

„MEHR QUALITÄT DURCH MANAGED TEAMS“

von Michael Schmid (erschieden im SQ Magazin, Ausgabe 31, Juni 2014)

Wie erziele ich bestmögliche Ergebnisse mit externen Dienstleistern in Software-Entwicklungs-Projekten? Im Dickicht aus Arbeitnehmerüberlassung, Werk- und Dienstverträgen stellt der Ansatz der „Managed Teams“ von ISCUE eine besondere Lösung dar. Sie garantiert sowohl herausragende Ergebnisse in der Qualität als auch in der Kunden- und Mitarbeiter-Zufriedenheit.

Modelle der externen Software-Entwicklungsdienstleistung

Bei der Durchführung von Software-Entwicklungsprojekten mit anspruchsvollen normativen Anforderungen stellt sich die Frage, durch welchen *organisatorischen* Ansatz sich eine vergleichsweise sehr hohe Qualität erzielen lässt – sowohl auf der Prozess- als auch auf der Ergebnis-Ebene. Die meisten Unternehmen setzen in der Software-Entwicklung bekanntermaßen auf eine individuelle Mischung aus internen und externen Kräften. Typische Formen der Zusammenarbeit mit externen Dienstleister sind hierbei die Modelle der Arbeitnehmerüberlassung (AÜ), des Werkvertrages und des Dienstvertrages.

Das Modell der AÜ bietet eine nahezu vollständige Integration von externen Kräften in die bestehende Struktur eines Unternehmens. Man verspricht sich davon direkten Zugriff auf die Ressourcen und bestmögliche Kontrolle. Auch kann Personal projektbezogen nach Bedarf aufgebaut werden. Allerdings stehen dem auch einige Nachteile gegenüber:

- Mangelnde Identifikation von „Leiharbeitern“ mit dem Projekt durch fehlende oder unklare Zugehörigkeit, weder zum Kunden- noch zum Lieferanten-Unternehmen. Diese „Entfremdungseffekte“ spiegeln sich früher oder später auch in der Qualität wider.
- Signifikante Know-how-Lücken, wenn Ressourcen z. B. durch Elternzeit ausfallen.
- Aufwändiger Auf- und Abbau-Prozess von Personal je nach Auftragslage.
- Zusätzliche Kapazitäten der Projektleitung zur Steuerung der AÜ-Ressourcen nötig.

Bei den Modellen des Werkvertrages und des Dienstvertrages hingegen bleiben die Grenzen zwischen Auftraggeber und Lieferant klar erhalten. Bei Werkverträgen braucht es von vornherein eine genaue Definition der Aufgaben und Abschätzung der Aufwände – mit entsprechendem Risiko sowohl für den Auftraggeber als auch für den Auftragnehmer. Eine Detailplanung, die sechs Monate übersteigt, kann man durchaus als unrealistisch betrachten. Der Lieferant landet bei falscher Einschätzung wirtschaftlich schnell im roten Bereich. Der Auftraggeber wiederum wird über die bald einsetzende Flut von Change-Requests nicht glücklich sein. Man kann sogar sagen,

dass ein ursprünglicher Werkvertrag durch die Anzahl der Change-Requests ohnehin früher oder später in einen Quasi-Dienstvertrag übergeht.

Wie könnte nun eine gute und praktikable Lösung für die oben genannten Probleme aussehen? Das Prinzip der „Managed Teams“, mit dem ISCUE seit seiner Gründung 2006 unzählige Projekte realisiert hat, vereint viele Vorteile in einem strukturierten Vorgehen.

Das Prinzip der „Managed Teams“

Was bedeutet „Managed Team“?

Es wird Ihnen Arbeit abgenommen. Sie geben als Kunde Arbeit ab und sie wird mit allem, was dazugehört, organisiert: Projektplanung, Ressourcenmanagement, Qualität – sowie Schnittstellen zu anderen Feldern wie Hardware, Mechanik oder Produktmanagement. Ein strukturierter, interner Entwicklungsprozess mit eigenem QM-System stellt sicher, dass auch höchste Qualitätsanforderungen erfüllt werden. Der Prozess und das Team sind damit tatsächlich „gemanaged“.

