

Veränderungsprozesse mit CMMI unterstützen

Focus Event 2013 Meet Explore @ „Frankfurt School“

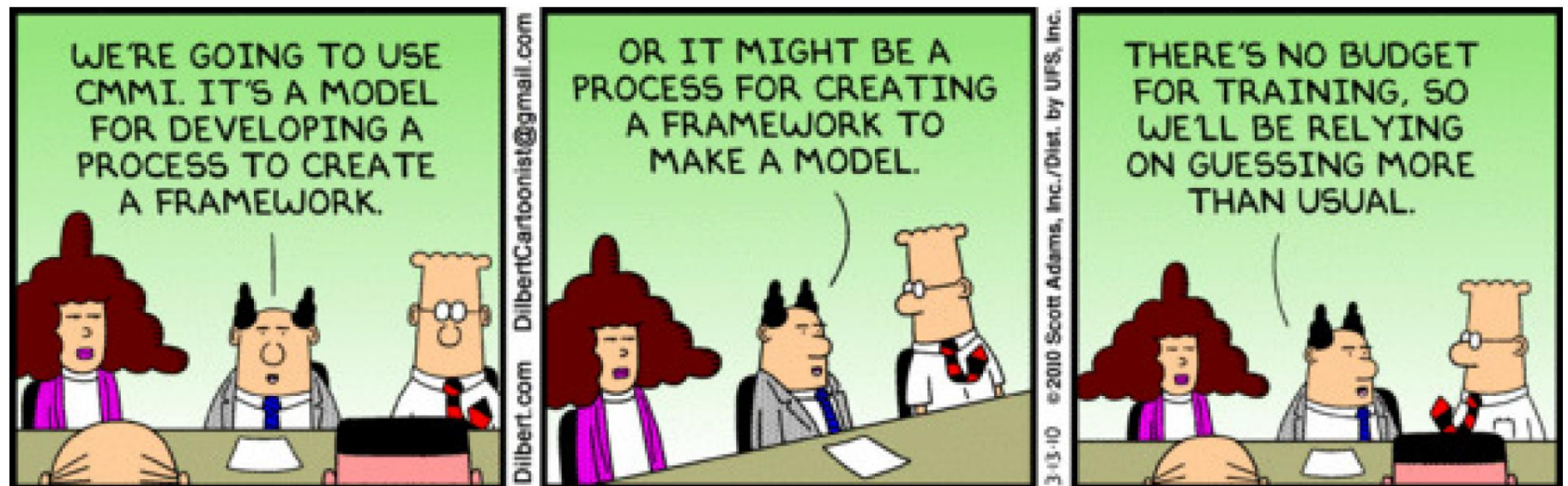
Prof. Dr. Urs Andelfinger

urs.andelfinger@h-da.de

urs.andelfinger@wibas.de

24.06.2013

Dilbert zu CMMI



Quelle: <http://www.dilbert.com/strips/comic/2010-03-13/?Page=3>

Zur Person



Prof. Dr. Urs Andelfinger

- Hochschule Darmstadt, FB Informatik, insbes. Wirtschaftsinformatik und Softwaretechnik
- SEI-certified CMMI-Instructor für CMMI-DEV und CMMI-SVC
- Kooperation mit Wibas GmbH, Darmstadt

Themenschwerpunkte:

Prozessorientiertes Qualitätsmanagement und Prozessverbesserung, Change Management bei Innovations- und Technologieeinführungsprojekten

Langjährige Industrieerfahrung, u.a. Automotive, Finanzwirtschaft und Unternehmensberatung

Agenda

Klassische Nutzung von CMMI (Conformance)

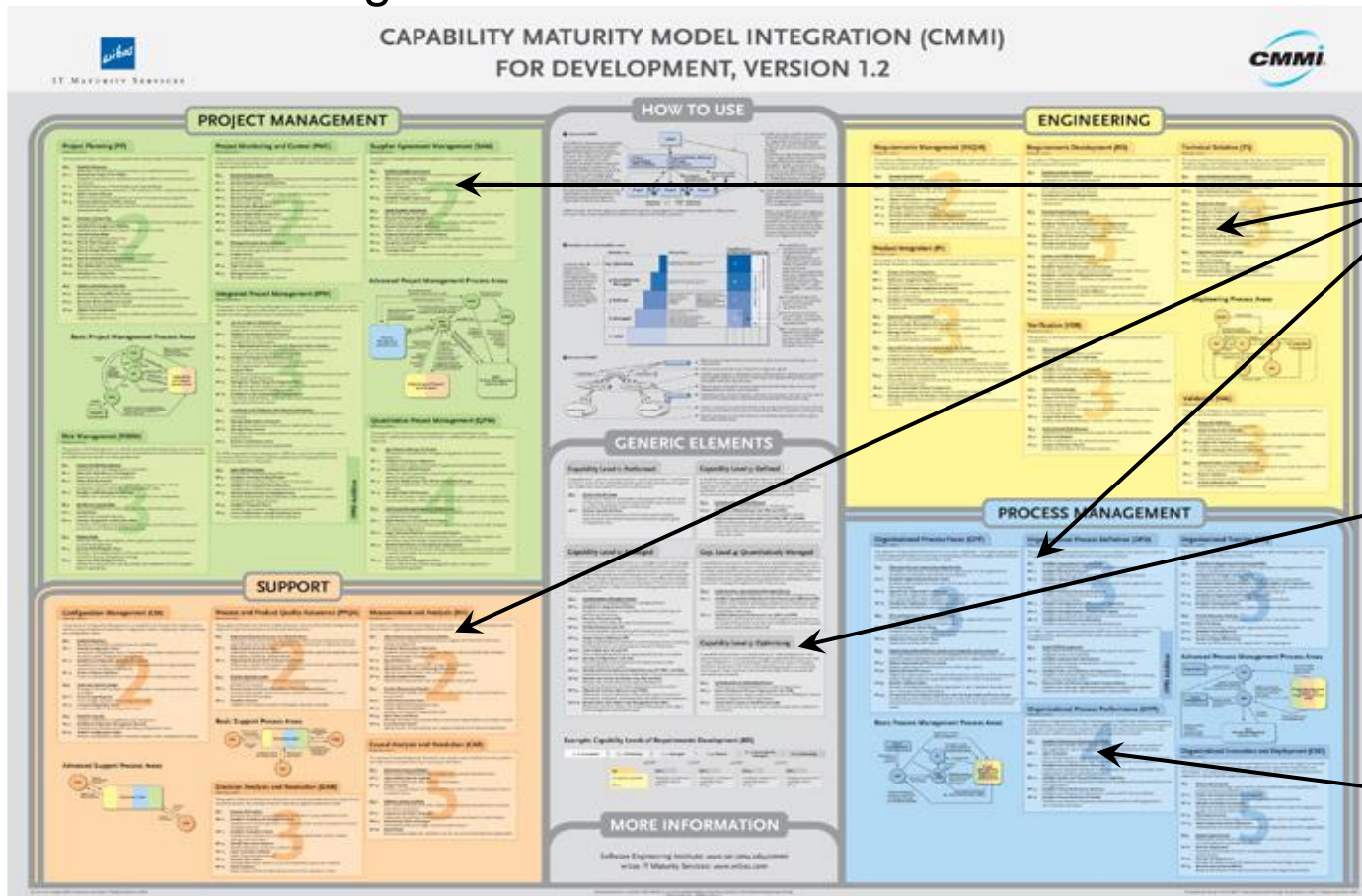
Auf dem Weg zur Performance (Der CMMI-Reifegrad 2)

