

Jürgen Schmidt hat heute gekündigt!

Abzüglich seines Resturlaubes und der abzufeiern den Überstunden wird er der Firma noch genau 12 Arbeitstage erhalten bleiben. Er war fast 6 Jahre bei der TS Elektronische Messtechnik GmbH tätig. Während der letzten drei Jahre war Herr Schmidt maßgeblich, wie es im Arbeitszeugnis heißen wird, an der Softwareentwicklung eines Schlüsselprodukts der Firma beteiligt.

Erste, durch die Kündigung alarmierte Überlegungen und Überprüfungen haben ergeben, dass er tatsächlich der Einzige ist, der sich mit dem bisherigen Entwicklungsergebnis auskennt. Schlimmer noch - es hat sich gezeigt, dass die anderen sieben Mitarbeiter in der Entwicklung bei genauerem Hinsehen mit dem, was der Herr Schmidt gemacht hat, nicht viel anfangen können.

Was ist da passiert? Ein Managementfehler aus mangelnder Kontrolle? Was wird nun mit dem so genannten Schlüsselprodukt der Firma werden?

Szenenwechsel!

Bei der Friedrich Meier KG wird seit 19 Monaten an der Software für ein hochspezialisiertes Gerät für bestimmte chemische Analysen entwickelt. Die Firma hat in diesem Nischenmarkt einen guten Ruf und hat nur zwei ernst zu nehmende Wettbewerber. In letzter Zeit mehren sich allerdings die Anzeichen, dass einer der Wettbewerber kurz vor der Markteinführung eines sehr ähnlichen Gerätes steht.

Ein Ende der eigenen Entwicklung ist aber nicht abzusehen, im Gegenteil, von den an der Entwicklung arbeitenden Ingenieuren sind darüber keine greifbaren Aussagen zu bekommen. Übrigens, die bisherigen Arbeitsergebnisse sind in drei Ordnern ohne erkennbare Systematik abgelegt. Bemerkenswert ist auch, dass die Vorgaben für diese wichtige Entwicklung auf einem karierten DIN-A4 Blatt stehen, das beidseitig von Hand beschrieben wurde.

Was für ein Gerät wird am Schluss aus dieser Entwicklung herauskommen? Wird die Entwicklung jemals fertig werden? Und was versteht man in diesem Fall bei der Friedrich Meier KG überhaupt unter fertig?

Horror Szenario oder Realität?

Nun lieber Leser, Sie meinen vielleicht, diese Bilder seien überzeichnet, geradezu wahre Horror Szenarien? Zugegeben, die genannten Namen sind fiktiv und die Beispiele sind frei erfunden. Aber seien Sie versichert, diese Art von Horror ist landauf und landab leider viel zu oft zu finden.

Es ist Realität, dass mit dem Fortgang wichtiger Mitarbeiter häufig Produkte sterben, und es ist erst recht Realität, dass Softwareentwicklungen häufig zu lange dauern. Dies ist um so bedrohlicher, da viele Produkte heute Mikroprozessoren enthalten und daher durch die Software bestimmt sind, d.h. die Software ist die dominierende Ingenieurleistung.

Aber zurück zu den beiden eingangs geschilderten Szenarien. Jedem vernünftigen Menschen ist klar, dass in beiden Fällen die Firmen ein organisatorisches Problem haben.

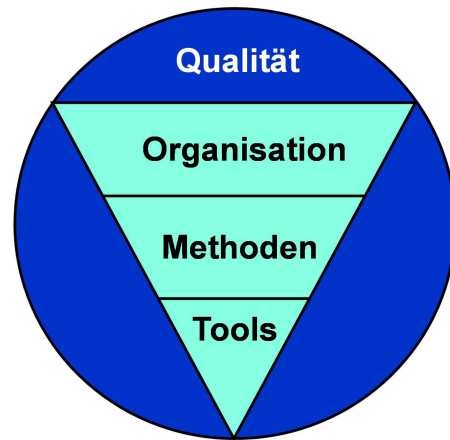
Die Organisation des Einsatzes von Mitarbeitern als Management Aufgabe muss die Abhängigkeit des Unternehmens von bestimmten Einzelpersonen reduzieren und dies durch geeignete Methoden in der Arbeitsweise abstützen. Die Organisation des Ablaufs einer Entwicklung als Managementaufgabe muss sicherstellen, dass klar definiert ist, was entwickelt werden soll. Damit werden überhaupt erst Schätzungen des Kosten- und Zeitaufwandes möglich. Alles andere ist Kaffeesatzleserei!

