

Crew Crisis – Chancen einer systematischen Personalentwicklung

Zusammenfassung eines Vortrages im Rahmen der Ship Maintenance Conference in Hamburg am 28. Januar 2010

- 5 Dipl. Nautiker, Dipl. Wirtschaftsing. Thomas Jung
T&O Unternehmensberatung www.TundO.de

Auf dem Arbeitsmarkt der Seeleute sind gut qualifizierte Seeleute nach wie vor

Mangelware. Der Einsatz verschiedenster Nationalitäten an Bord von Seeschiffen bringt

- 10 **die Unterschiede im Denken und Handeln darüber hinaus zu Tage. Diese Situation ist eine Herausforderung an eine systematische Personalentwicklung, die sowohl den Bord- als auch den Landbetrieb umfasst. Ein gezieltes Vorgehen in der Personalentwicklung sichert gute Arbeitskräfte und ist eine Investition, die zu hohen Einsparungen führen kann.**

15 **1. Herausforderungen**

- Seeschiffe sind Anlageninvestition, die sich je nach Art und Größe in mehrstelligen Millionenwerten bewegen. Im Vergleich zu industriellen Prozessen werden diese schwimmenden Anlagen weit weniger qualifiziertem Personal anvertraut, sicher auch ein Ergebnis des weltweiten Wettbewerbs und Arbeitsmarktes, in dem gut bezahlte und hoch
- 20 qualifizierten Seeleuten einer großen Anzahl weniger qualifizierter und „preiswerten“ Seeleuten gegenüber stehen.

- Die Technologien, die auf den Schiffen anzutreffen sind, werden immer komplexer. Der Innovationsprozess ist gerade in den letzten Jahren, zum Beispiel angestoßen durch die CO2-Reduktion, wesentlich beschleunigt worden. Die technischen und nautischen Offiziere an
- 25 Bord sollen eine Vielzahl technischer Systeme beherrschen, die sowohl in ihrer Vernetzung und Abhängigkeiten als auch in ihrer Steuerung durch Elektronik eine immer höhere Herausforderung darstellen.

- Dazu gehen Kundenanforderungen immer weiter, ihre Risiken zu reduzieren. Von den Schiffssystemen wird eine deutlich höhere Zuverlässigkeit erwartet. Weiterhin werden durch
- 30 Charterer Risk Assessments, z.B. im Rahmen von TMSA Audits, mit höheren Anforderungen durchgeführt. Zunehmend werden neben den Schiffen auch die landseitigen Managementprozesse auditiert, um festzustellen, wie die Schiffe geführt werden.

2. Crew Situation

Die Besatzungen sind nicht mehr alle in der Lage, den gestiegenen Anforderungen gerecht zu werden. Grundsätzlich gehen ihre Kenntnisse über komplexe Anlagen zurück. Die Crews sind zwar mit den Maschinen und Anlagen an Bord grundsätzlich vertraut, doch das
5 zusammenhängende Verständnis für das System ist oft nicht vorhanden. So werden die Gründe, wenn sich Abweichungen vom normalen Betrieb ergeben, oft nicht mehr erkannt.

Der Qualifikationslevel kann damit nicht mehr als ausreichend erachtet werden. Ein nautisches oder technisches Patent sagt nicht mehr aus, ob die Inhaber alle skills haben. Hinzu kommt, dass die Besatzungen den Reedereien oft gar nicht mehr persönlich bekannt
10 sind. Auch die Karriereleiter an Bord wird von jungen Menschen schnell erklommen, somit werden sie oft mit Situationen konfrontiert, die sie in ihrem bisherigen Berufsleben nicht erleben konnten.

Die internationale Besetzung der Seeschiffe bringt auch die unterschiedlichen Mentalitäten zu Tage. Asiaten sind eher reaktiv als pro-aktiv eingestellt, viele Seeleute sagen: „Lass uns die
15 Settings ändern, dann stimmt die Anzeige doch!“, andere meinen „Lass uns das Problem auf unsere Art und Weise lösen, dem Management brauchen wir ja nichts davon zu erzählen; dann bin ich ein Guter, der keine Probleme macht!“

Nach Einschätzungen von verantwortlichen ‚Senior Fleet Managers‘ trifft das auf 85% der Besatzungen zu! Ein alarmierender Trend!