Wirksame Nutzung von CMMI (Performance)

Veränderungsprozesse mit CMMI unterstützen

CMMI: Sammlung bewährter (Arbeits)-Praktiken für die Systementwicklung und Service-Erbringung

CMMI definiert, WAS eine (IT)-Organisation in ihren Arbeitsprozessen macht, wenn sie gut funktioniert und wenn sie sich kontinuierlich verbessern will.



• **Bunt**
Bewährte Praktiken
der fachlichen Arbeit

• **Grau:**
Bewährte Praktiken
der Führung

• Die **Zahlen** geben
die Priorisierung bei
der Verbesserung an

Gute Prozesse alleine reichen jedoch nicht – wir müssen sicherstellen, dass sie auch dauerhaft gelebt werden

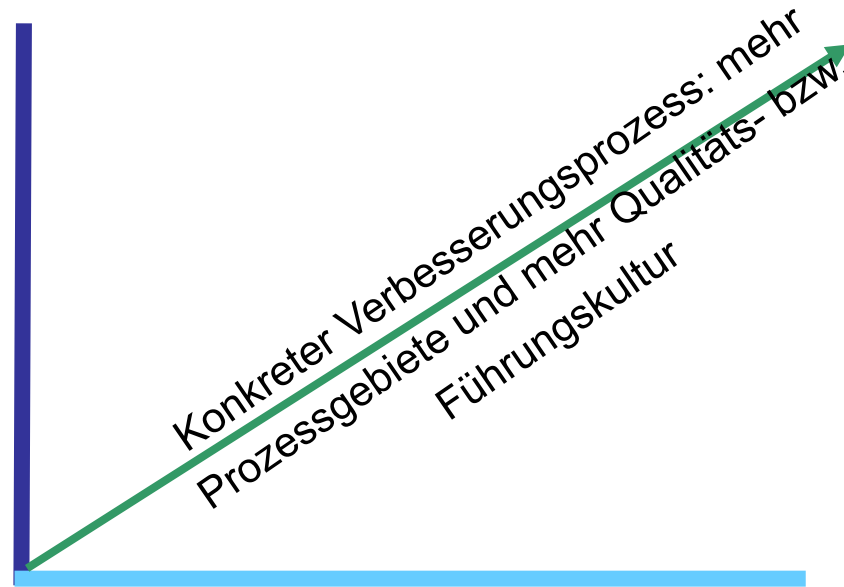
- Was passiert mit unseren (Prozess)-Verbesserungserfolgen im Falle von
 - Stress / Zeitdruck
 - Neuen Projektleitern, neuen Mitarbeitern und neuen Managern
 - Neuen Technologien

- Wir brauchen *institutionalisierte* Prozesse, d.h. kulturell verankerte Prozesse.

- Institutionalisierung kann man daher an der ‚Organisationskultur‘ erkennen (d.h. vor allem daran, wie glaubhaft das Management auf die Prozessqualität Wert legt).

CMMI kombiniert daher zwei Grundideen: ‚Gute Prozesse‘ und deren ‚Institutionalisierung‘ in der Organisationskultur

CMMI-Reifegradstufen
(Wie tief ist das, WAS wir tun, institutionalisiert? Wie gut wird es geführt (vom Mgmt.)?)



CMMI-Prozessgebiete
(WAS müssen wir tun bzw. verbessern, um unsere Arbeit fachlich gut zu tun?)

Beispiel: Institutionalisierung des CMMI-Prozessgebietes 'Projektplanung' bis Reifegrad 2

Spezifische Ziele & Praktiken 'Projektplanung'

SG 1 Schätzungen etablieren

- SP 1.1 Umfang des Projektes abschätzen
- SP 1.2 Schätzungen der Attribute von Arbeitsergebnissen und Aufgaben etablieren
- SP 1.3 Projektphasen definieren
- SP 1.4 Schätzungen für Kosten und Aufwand festlegen

SG 2 Projektpläne erstellen

- SP 2.1 Budget und Terminplan etablieren
- SP 2.2 Projektrisiken erkennen
- SP 2.3 Datenmanagement planen
- SP 2.4 Projektressourcen planen
- SP 2.5 Erforderliche Kenntnisse und Fähigkeiten
- SP 2.6 Einbeziehung von Stakeholdern planen
- SP 2.7 Projektpläne etablieren

SG 3 Zusagen zu Plänen einholen

- SP 3.1 Pläne mit Einfluss auf das Projekt überprüfen
- SP 3.2 Aufgaben und verfügbare Ressourcen abgleichen
- SP 3.3 Zusagen zu Plänen einholen

