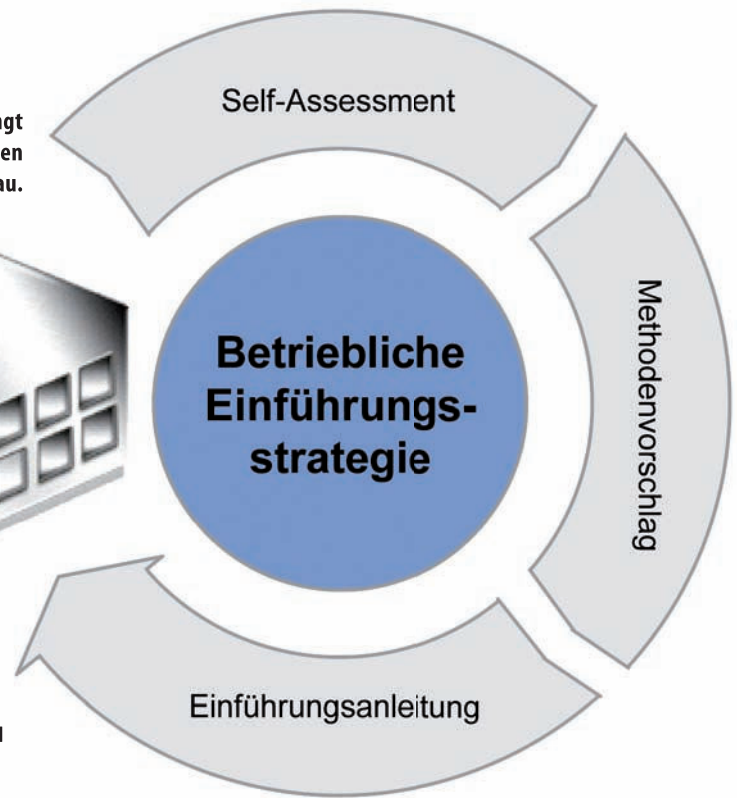


Das dreistufige BESTVOR-Verfahren erfordert wenig Zeit und bringt Handlungsanweisungen für die Umsetzungen von innovativen Steuerungsansätzen im Maschinenbau.



Suche nach einer gemeinsamen Sprache

THEMA DES MONATS. Wie reif ist der Maschinenbau für innovative Steuerungsansätze? Rainer Stetter, ITQ München, über das Vordringen von Software im Maschinenbau und Diskrepanzen zwischen „Mechanikern“ und „Softwerkern“.

Was tun, wenn ich ganz genau weiß, was ich will – aber mein Gegenüber spricht meine Sprache nicht und hat daher keinen blassen Schimmer davon, was ich ihm vermitteln will? Ist der nun verpflichtet, meine Sprache zu lernen, oder sollte besser ich die seine büffeln? Das wären natürlich Möglichkeiten, um sich besser verständigen zu können. Klar: Englisch als Weltsprache hat sich in vielen Ländern der Welt als probates Mittel erwiesen, um sprachliche Schranken zu überwinden. Aber wäre es nicht besser, überhaupt eine gemeinsame Sprache zu entwickeln, die von allen Seiten nicht nur gleich gut verstanden wird, sondern die auch noch dazu beiträgt, dass „kulturelle“ Missverständnisse ausgeräumt werden beziehungsweise erst gar nicht aufkommen? Genau an der letzten Frage hakt

es nämlich in vielen Lebensbereichen. Nicht nur zwischen In- und Ausländern. Auch zwischen den verschiedenen beruflichen Gebieten gibt es vollkommen unterschiedliche Sprachgewohnheiten. Mit der fatalen Folge, dass man zwar zu verstehen glaubt, was der jeweils andere mitteilen will, in Wahrheit aber redet man aneinander vorbei – und zwar zum Schaden von Projekten und Entwicklungen, und damit von ganzen Unternehmen. Auch die ansonsten äußerst innovativen Maschinenbauer sind davon nicht ausgenommen.

Paradigmenwechsel. Rainer Stetter, Gründer und Geschäftsführer des in München beheimateten Dienstleistungsunternehmens ITQ, weiß ganz genau, wie die unterschiedlichen Sprachgewohnheiten und Kulturen „funktio-

onieren“ und wo die Hebel anzusetzen sind, um innovative Ideen wirklich umsetzen zu können. Im Rahmen eines Vortrages anlässlich des Usermeetings von Bernecker + Rainer in Salzburg, stellte der Maschinenbauexperte die These auf, dass die ganze Branche vor einem Paradigmenwechsel stehe. „Der Einsatz moderner Steuerungstechnik verlagert die Entwicklungsschwerpunkte von der Mechanik zur Software. Der Paradigmenwechsel bedeutet, einen Wechsel von der Maschine mit Software hin zur Software mit Maschine“, erklärte Stetter in seinem Vortrag. „Viele Unternehmen haben jedoch Schwierigkeiten, die richtigen Maßnahmen zu ergreifen und auch umzusetzen. Dies, obwohl es eine Fülle an Unterlagen und Materialien von Verbänden, wie in Deutschland etwa dem VDMA, gibt.“

Wo die Schwierigkeiten in der Umsetzung von innovativen Steuerungsansätzen im Maschinenbau liegen, ist relativ leicht auszumachen. „Die Ursachen liegen oft in ungeeigneten Entwicklungsprozessen“, weiß Stetter aus langjähriger Erfahrung. Im Rahmen seiner Tätigkeiten im Projektmanagement, im Software-Engineering und in der Integration und Inbetriebnahme von mechatronischen Systemen hat Stetter mit seinem insgesamt 50 MitarbeiterInnen starken Unternehmen einen Lösungsansatz entwickelt, der nicht nur zum schnellen Erfassen der Prozessreife dient, sondern auch dazu beiträgt, die Handlungsfelder deutlich aufzuzeigen.

