anlagenteils verzögert werden. Die Erfassung von derartigen Risiken und Chancen in einem Terminplanmodell und anschließender Simulation der möglichen Auswirkungen auf den angestrebten Endtermin ist eine erprobte Methode, um die Belastbarkeit des Terminplans zu prüfen. Das Ergebnis dient dazu, entsprechend Maßnahmen zur Ter-

minplanoptimierung zu definieren und umzusetzen.

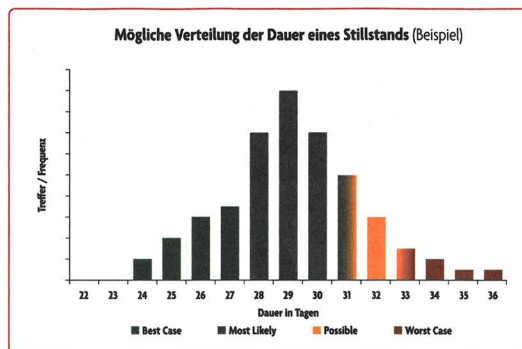
Operatives Stillstandsmanagement

Um den über Monate geplanten und im Terminplan abgebildeten Arbeitsumfang sicher und effizient abzuwickeln, bedarf es einer Vielzahl an Voraussetzungen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist eine funktionierende Organisation. Während der TAR-Durchführung arbeiten hunderte, bei großen Raffineriestillständen sogar tausende Personen zusammen. Viele von ihnen sind Kontraktoren und z.T. das erste Mal am Standort. Zwar sind sie Experten in ihrem Spezialgebiet, doch sie kennen weder die lokalen Gegebenheiten noch viele der Kollegen,

mit denen sie in den nächsten Wochen eng zusammenarbeiten werden. Die Stillstandsdauer ist kurz, so dass es keine lange Eingewöhnungs- und Kennenlernzeit gibt. Das Team muss also vom ersten Tag an funktionieren. Die Kursteilnehmer berichten übereinstimmend, dass dies bei jedem Stillstand eine Herausforderung ist. Es bedarf daher einer klaren Organisationsstruktur, die einfachen Regeln folgt. So sollte jede Person nur einen Vorgesetzten haben, die Struktur der Betreiber- und Kontraktorenorganisation gespiegelt sein, Kommunikation auf der gleichen Ebene stattfinden und die Anzahl der Schnittstellen auf ein Minimum reduziert sein. In der Diskussion stellt sich heraus, dass gewisse „Schwierigkeiten“, die einige Teilnehmer in Stillständen erlebt haben, unter strikter Einhaltung dieser Regeln vermeidbar wären.

Ein weiterer Aspekt des operativen Stillstandsmanagements ist die aktive Steuerung der Ausführungsqualität. Aufgrund des hohen Arbeitsvolumens, der Art anfallender Arbeiten und der hohen Anzahl an Beteiligten kann es dabei zu Qualitätsproblemen kommen. Tatsächlich haben dafür die meisten Teilnehmer ein paar Beispiele aus der Praxis parat. So wurde vor dem Anfahren der Anlage eine Steckscheibe vergessen, weshalb die Anlage noch einmal abgefahren werden musste. Oder es wurden falsche Dichtungen verbaut, sodass es beim Anfahren zu Undichtigkeiten kam. In den meisten Fällen kosten diese Fehler viel Geld, insbesondere wenn dadurch die geplante Wiederaufnahme der Produktion verzögert wird. Qualitätsmanagement ist daher ein Erfolgsfaktor, der schon vor der TAR-Abwicklung sowohl beim Einkauf von Materialien und Leistungen als auch im Stillstand eine wichtige Rolle spielt. Vor allem die Überprüfung der Qualifikation und Fähigkeiten der ausführenden Kontraktoren durch Arbeitsproben oder unternehmensspezifische Schulungen werden von den Teilnehmern als wichtig hervorgehoben. In der Erledigung kommt es dann auf das reibungslose Zusammenspiel von Ausführenden und Qualitätsprüfern an. Die ganzheitliche Betrachtung und Umsetzung des Qualitätsmanagements ist daher essentiell für den Erfolg eines Turnarounds.

Gert Müller, Practice Leader TAR, T.A. Cook & Partner Consultants GmbH



Wenn die Stillstandsdauer kurz ist, gibt es für die Experten keine lange Eingewöhnungs- und Kennenlernzeiten.

g.mueller@tacook.de
www.tacook.de/tarcent