Unternehmen stehen heute mehr denn je unter dem Zwang, jeden ihrer Teilbereiche unter dem Aspekt der Wettbewerbsfähigkeit zu beurteilen. Davon kann und darf der Kern eines technisch orientierten Unternehmens, die Entwicklung, nicht ausgenommen werden. Beim heutigen Stand der Mikroelektronik und ihrer Durchdringung vieler Branchen haben gesprengte Kosten- und Zeitrahmen der Entwicklungsprojekte und mangelnde Qualität der entwickelten Software das Potenzial, zu einer Krise der Wettbewerbsfähigkeit vor allem mittelständischer Unternehmen zu werden.

Software entwickeln - Probleme vermeiden!

Das klingt zunächst wie ein Widerspruch - aber das muss es nicht sein, wenn man den Anspruch der allgegenwärtigen Qualitätsforderung akzeptiert.

Die im abgebildeten Qualitätskreis auf dem Kopf stehende Pyramide zeigt die Wechselwirkung zwischen der Forderung nach Qualität und den anderen Themenfeldern. Gleichzeitig repräsentiert die Pyramide die Bedeutung der einzelnen Felder für die gesamte Softwareentwicklung - die Auswirkungen der Organisation, der Methoden als planmäßige Verfahren zur Erreichung eines Teilziels und der Werkzeuge als Hilfsmittel zur Bewältigung von sich wiederholenden Routineaufgaben. Die Grafik verdeutlicht, dass die Organisation sich viel stärker auswirkt als etwa die Wahl der Werkzeuge (Tools).



Um Software wettbewerbsfähig zu entwickeln, folgt ein qualitätsorientiertes Softwareentwicklungsmanagement einer bestimmten Organisationsform mit definierten Prozessen und verwendet Methoden und Werkzeuge die vor Projektbeginn festgelegt wurden.

Management Coaching als Hilfe

Management Coaching ist ein Trainings- und Beratungskonzept zur Entwicklung und Umsetzung eines Softwareentwicklungs-Managements und der dazu notwendigen Kompetenzen. Es beschränkt sich nicht nur auf den Entwicklungsprozess, sondern schließt auch das nähere Umfeld, also auch benachbarte Geschäftsprozesse ein.

Wer sollte gecoacht werden?

Coaching schließt im Idealfall alle Mitarbeiter ein, die mit Softwareentwicklung betraut sind. Es ist für alle Mitarbeiter wichtig, Probleme gemeinsam zu erkennen, Schwachstellen gemeinsam herauszuarbeiten und auch gemeinsam Wege zu erarbeiten, die zukünftig eine wettbewerbsfähigere Softwareentwicklung möglich machen.

Wie wird Coaching durchgeführt?

Wir verstehen Coaching als eine begleitende Tätigkeit. Gemeinsam mit der Softwareentwicklung werden zunächst die drängendsten Probleme identifiziert und Lösungen dafür erarbeitet bzw. Maßnahmen ergriffen, die helfen, die Auswirkungen zu reduzieren. Darauf folgt eine grundsätzliche Behandlung der Qualitätsforderungen, der Organisation und der Methoden und verwendeten Werkzeuge. In dieser Diskussion werden die Mitarbeiter angeleitet und ermuntert, Vorstellungen und Regeln zu den Themenfeldern zu entwickeln. Das Ergebnis muss natürlich zum eigenen Unternehmen passen!

Was kann Coaching bewirken?

In einer ersten Stufe entsteht durch die Auseinandersetzung mit aktuellen und früheren Projekten ein Bewusstsein über die Risiken, die den Erfolg von Entwicklungsprojekten gefährden, und Kenntnis über die Möglichkeiten, diese beherrschbar zu machen.

Als zweite Stufe wird unter den Mitarbeitern der Softwareentwicklung ein Konsens über die Organisation des Entwicklungsprozesses, die anzuwendenden Methoden und die qualitätssichernden Maßnahmen hergestellt. Methoden und die Art der Projekte bestimmen die Auswahl der Werkzeuge. Hier wird sich auch zeigen, inwieweit fachspezifische Fortbildung erforderlich ist.

Die dritte Stufe geht auf die Langzeitperspektive ein. Hier geht es um die Archivierung und die Wartung von Software. Auch die Frage der Dokumentation, nämlich wie dokumentiert werden soll und wie umfangreich, wird behandelt.

Für ein vertiefendes Gespräch stehen wir jederzeit gern zur Verfügung. Sprechen Sie uns an!