3. Auswirkungen

Die Auswirkungen auf Schifffahrtsunternehmen sind groß!

Die Kosten steigen durch überhöhte Reparaturen, mehr Off-Hire Tage sowie höhere Versicherungsprämien.

25 Die Umweltschäden steigen, so berichtet der UK P&I Club von deutlich zunehmenden Vorfällen und Machinery Breakdowns seit 2003!

Auf der Kundenseite entstehen auch zunehmende Probleme, die durch unakzeptierbare Anzahl Off-Hire Tage entstehen: Die Reputation leidet, die Vettings werden strikter, z. B. weisen die Oil Majors Schiffe öfter zurück und Behörden reagieren mit strengeren Port State
30 Controls bzw. Flag State Inspections.

Grund für diese Auswirkungen ist die unzureichende Bedienung der Technik an Bord, wodurch diese weniger zuverlässig und verfügbar wird, zu hohe Verbräuche entwickelt und die Sicherheit gefährdet.

4. Beispiele

Es gibt viele Beispiele für Vorfälle, die durch Bedienungsfehler der Crew verursacht wurden:

- 5 a) Beispiel 1: Ein Turbo Charger ist zusammengebrochen, es wird ein neuer installiert. Nach einiger Zeit geht auch dieser irreparabel kaputt. Die break downs resultierten aus einer total falsch eingestellten Hauptmaschine, was erst die Herstellerfirma herausfand. Die Crew hatte fixe Einstellungen ohne Erlaubnis geändert, und ohne zu wissen, was sie damit bewirken!
- 10 b) Beispiel 2: Die Hauptmaschine hatte einen totalen break down aufgrund zerstörter Lager. Die Ursache wurde in zu hohem Wassergehalt des Schmieröls erkannt. Der Grund lag darin, dass die Crew am Messwandler des Schmierölseparators herumgebastelt hat und diesen letztendlich abschaltete! Auch hier fehlende Kenntnis von Zusammenhängen.
- 15 c) Beispiel 3: Die Kurbelwelle sowie die Lagerschale einer Hilfsanlage fielen aus und mussten komplett ersetzt werden. Die Ursache lag in falscher Montage während Wartungsarbeiten. Die Kurbelwellenbolzen waren nicht richtig mit einem Drehmomentschlüssel angezogen und gesichert worden, zudem wurden nicht Originalbolzen verwendet. Grundsätzlich kein Problem, sind doch noch zwei redundante Anlagen an Bord. Doch der Oil Major nahm das Schiff aus der Charter, da zwei Anlagen nicht reichen. Die Ersatzteile brauchten 3 Wochen bis zum Schiff.
- 20 Alle diese Beispiele erzeugten viel Aufwand im Unternehmen, zusätzliche hohe Reparatur-, Reise- und Versicherungskosten und führten zu unnötigen Off-Hire Tagen.

5. Systematische Crew Development

25 Die Situation am Arbeitsmarkt ist so, dass nicht genügend Senior Officers zur Verfügung stehen. Damit zeigen die Beispiele, dass eine systematische Personalentwicklung unabdingbar ist.

Um aus Sicht des Personals technische Zustände an Bord besser in den Griff zu bekommen ist ein ganzheitlicher Ansatz notwendig. Die Erfahrungen aus anderen Industrien lassen sich nutzen und einsetzen!

