

Oliver Nössler

# Lohnt sich Prozessverbesserung?

Können Verbesserungen immer gemessen werden?



wibas

  
SEI Partner

IT Maturity  
Services



## Prozessverbesserung soll nützen und sich lohnen.

### **(sich) lohnen\***

- sich bezahlt machen
- einträglich sein
- Gewinn bringen
- rentabel sein
- ...

### **nützen**

- dienlich sein
- förderlich sein
- hilfreich sein
- ...

\* Quelle: Duden Band 8, Das Synonymwörterbuch, 2004



## Meistens kann nicht beantwortet werden, wo das Unternehmen heute steht.

Es gibt kaum Antworten auf die Fragen:

- Wie produktiv sind sie zur Zeit?
- Wie hoch sind die tatsächlichen Kosten für die Projekte?
- Wie schnell sind die Projekte?
- Wie hoch ist die Qualität der Produkte?

Meistens werden diese Fragen mit Beobachtungen beantwortet:

- Die Projekte sind zu teuer.
- Wir müssten schneller sein.
- Wir haben ein Problem mit der Qualität.

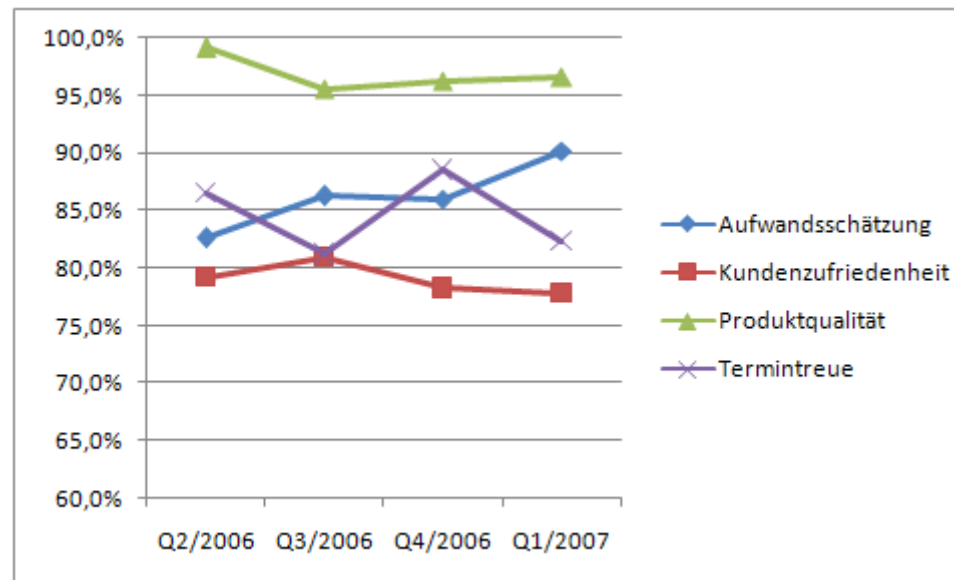
In CMMI'isch: Es fehlt eine Messungsbaseline!