Theorie und Praxis. Mit dem von ITQ entwickelten Lösungsansatz BESTVOR schlägt Stetter ein dreistufiges Modell vor, das schon vielen Beteiligten die Augen geöffnet hat. Im Rahmen eines „Self-Assessment“ als Stufe eins erfolgt die Einordnung der Entwicklungsqualität in drei Klassen. Stufe 2 ist die Bereitstellung eines angepassten Vorgehensmodells und aufbereiteter Methoden und Stufe drei ist eine Einführungsanleitung, die der Bereitstellung von Anleitungen zur Einführung und Bewertung dient.

Was auf den ersten Blick nach staubtrockener Theorie klingt, erweist sich in der Praxis als äußerst effizientes und schnelles Instrument zur Verbesserung der Zusammenarbeit und damit der Prozesse in den verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens.

„Im Rahmen dieser Arbeit stellt sich immer wieder heraus, wie groß die Unterschiede in den Sichtweisen der „Mechaniker“ und der „Softwerker“ sind,“ weiß Stetter zu berichten. „Es fehlt an Harmonie im Team – und damit auch an der gewünschten Effizienz.“

Innovative Steuerungstechnik erfordere aber eine hohe Softwarekompetenz. Stetter: „Softwerker genießen aber nicht immer die notwendige Wertschätzung, die es für eine erfolgreiche Arbeit braucht.“

Viele Fragen – klare Antworten. Das dreistufige BESTVOR-Verfahren soll daher einerseits die Entscheider sensibilisieren, die Ergebnisse der integrierten Befragung ernst zu nehmen und daraus neue Handlungsempfehlungen zu gewinnen, um Verbesserungen gezielt starten zu können.

„Wir gehen in unserem Lösungsansatz zweistufig vor“, erläutert Stetter weiter, „und zwar mit Leitfragen und mit Detailfragen.“ Erstere sollen den Anhaltspunkt für den Reifegrad ermitteln, den Handlungsbedarf aufzeigen und – wie erwähnt – die Entscheider sensibilisieren. Die Detailfragen sollen den Reifegrad dann absichern, indem die Situation genau beleuchtet wird. „Zu-



Rainer Stetter, GF ITQ München

„Es gibt große Unterschiede in den Sichtweisen der Mechaniker und der Softwerker.“

dem werden Handlungsempfehlungen abgeleitet; durch die Bewertung des Ist-Zustandes, das Aufdecken von Schwachstellen und das Anstoßen von Verbesserungen“, sagt Stetter.

Die Fragen kommen übrigens aus sechs Prozessgebieten. Dazu gehören das Anforderungsmanagement, Projektplanung, Projektverfolgung, Qualitätssicherung, Konfigurationsmanagement und das Lieferantenmanagement.

Die Reifegrade. Daraus ergeben sich vier verschiedene Reifegrade: Reifegrad 1 bezeichnet Rainer Stetter als „Mechatronik – klassisch“. Dies bedeutet, dass es im Unternehmen keine definierten Prozesse gibt und nur wenig Abstimmung über Disziplinen hinweg. Reifegrad 2 entspricht einer leichten Verbesserung, Reifegrad 3 bedeutet „Mechatronik – Beherrscht“ und weist ein Unternehmen aus, in dem Prozesse definiert und gelebt werden und eine gute Abstimmung über die Disziplinen hinweg stattfindet. „Reifegrad 4 „Mechatronik – fortgeschritten“ umfasst definierte Prozesse, die nicht nur gelebt, sondern auch kontinuierlich weiterentwickelt werden, und eine toolgestützte Abstimmung über die Disziplinen hinweg“, erklärt Stetter.

Mitspieler und Handlungsfelder. Im BESTVOR Self-Assessment stellen die ITQ-Experten entweder nur dem Geschäftsführer oder einem

Team von Vertrieb bis Service (Vertrieb, Produktmanagement, Projektleiter Mechatronische & Elektro-Konstrukteure, Software-Entwickler, Service/IBN-Personal, Abteilungsleiter/Gruppenleiter) 10 Leitfragen. In Variante 1 füllt jeder Teilnehmer (online) einen Fragebogen alleine innerhalb von 15 Minuten aus. Während der Auswertung des Fragebogens werden die Fragen interaktiv im

Team beantwortet und die Ergebnisse diskutiert.

„In Variante 2 werden noch weitere Detailfragen auch im Team beantwortet, um Handlungsfelder einzugrenzen und Maßnahmen zu beschließen“, sagt Stetter.

Die sich daraus ergebenden Antworten sind weit unterschiedlicher, als man meinen könnte. „Hier zeigen sich deutlich die ganz persönlichen Empfindungen der Menschen in den verschiedenen Teams“, so Stetter. Was für den „Mechaniker“ vollkommen logisch und Alltag ist, stellt sich für den „Softwerker“ oftmals ganz anders dar. Die Diskussion der Ergebnisse trägt dazu bei, schlussendlich die entsprechenden Handlungsfelder zu definieren.

Rainer Stettens Resümee: „Innovative Steuerungstechnik erfordert höhere Softwarekompetenz als in der Vergangenheit. Die Ergebnisse unserer Unternehmensbefragungen zeigen, dass der Maschinenbau an dieser Stelle noch deutliche Schwächen hat. Mit BESTVOR kann die Situation schnell und sicher erfasst werden.“ Die komplette Umfrage (die für interessierte Unternehmen übrigens kostenlos ist) dauert insgesamt maximal 6 Stunden. Ein geringer Aufwand, stellt man den hohen Nutzen gegenüber. ■

Infos im Web

www.itq.de