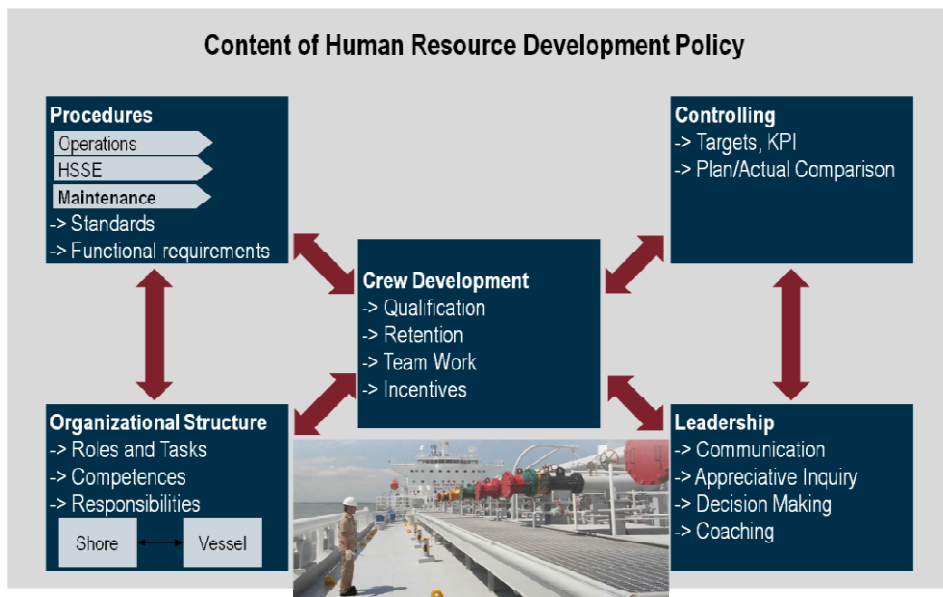


Abb.1: Themenfelder Personalentwicklung

Insgesamt lassen sich fünf Felder festlegen, auf denen gezielt gearbeitet werden muss:

- 1) Entwicklung von klar definierten Prozessen
- 5 2) Festlegen einer eindeutigen Organisation mit klaren Rollen
- 3) Ein umfassendes Crew Entwicklungsprogramm
- 4) Verbesserungen in Führung und Kommunikation
- 5) Klare Zielsetzungen mit aktivem Controlling

10 Eine in Deutschland ansässige Tanker Reederei hat diese Felder im Rahmen ihres Vessel Standard Improvement Program zielgerichtet und systematisch bearbeitet:

6. Umsetzung eines Crew Development Programs

6.1. Entwicklung klar definierter Prozesse

15 Der Betrieb von Schiffen benötigt eine Vielzahl von Prozessen, wie z.B. für Ladungsarbeiten, Routenplanung und Navigation, Health/Safety/Security/Environmental Procedures und auch für Maintenance Prozesse, um die es in diesem Beispiel geht.

20 Prozesse definieren die Anforderungen an die Menschen, die in diesen arbeiten. Somit sollte recht klar sein, was in einem Aufgabengebiet zu tun ist und wie es abzuwickeln ist. Damit werden die Anforderungen an die Qualifikation von Seeleuten formuliert, die je nach Schiffstyp durchaus unterschiedlich sein können.

Die Reederei hat folgende Maßnahmen gestartet:

Es wurden **Standards für alle Maintenance Jobs** formuliert. Diese Job Descriptions gelten über die gesamte Flotte und sind die Grundlage für standardisierte Arbeiten.

Ein **Planned Maintenance System** wurde eingeführt. Die Job Descriptions wurden entsprechend erweitert. Ziel ist eine häufigere Kontrolle um Wartungsintervalle zu verlängern oder zu kürzen.

5 Settings dürfen nur noch mit Erlaubnis der Reederei geändert werden. Um dies zu steuern wurden mit den **Maschinenherstellern** Verträge geschlossen, die regelmäßige Kontrolle und Justage von **Settings** beinhalten. Damit verbunden ist jeweils auch ein **Leistungstest** der kritischen Anlagen wie Hauptmaschine, Hilfsmaschinen, Kessel, Inertgas-Lüfteranlagen, Kühlanlagen.

10 Als weitere Steuerungsmaßnahme wird für kritische drehende Teile ein **Condition Based Maintenance System** über Vibrationen eingeführt, um eine bessere Kontrolle über die Schiffe von Land aus zu erhalten.

Mit diesen Maßnahmen wurden die Grundlagen gelegt, um eine gezielte Crew Entwicklung voranzutreiben.

15 **6.2. Festlegen einer eindeutigen Organisation mit klaren Rollen**

Die Organisation ist der Rahmen, die Rollen füllen diesen aus. Die Erwartungen der Reederei an die einzelnen Rollen sind klar zu fixieren und zu kommunizieren! Was wird von Kapitän, C/O und C/E erwartet! Daraus ableiten lassen sich dann die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten.

20 Es ist auch nicht ausreichend, hierbei nur die Crews im Fokus zu haben. Auch die Landorganisation gehört auf den Prüfstand und ist zu entwickeln. Das Betreiben von Seeschiffen ist eine Land-See-übergreifende Teamarbeit, die einen entsprechenden Rahmen und Menschen braucht.