GG 1: Spezifische Ziele erreichen

- GP1.1: Spezifische Praktiken durchführen

GG 2: Geführte Prozesse institutionalisieren

- GP2.1: Organisationsweite Leitlinien etablieren
- GP2.2: Arbeitsabläufe planen
- GP2.3: Ressourcen bereitstellen
- GP2.4: Rechte und Pflichten zuweisen
- GP2.5: Aus- und weiterbilden
- GP2.6: Arbeitsergebnisse verwalten
- GP2.7: Relevante Stakeholder identifizieren und einbeziehen
- GP2.8: Arbeitsabläufe überwachen und steuern
- GP2.9: Prozesseinhaltung objektiv bewerten
- GP2.10: Umsetzung mit dem höheren Management bewerten

Legende:

- SG / SP: Specific Goal / Specific Practice
- GG / GP: Generic Goal / Generic Practice

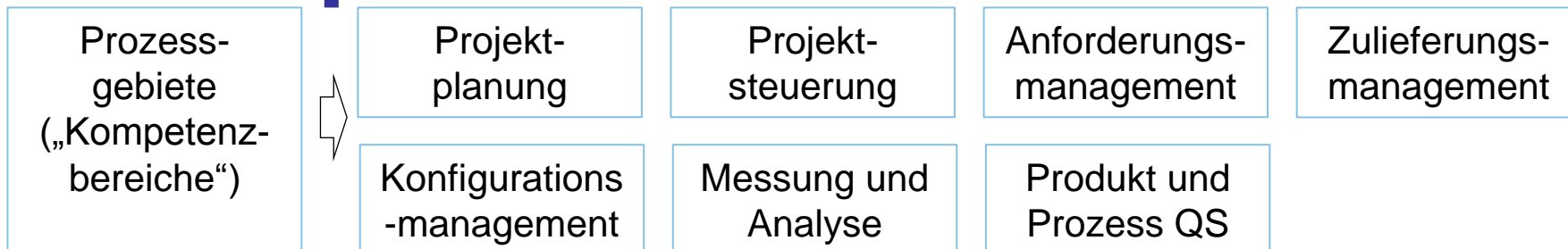
Der Reifegrad 2 versucht insgesamt, Projektmanagement in der Organisation dauerhaft zu verankern

GG 2: Geführte Prozesse institutionalisieren

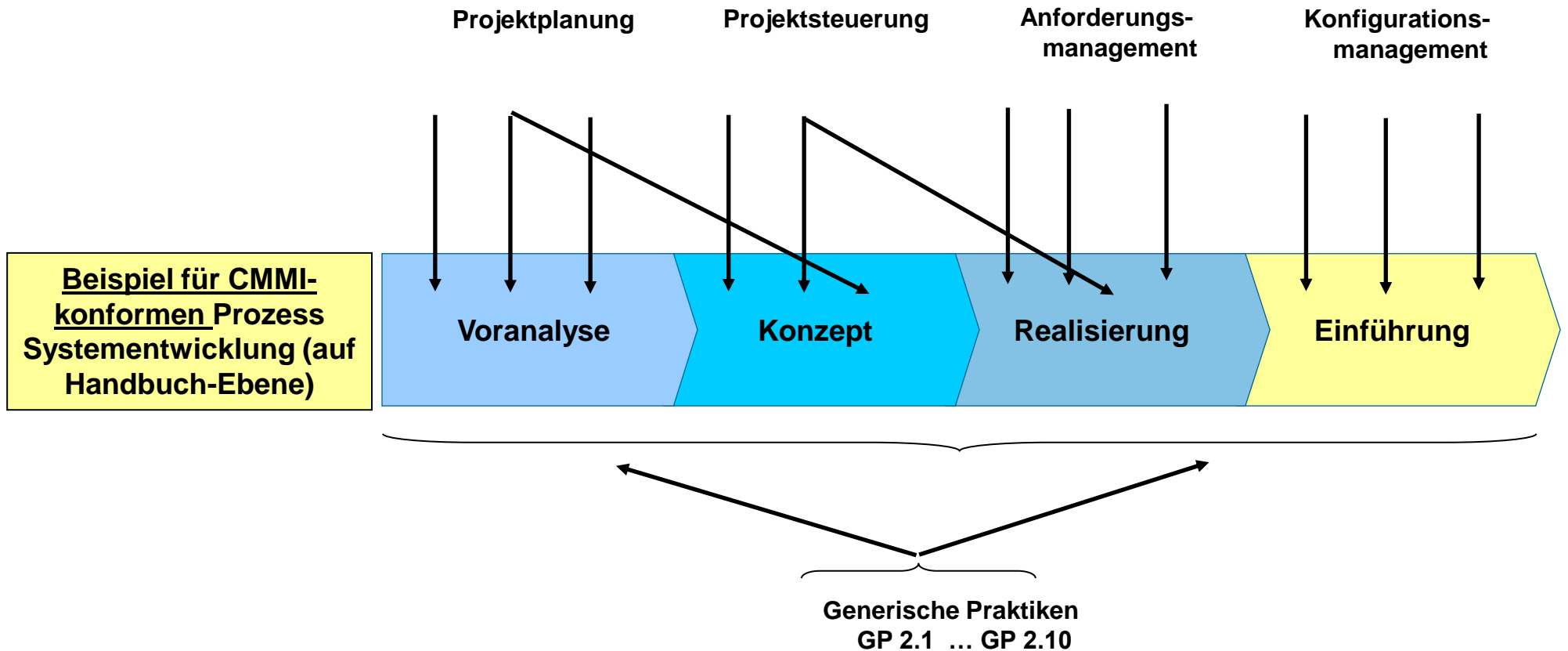
- GP2.1: Organisationsweite Leitlinien etablieren
- GP2.2: Arbeitsabläufe planen
- GP2.3: Ressourcen bereitstellen
- GP2.4: Rechte und Pflichten zuweisen
- GP2.5: Aus- und weiterbilden
- GP2.6: Arbeitsergebnisse verwalten
- GP2.7: Relevante Stakeholder identifizieren und einbeziehen
- GP2.8: Arbeitsabläufe überwachen und steuern
- GP2.9: Prozesseinhaltung objektiv bewerten
- GP2.10: Umsetzung mit dem höheren Management bewerten

GG 1: Spezifische Ziele erreichen

- GP1.1: Spezifische Praktiken durchführen



Viele Organisationen streben primär eine Conformance gegenüber dem Wortlaut im CMMI-Referenzmodell an und vernachlässigen das 'Leben' der Qualitätskultur



