

Handbuch: 1.2. Organisation

Es wird nachdrücklich empfohlen, ein Projektmanagement-Team ins Leben zu rufen, um die moderne analytische Software im Unternehmen einzuführen. Wie oben bereits kurz angedeutet, wird dieses Projekt es nötig machen, dass eine Reihe von technischen und innerbetrieblichen Funktionsträgern an diesem Prozess teilnehmen und einige Entscheidungen getroffen werden, die ein gemeinschaftliches Agieren dieser Funktionsträger erfordern.

Dem Projekt sollte ein Projektmanager vorstehen, der die Verantwortung dafür übernimmt, dass die nötigen Aufgaben erfüllt werden, und der auch die Autorität innehat, die am Projekt Beteiligten aufzufordern, ihre jeweiligen Inputs zu geben. Das Projekt kann mittels Leistungsindikatoren (engl. key performance indicators, oder KPI) gesteuert werden, die von der Software vorgeschlagen werden – wie etwa die Zahl der Optimierungsvorschläge, die Zahl der bereits umgesetzten Vorschläge, die Genauigkeit des Modells usw. .

Die Phasen des Projektes wurden weiter oben bereits kurz eingeführt. Phasen 1 und 5 werden federführend von der IT übernommen und erfordern die Kooperation der IT-Abteilung. Phase 3 ist im Wesentlichen die Aufgabe der Person, die die historischen Daten verwaltet; aber auch hier könnte die Zusammenarbeit der IT-Abteilung notwendig sein.

Phasen 2 und 4 erfordern tiefergehende Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich von Prozessveränderungen. Wir empfehlen dazu, Phase 2 als Workshop durchzuführen, der vom Prozessmanager sowie von Ingenieuren und Anlagenbetreibern besucht wird. Diese Personen können dort im Detail die notwendigen Informationen besprechen (wie sie im Kapitel über Know-How beschrieben werden). Phase 4 beinhaltet die Bewertung der Qualität und Passgenauigkeit des Modells bzw. auch seine Feinjustierung für den Fall, dass die Qualität noch verbessert werden muss. Wir empfehlen, dass dieser Schritt von einem Prozess-Experten durchgeführt wird. Im Allgemeinen wird ein Prozess-Experte seine persönliche Philosophie haben, wie die Dinge funktionieren, und diese Philosophie wird ihn auch bei der Abstimmung des Modells leiten. Dieser Person sollte man ausreichend Zeit geben, um der Aufgabe gerecht zu werden und sich in die Details einzuarbeiten. Diese Phase stellt einen kritischen Schritt dar, um die Software korrekt zu konfigurieren. Zuvor unterlaufene Fehler und Versäumnisse können jetzt noch korrigiert werden. Fehler, die in dieser entscheidenden Phase noch gemacht werden, können später zu Problemen führen.

Phase 6 ist die Phase des Change Managements. Hier wird das Modell in die tagtäglichen Abläufe der Anlage eingeführt. Das könnte es erfordern, Richtlinien und Verfahrensabläufe zu verändern und entsprechende Management-Absicherungen einzuholen. In jedem Fall wird es nötig sein, die Anlagenfahrer davon zu überzeugen, die Modelle zu akzeptieren und ihnen auch zu vertrauen. Damit die Modelle wirklich von Nutzen sind, sollten die Software-Ergebnisse entsprechende menschliche Handlungen nach sich ziehen. Bei Vorhandensein einer Advanced Process Optimizer (APO) Software müssen die diesbezüglichen Vorschläge umgesetzt werden. Im Falle von IHM beispielsweise muss man den Alarmsignalen nachgehen, und es werden gegebenenfalls auch Wartungsarbeiten notwendig sein. Das Management und die Anlagenfahrer müssen sich über die zu verfolgende Vorgehensweise verständigen

und darin übereinstimmen. Diese Phase ist der kritische Punkt, an dem es sich entscheiden wird, ob die Software wirklich nutzbringend zum Einsatz kommt. Wir empfehlen, dass der Prozess der Nutzer-Anwendung gemessen wird, und zwar mit objektiven, numerischen KPIs – wie etwa die Zahl der umgesetzten Vorschläge (APO) oder die Zahl der Alarmsignale, auf die reagiert wurde (IHM).

Der ganze Prozess kann vernünftigerweise innerhalb von drei Monaten umgesetzt werden. Wir empfehlen, dass das Projektteam einen ebensolchen Zeitrahmen anstrebt; denn die Erfahrung hat gezeigt, dass die Projektzufriedenheit und die Benutzerakzeptanz bei viel längeren Projektlaufzeiten sinkt.