In der Tanker Reederei wurden hierzu Veränderungen angestoßen:

25 Für die Tankerflotte wurde ein spezieller **Vetting & Training Manager** installiert. Seine Hauptaufgabe ist, die kritischen Problemgebiete zu evaluieren und entsprechende Trainingsmaßnahmen zu installieren. Dies führt er in direkter Abstimmung mit Kapitän, C/O, C/E durch. Dazu ist er 2-3 Tage an Bord, führt Audits und Trainings durch und steuert die Verbesserungen. Weiterhin arbeitet er mit den Oil Majors in direktem permanentem
30 Kontakt zusammen.

Um die Crews an Bord besser zu entwickeln wurden **Field Superintendents** installiert, jeweils einer für Marine, Engineers und Electrician. Dazu wurden aus den eigenen Besatzungen die besten Senior Officers ausgewählt. In Hamburg erhielten Sie eine 6 monatige Supervision, in der sie mit allen Funktionen und Aufgaben im Haus vertraut wurden (wie Inspektion,
35 Einkauf, Unternehmensziele, Erwartungen usw.). Im Anschluss gehen sie nun an Bord der

Schiffe, um die Crews zu coachen, wie das Unternehmen die Arbeiten erledigt wissen möchte.

Weiterhin wurde ein **Expert Electrician Superintendent** eingeführt. Er ist mit den anderen Superintendents (Marine und Engineers) im Unternehmen tätig, die Field Superintendents sind die „rechte Hand“ der Inspektoren.

6.3. Umfassendes Crew Entwicklungsprogramm

Kernpunkt der Personalentwicklung ist eine umfassende Nutzung des gesamten Werkzeugkastens. Die Felder sind

- ein Qualifikationsprogramm, das Trainings, e-Learning, Audits, Assessments und Job Rotation umfasst
- ein Teamentwicklungsprogramm, in dem die Zusammenarbeit und das Coaching optimiert werden
- ein Incentive Programm zur individuellen und teambezogenen monetären und sachlichen Belohnung guter Leistungen
- sowie ein Retention Programm zur Bindung von Mitarbeitern, das Karriereplanung, Recruitment Vorgehen und Unternehmensveranstaltungen umfasst.

In der Umsetzung dieser Punkte wurden durch die Tanker Reederei spezifische Programme gestartet:

Grundlage ist die Entwicklung und Abstimmung einer klaren **Training Philosophie**. Schulungen können keine singulären Veranstaltungen sein, ein permanentes Training und Coaching ist notwendig. Weiterhin ist zu bedenken, dass Lernerfolge nur dann umgesetzt werden können, wenn das Erlernte kurzfristig in der Praxis angewendet werden kann. Damit sollte gelten: Prioritäten setzen, sich auf das Wesentliche im Lernen konzentrieren und dann zurück an die Arbeit und das Erlernte anwenden!

Die Reederei startete die Umsetzung eines **CBT Computer Based Trainings**. Mehr als 100 Module stehen zu Verfügung, in der Zeit an Bord hat jeder Offizier 4 Module abzuarbeiten. In Zusammenarbeit mit Herstellerfirmen (Hauptmaschine, Hilfsaggregate) werden spezifische **technische Trainingskurse** durchgeführt, um die Crews auf dem Stand der Technik zu halten und Verständnis für Systemzusammenhänge zu fördern.

Neben den reinen Qualifizierungsmaßnahmen wird in der Personalauswahl ein **Crew Assessment** durchgeführt. Alle Offiziere müssen einen psychologischen Test durchlaufen, in dem ihre mentale Stabilität und Denkstrukturen hinterfragt werden. Die Top4 absolvieren zusätzlich einen computergestützten Stress Test.

Im Rahmen des **MyShip Programms** werden die Top4 permanent auf dem gleichen Schiff eingesetzt. In den Ablösezeiten werden auf diesen Schiffen Nachwuchskräfte eingesetzt, um die Erfahrungen an Bord dieser Schiffe weitergeben zu können.