Dabei führt erst beides zusammen zu besserer ‚Performance‘

Prozesseinhaltung wird eingefordert und objektiv geprüft

Treffendere
Anforderungen



Bessere Projekt-
planung



Bessere Projekt-
verfolgung und
-steuerung

Das (Projekt)-Management basiert auf quantitativen Daten & Fakten

Konfigurationsmanagement von Projektdaten

Agenda

Klassische Nutzung von CMMI (Conformance)

Auf dem Weg zur Performance (Der CMMI-Reifegrad 2)

Wirksame Nutzung von CMMI (Performance)

Veränderungsprozesse mit CMMI unterstützen

Die Grundidee der Reifegrad-2-Kultur in 'CMMI-Sprache' und wie er im CMMI-Buch als Wasserfall abgedruckt ist

GG 2: Geführte Prozesse institutionalisieren

GP 2.1: Organisationsweite Leitlinien etablieren

GP 2.2: Arbeitsabläufe planen

GP 2.3: Ressourcen bereitstellen

GP 2.4: Rechte und Pflichten zuweisen

GP 2.5: Aus- und Weiterbilden

GP 2.6: Arbeitsergebnisse verwalten

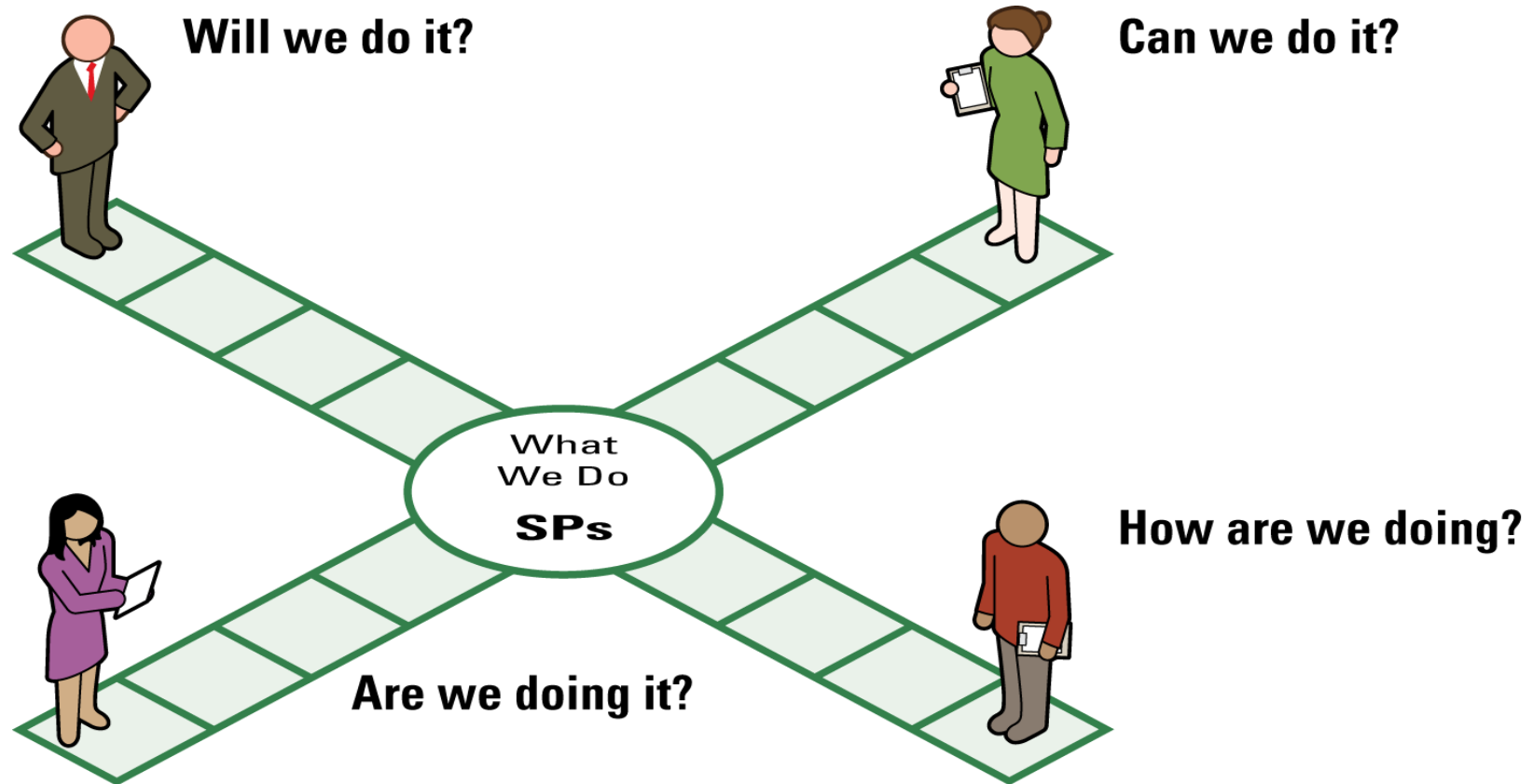
GP 2.7: Relevante Stakeholder identifizieren und einbeziehen