Auch zunächst unklare Vorgaben (z. B. sehr grobe Anforderungen oder fehlende Angaben im Lastenheft) können aufgefangen und durch das Team-Know-how in Zusammenarbeit mit dem Kunden Schritt für Schritt in ein klares Vorgehen umgewandelt werden. Der Entwicklungsauftrag wird in ein strukturiertes Projektumfeld überführt – mit Arbeitsergebnissen, die abgestimmt sind auf das QM-System des Kunden.

Eines der wesentlichen Charakteristika der „Managed Teams“ ist, dass die Arbeiten weitgehend intern beim Auftragnehmer erfolgen. Abstimmungsgespräche und einzelne Tätigkeiten finden selbstverständlich auch weiterhin beim Auftraggeber statt. Dieses Vorgehen trägt dazu bei, dass der Kunde tatsächlich spürbar entlastet wird. Er muss sich um viele Details der alltäglichen Software-Entwicklungsarbeit nicht mehr kümmern und wird von Planungs- und Steuerungsaufgaben bzgl. Ressourcen komplett entlastet. Auf Lieferantenseite hat er im Wesentlichen einen einzigen Ansprechpartner. Dieser kümmert sich kontinuierlich um die passende Größe und Zusammensetzung des Entwicklungs-Teams. Das Risiko bei einem Ausfall von Ressourcen verschwindet somit nahezu vollständig.

Ein wichtiger Aspekt ist, dass das „Managed Team“ sich dynamisch an unterschiedliche Auftragslasten anpasst: Je nach Situation beim Kunden wird die Anzahl der eingesetzten Entwickler entsprechend erweitert oder verkleinert. Der Kunde hat somit bei maximaler Flexibilität gleichzeitig eine hohe strategische Planungssicherheit und dauerhafte Verfügbarkeit des projektspezifischen Know-hows.

Fazit: Praxiserfahrung

Signifikant hohe Bewertungen bei Kundenbefragungen im Anschluss an zahlreiche Projekte in den Bereichen Automotive, Medizintechnik und Automatisierungstechnik geben diesem Ansatz Recht.

Die Vorteile lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Sicherstellung hoher Qualität durch einen strukturierten, transparenten Entwicklungsprozess. Die Anforderungen von relevanten Normen (z. B. DIN EN 62304, Automotive SPICE, Funktionale Sicherheit) werden vollständig erfüllt.
- Auf temporäre Schwankungen reagiert das „Managed Team“ dynamisch. Das Team wird je nach Situation in Größe und Zusammensetzung angepasst.
- Hohe Ausfallsicherheit – einen Ausfall von Ressourcen wird der Auftraggeber idealerweise gar nicht mitbekommen.
- Hohe Identifikation der Entwickler mit dem Projekt – gesteigerte Loyalität zum Kunden und zum eigenen Unternehmen.
- Das strukturierte und vorwiegend interne Arbeiten führt zu hoher Zufriedenheit bei den eingesetzten Mitarbeitern.
- Projektspezifisches Know-how bleibt erhalten und steht dem Kunden jederzeit zur Verfügung.



Der Autor Michael Schmid

Michael Schmid ist Geschäftsführer von ISCUE. Er studierte Elektrotechnik mit Fachrichtung Automatisierungstechnik. Seine Selbständigkeit mit Embedded Software-Entwicklung startete er 1998. Umsetzungsorientierte Beratung zu Automotive SPICE und Functional Safety (ISO 26262) sind seine Schwerpunktthemen.

Kontakt

ISCUE Embedded Projects
Roritzerstraße 27a
90419 Nürnberg

Tel.: 0911 377 392 610

Fax: 0911 377 392 699

info@iscue.com

www.iscue.com