Incentive und Retention Maßnahmen flankieren die Aktivitäten und Programme. Insbesondere Personalbindung ist ein wichtiges Thema, und hier spielen die „weichen“ Faktoren eine große Rolle. Ansätze dazu sind regelmäßige Besuche der Führungskräfte vor Ort, Auszahlungen der Boni in einen Family Fund sowie gemeinsame Veranstaltungen.

5

6.4. Verbesserung in Führung und Kommunikation

Ein **Top4 Program** wurde umgesetzt, in dem die Senior Officers (Kapitän, C/O, C/E, 2/E) im Zufallsprinzip ausgewählt und für 2-3 Monate in der Hamburger Zentrale eingearbeitet werden. Dieses Profiling zielt auf die Kenntnisse der Unternehmensprozesse und

10 Verantwortlichkeiten ebenso wie das Verständnis für Unternehmensziele und Philosophien. Die Top4 gehen dann zurück an Bord als „Botschafter“ und setzen die Erkenntnisse vor Ort in die Tat um, was zu großer Nachhaltigkeit führt.

Für die **Top2** wird ein gezieltes **Führungstraining** durchgeführt, um die Personalführung weiter zu verbessern. Dazu erfolgen auch Briefings/Debriefings vor und nach der Reise in

15 Hamburg oder via Voideokonferenz.

Ein weiterführendes vertiefendes **Kommunikationstraining** ist ein Baustein, der als Nächstes angegriffen werden soll.

Weiterhin werden zweimal jährlich **Officer Conferences** in den Heimatländern durchgeführt, in denen ausführliche Briefings zu aktuellen Themen stattfinden und ein reger Austausch zu

20 Verbesserungen erfolgt.

Wesentliches Element ist die Umsetzung des **Rollenverständnisses als Coach!** Für die Superintendents ist das eine Änderung der eigenen Rolle! Es ist eine Partnerschaft zwischen Landorganisation und Bordbetrieb zu schaffen, die Verbindung der Crews mit der Landorganisation ist deutlich zu verbessern! Es geht nicht nur darum, Anweisungen zu geben

25 bzw zu empfangen, sondern um Anleitung, Annahme von Rat und gemeinsamer Problemlösung. Das Training von Soft Skills bekommt immer größere Bedeutung, und dazu langt es nicht, mal einen Kurs zu interkultureller Kommunikation zu besuchen! Es ist auch wichtig, z.B. etwas über Erwartungen, Konfliktlösung, Rollenverständnis, Teamarbeit zu lernen und zu verstehen.

30

6.5. Klare Zielsetzungen mit aktivem Controlling

Erfolge messbar machen, das muss die Devise sein. Ein proaktives Controlling ist notwendig, um die richtigen Kennzahlen und Werte zu liefern und die entsprechenden Maßnahmen zur Optimierung einleiten zu können. Kernelemente sind ein kontinuierliches Monitoring des

35 Status, eine klare Zieldefinition, eine gute Einschätzung der Erwartungen, eine klare Analyse von Abweichungen sowie ein gemeinsames Verständnis zu den Verbesserungsmaßnahmen.

7. Ergebnisse und Erfolgsfaktoren

In der Tanker Reederei konnten die Erfolge der Maßnahmen direkt nachvollzogen werden:

Die durchschnittliche Anzahl der „observations“ in den Vettings ging innerhalb von zwei Jahren von 9,5 auf 6,9 zurück.

- 5 Off Hire Tage aufgrund technischer Probleme konnten um 65% reduziert werden.

Die den technischen Vorfällen zurechenbaren Kosten, ein nicht unerheblicher Betrag, konnten um 85% gesenkt werden!

Die Retention Rate liegt bei 85% - 92% und ist damit ein recht erfolgreicher Wert.

- 10 Ein systematisches und konsequent umgesetztes Personalentwicklungsprogramm hat damit einen hohen Nutzen. Die investierten Aufwände zahlen sich deutlich zurück! Wesentliche Erfolgsfaktoren sind:

- Training muss effizient sein!
- 15 • Soft Skills sind zu entwickeln!
- Coaching ist die Herausforderung!
- Verantwortlichkeitsgefühl ist zu schaffen!

- 20 Ein ganzheitliches technisches Verständnis der Crews ist zu entwickeln. Dann werden die Kunden zufriedener sein, und Kosten wie Aufwände könne deutlich reduziert werden!