GP 2.8: Arbeitsabläufe überwachen und steuern

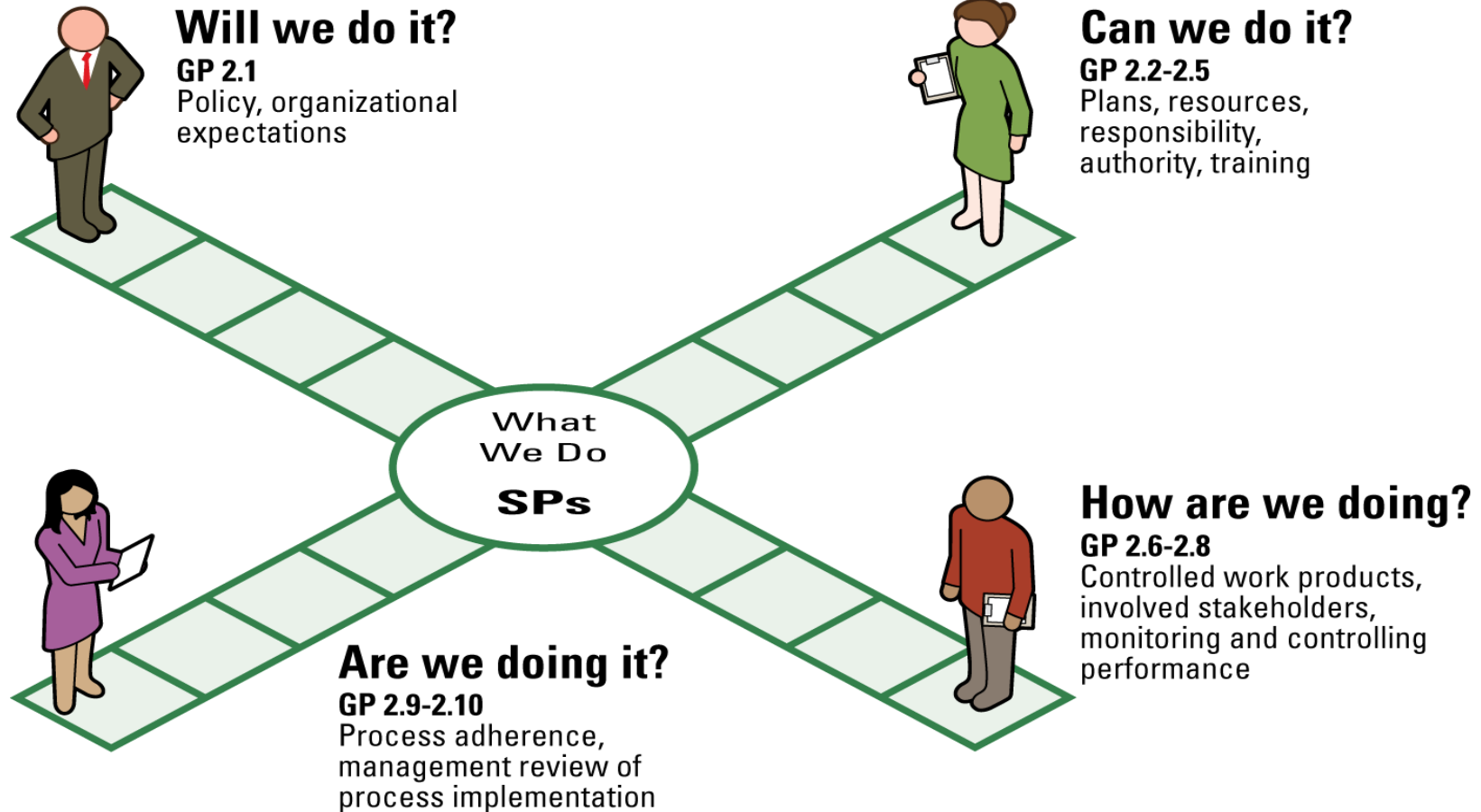
GP 2.9: Prozesseinhaltung objektiv bewerten

GP 2.10: Umsetzung mit dem höheren Management prüfen

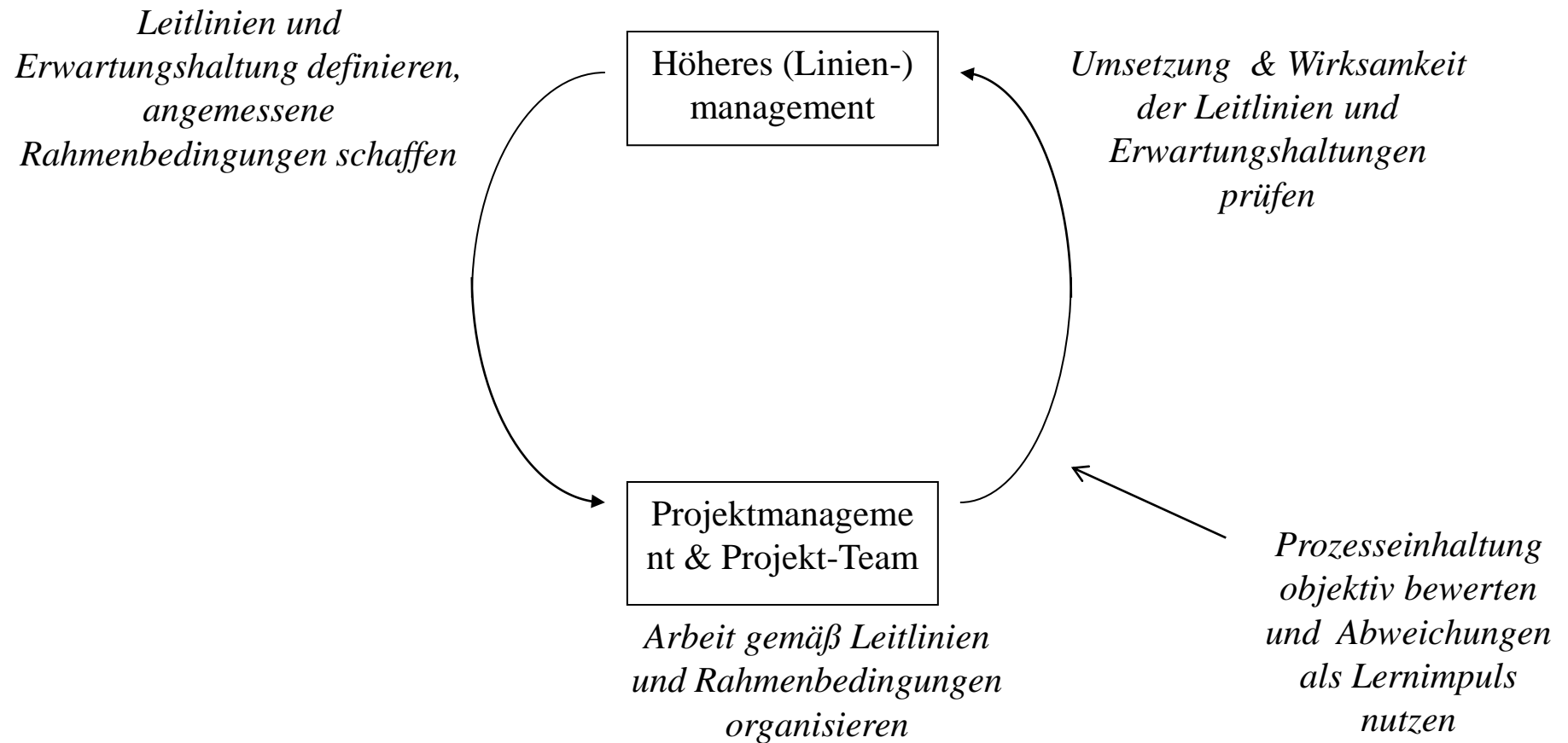
Der Reifegrad 2 ist jedoch ein komplettes Modell für eine wirksame Führung, das 4 'Gretchenfragen' adressiert