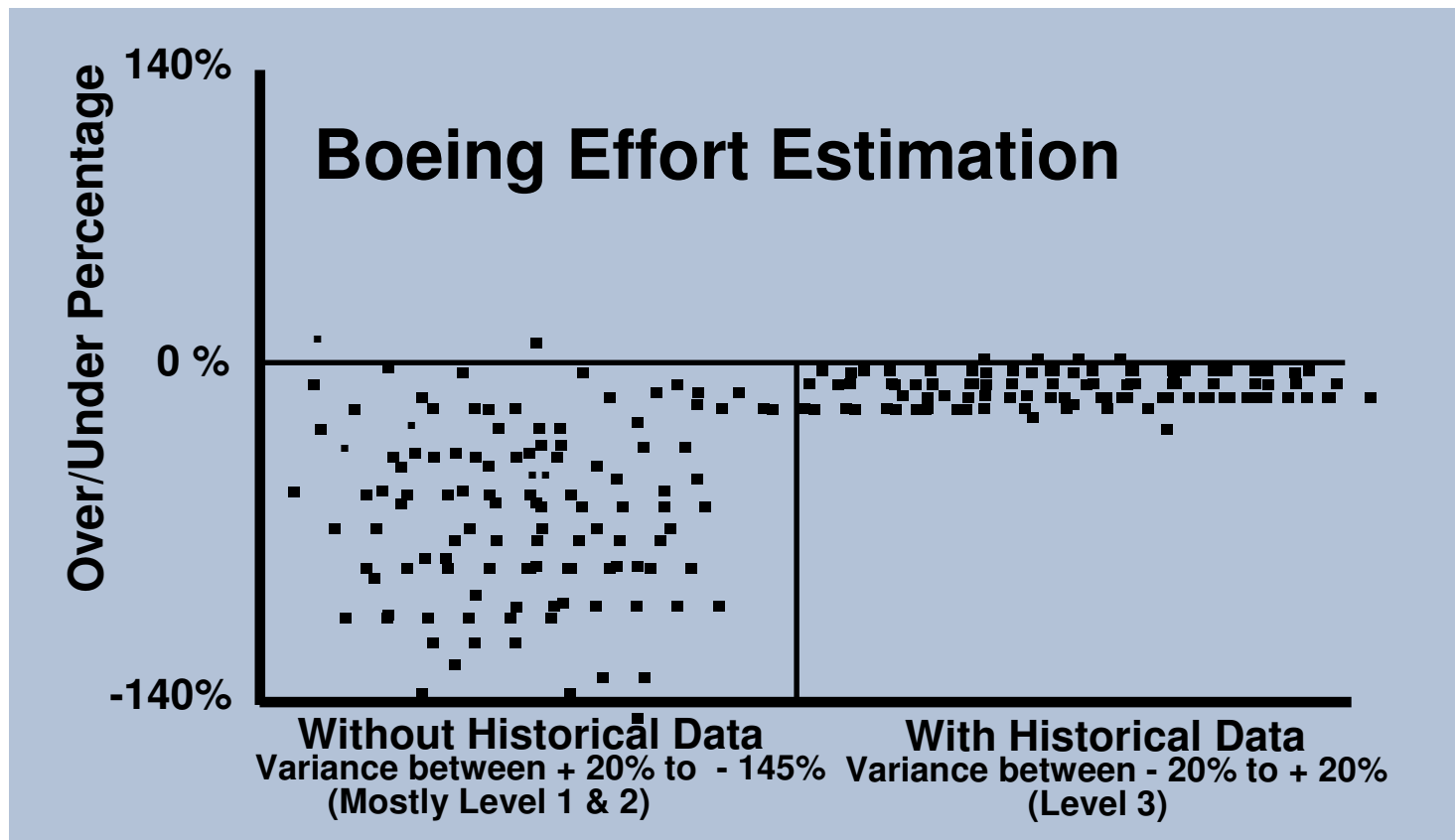
## Prozessverbesserung ist mittel- bis langfristig zu sehen. (1/3)

Um diese Fragen quantitativ beantworten zu können, wird angefangen zu messen.

- Diese Messungen sind zu Anfang nicht stabil, weil die resultierenden Kennzahlen nicht interpretiert werden können.
- Die daraus resultierenden Kennzahlen schwanken kurz- bis mittelfristig von einem Messzeitpunkt zum anderen.



## Prozessverbesserung ist mittel- bis langfristig zu sehen. (2/3)



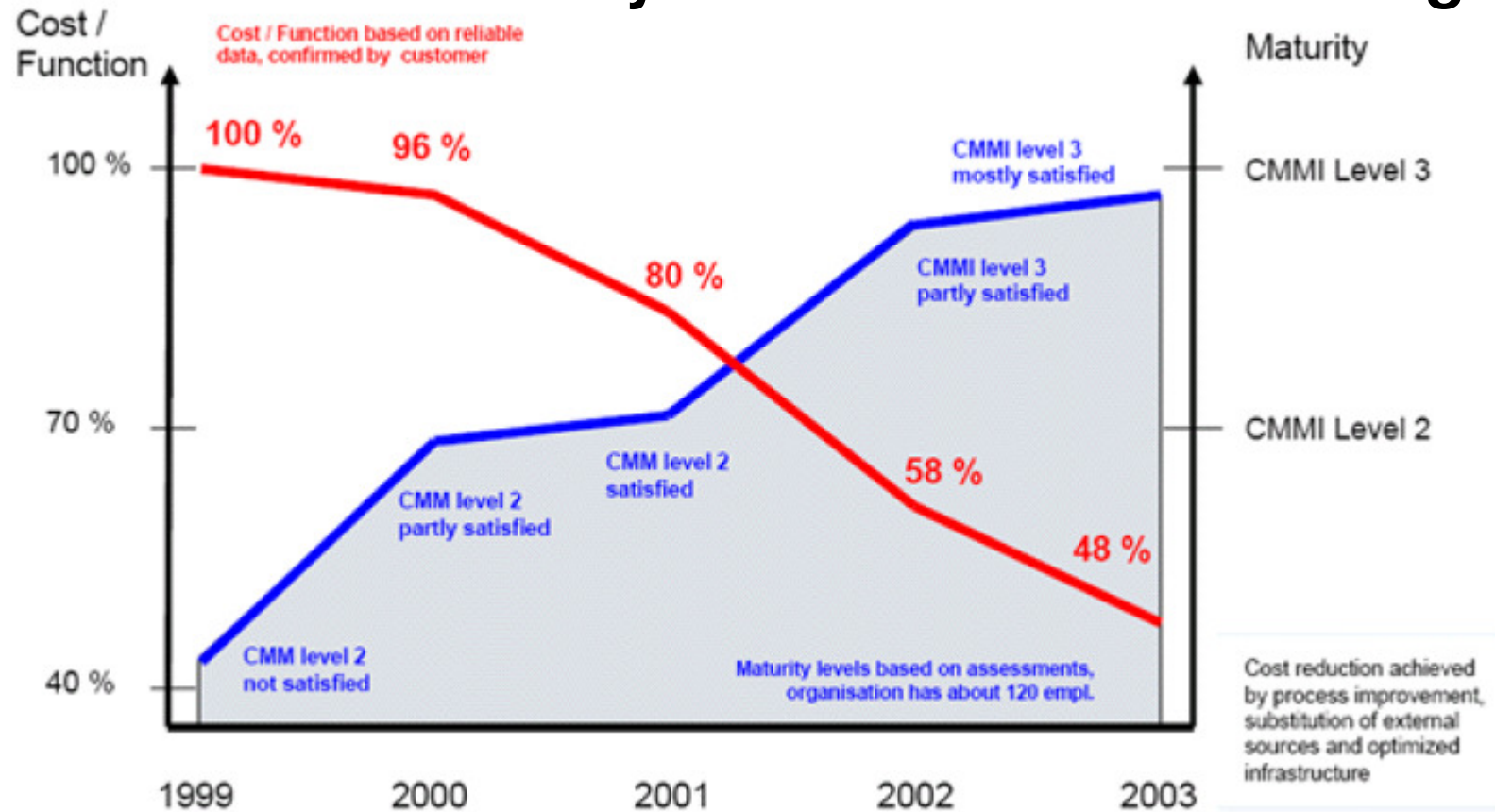
(Based on 120 projects in Boeing Information Systems)