Die Grundidee einer Reifegrad-Kultur 2 abgebildet auf die 4 'Gretchenfragen'



Die Qualitätskultur von Reifegrad 2 ist also ein hochwirksamer Regelkreis für wirksame Führung generell



Testfragen für Sie – arbeiten Sie in einer Level 2 Kultur?

- Leitlinien für die tägliche Arbeit? Spielen sie eine Rolle?
- Aktuelle und brauchbare Prozesse?
- Adäquate Ressourcen, klare Rollen und Verantwortlichkeiten?
- Aus- und Weiterbildung?
- Regelmässige Fortschrittskontrolle?
- Neutrale Prozessaudits (im Sinne einer laufenden Verbesserung)?

Agenda

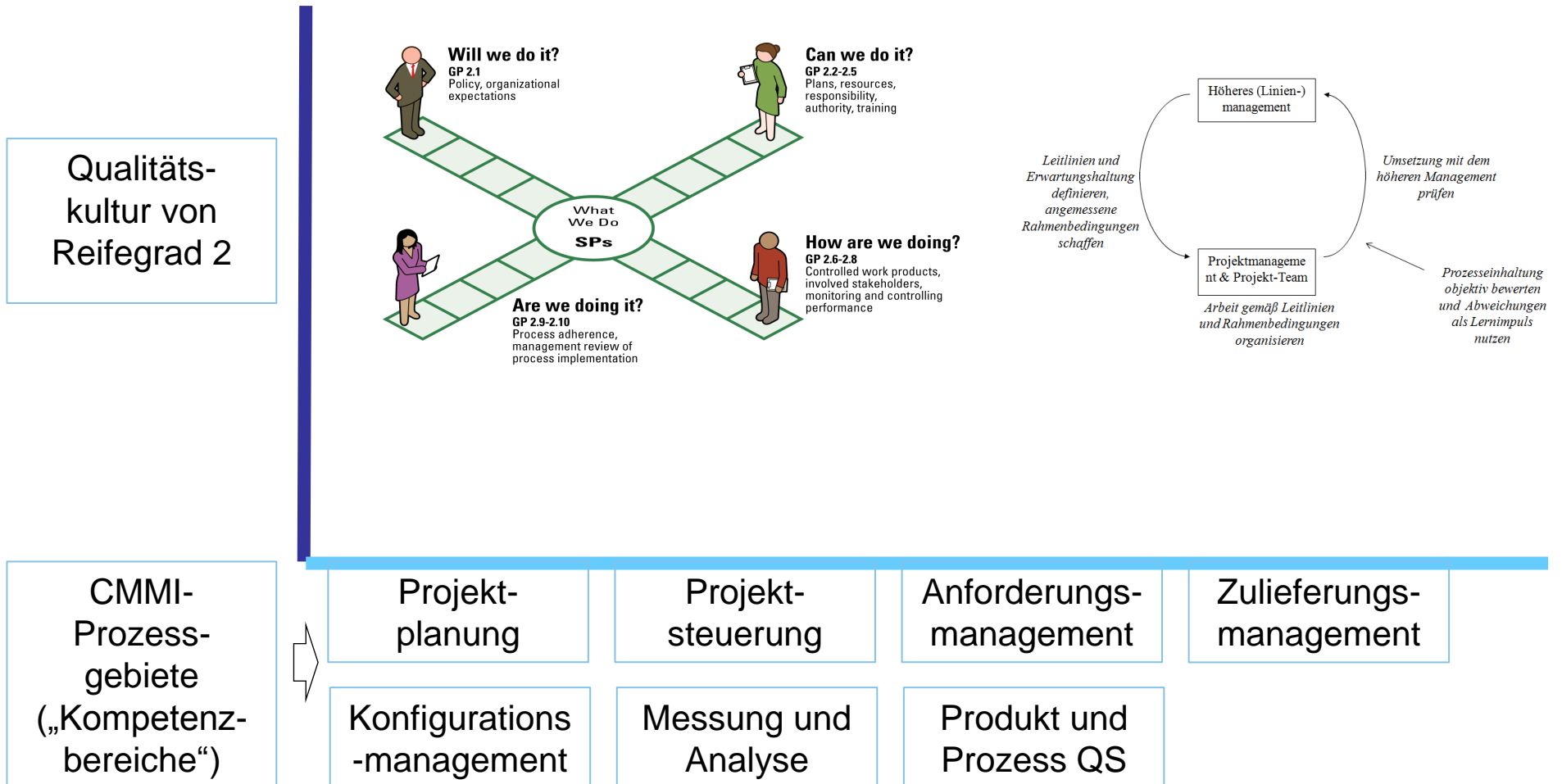
Klassische Nutzung von CMMI (Conformance)

Auf dem Weg zur Performance (Der CMMI-Reifegrad 2)

Wirksame Nutzung von CMMI (Performance)

Veränderungsprozesse mit CMMI unterstützen

Wirksame Nutzung von CMMI bedeutet fachliche Kompetenz und Qualitätskultur – beides zusammen führt zu Performance



Agenda

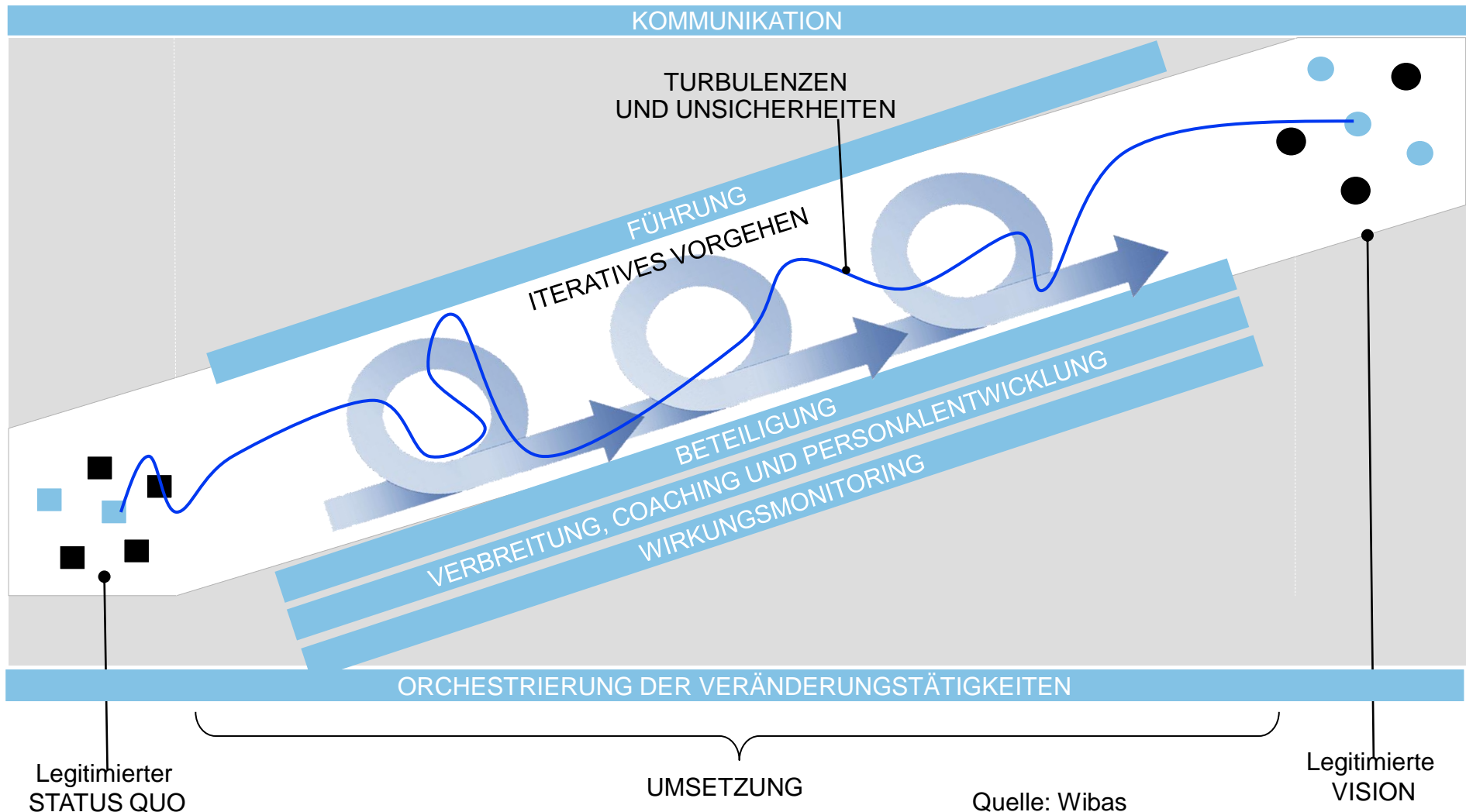
Klassische Nutzung von CMMI (Conformance)

Auf dem Weg zur Performance (Der CMMI-Reifegrad 2)

Wirksame Nutzung von CMMI (Performance)

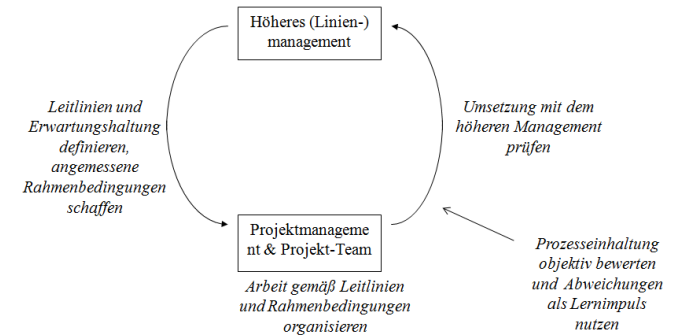
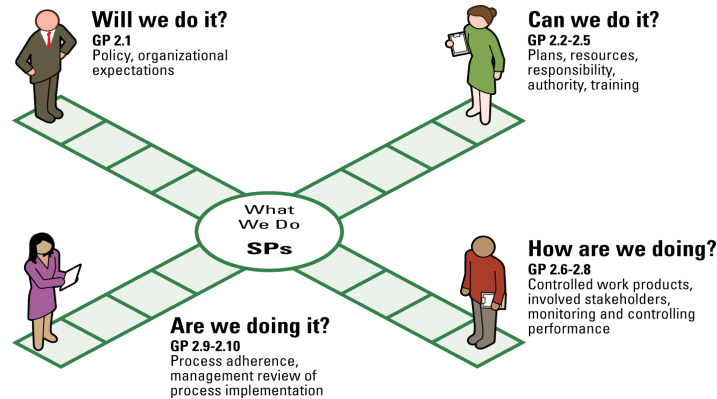
Veränderungsprozesse mit CMMI unterstützen

Unsere Erfahrung in Veränderungsprozessen zeigt, dass eine Veränderung erfolgreicher ist, wenn zentrale Praktiken umgesetzt werden.

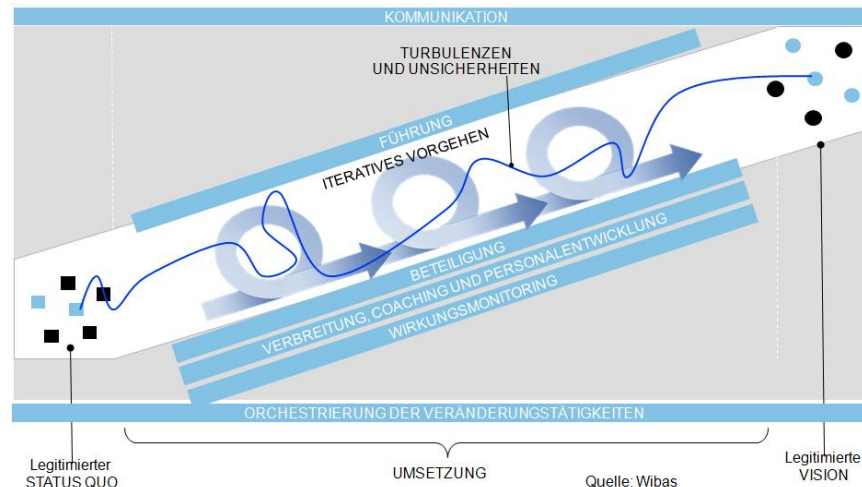


Veränderungsprozesse können ebenfalls mit einer Qualitätskultur von Reifegrad 2 unterstützt werden

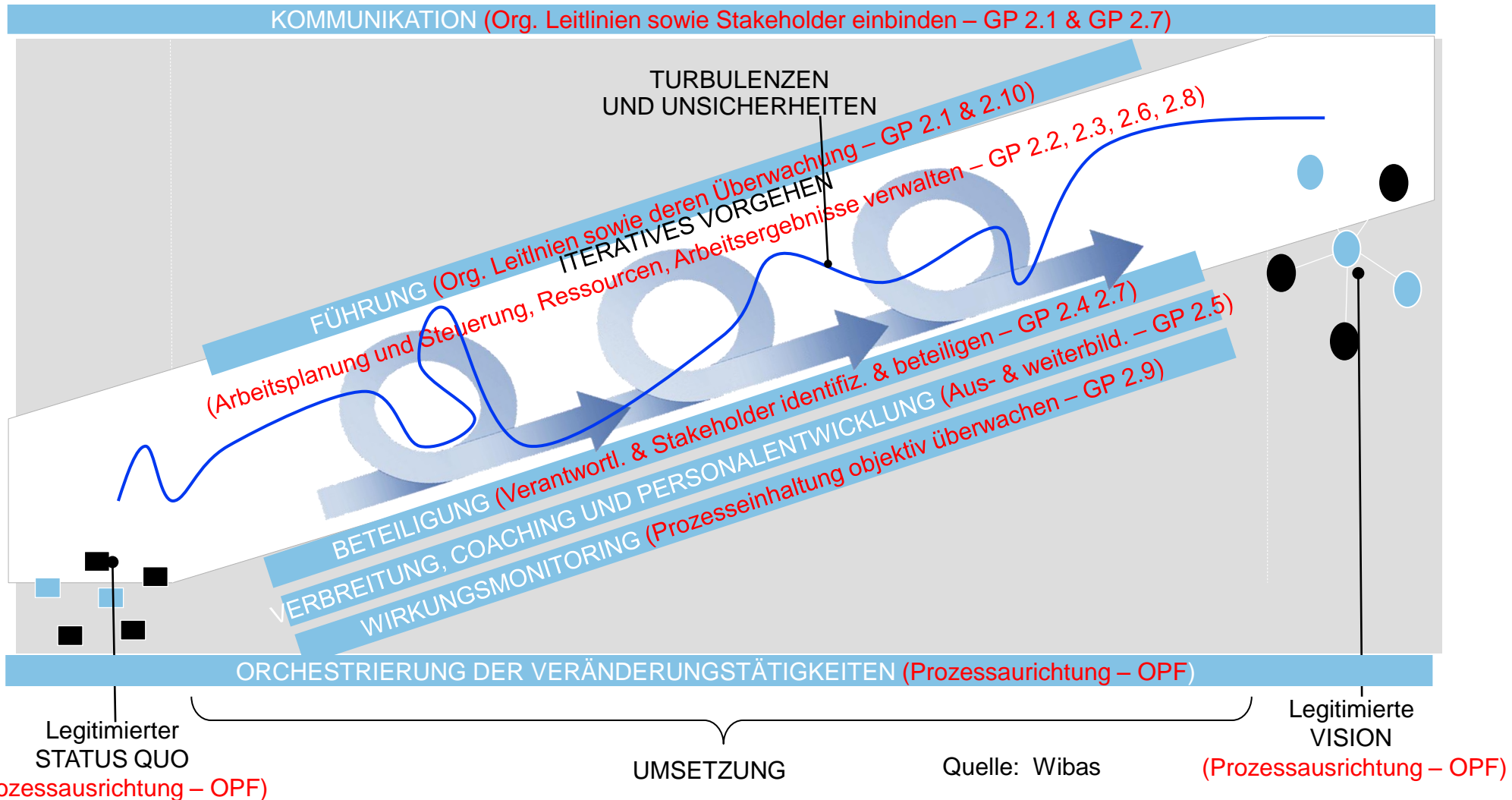
Qualitätskultur von Reifegrad 2



Thema: Veränderungsprozess



Der Reifegrad 2 von CMMI (zusammen mit dem Prozessgebiet OPF) kann Veränderungsprozesse wirksam unterstützen



Fazit

- Umsetzungen von CMMI werden oft auf die ‚Conformance‘ zum Standard verengt - d.h. auf den Aspekt, ob die Prozessbeschreibungen dem Wortlaut der Prozessgebiete von CMMI entsprechen
- Mit dem Reifegrad 2 von CMMI ist dagegen vor allem eine Qualitätskultur im Sinne eines Regelkreises für organisatorische ‚Performance‘ gemeint - als Referenzmodell für eine wirksame Führung generell
- Viele Organisationen scheitern bei der wirksamen Nutzung von CMMI genau an dieser ‚Führungsherausforderung‘ - nicht an der fachlichen Umsetzung der Projektmanagement-Disziplinen
- Wenn Sie also Ihre nächste Führungsaufgabe angehen, probieren Sie es mal als Veränderungsprozess – unterstützt durch die Qualitätskultur des CMMI-Reifegrads 2

Kontakt



Prof. Dr. Urs Andelfinger

Hochschule Darmstadt
FB Informatik
Schöfferstraße 8b
64295 Darmstadt
urs.andelfinger@h-da.de



Wibas GmbH
Management Consultants
Otto-Hesse-Straße 19 B
64293 Darmstadt
urs.andelfinger@wibas.de