Quelle: John D. Vu. "Software Process Improvement Journey: From Level 1 to Level 5."  
7th SEPG Conference, San Jose, March 1997.



## Prozessverbesserung ist mittel- bis langfristig zu sehen. (3/3)

### DB Systems Kostenreduzierung



Quelle: "Performance Results of CMMI-based Process Improvement"  
Software Engineering Institute, August 2006



**Kurz- bis mittelfristig sollten qualitativ fühlbare Verbesserungen eingeführt werden, die dann mit Messungen unterstützt werden.**

**Es sollte dort angesetzt werden, wo Probleme beobachtet/gefühl werden.**

- **Wo stimmen die Aussagen von mehreren Personen überein?**
- **Wo unterstützen heutige Messungen diese Aussagen?**
- **Was ist das Ergebnis einer Standortbestimmung gegenüber einem Referenzmodell (CMMI, SPICE, etc.)?**

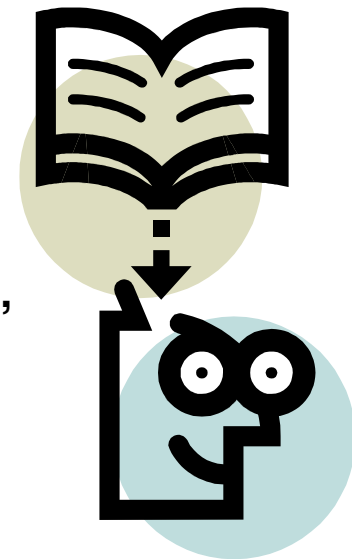
**Auf Basis der eingeführten Verbesserungen dann die Messungen dazu etablieren.**

- **Was ist das Ziel des definierten Prozesses?**
- **Was ist der Informationsbedarf der unterschiedlichen Personen im und um den Prozess?**
- **Woher kommen die Basiszahlen für die Messungen?**



## Beispiel 1: Einführung eines Pflichtenhefts

- **Branche:**  
Finanzen
- **Ausgangssituation:**  
Die Fachbereiche gaben ihre Anforderungen in Form eines Konzepts an die IT. Diese hat auf Basis dieses Konzepts den Aufwand geschätzt. Regelmäßig kam es zu Änderungen im Aufwand, da später festgestellt wurde, was die Anforderungen im Detail bedeuten.
- **Lösung:**  
Auf Basis der Konzepte aus den Fachbereichen analysiert die IT die Anforderungen und schätzt auf Basis dieser Analyse den Aufwand.
- **Feedback aus der IT:**  
Zu Anfang waren alle dagegen, da dieses ja Aufwand bedeutet, den es bisher nicht gab. Nach ca. einem knappen Jahr diese Aussage eines Teamleiters: „Mein Team hat jetzt langsam begriffen, dass das Pflichtenheft wichtig ist und ihnen selber etwas bringt.“



## Beispiel 2: Einführung eines Programm-Managers

- **Branche:**  
IT-Dienstleistung
- **Ausgangssituation:**  
Die Projektleiter hatten mehrere Verantwortliche (bis zum Vorstand) über sich, mit denen sie in mehreren Meetings zusammensaßen und über den Status berichteten.

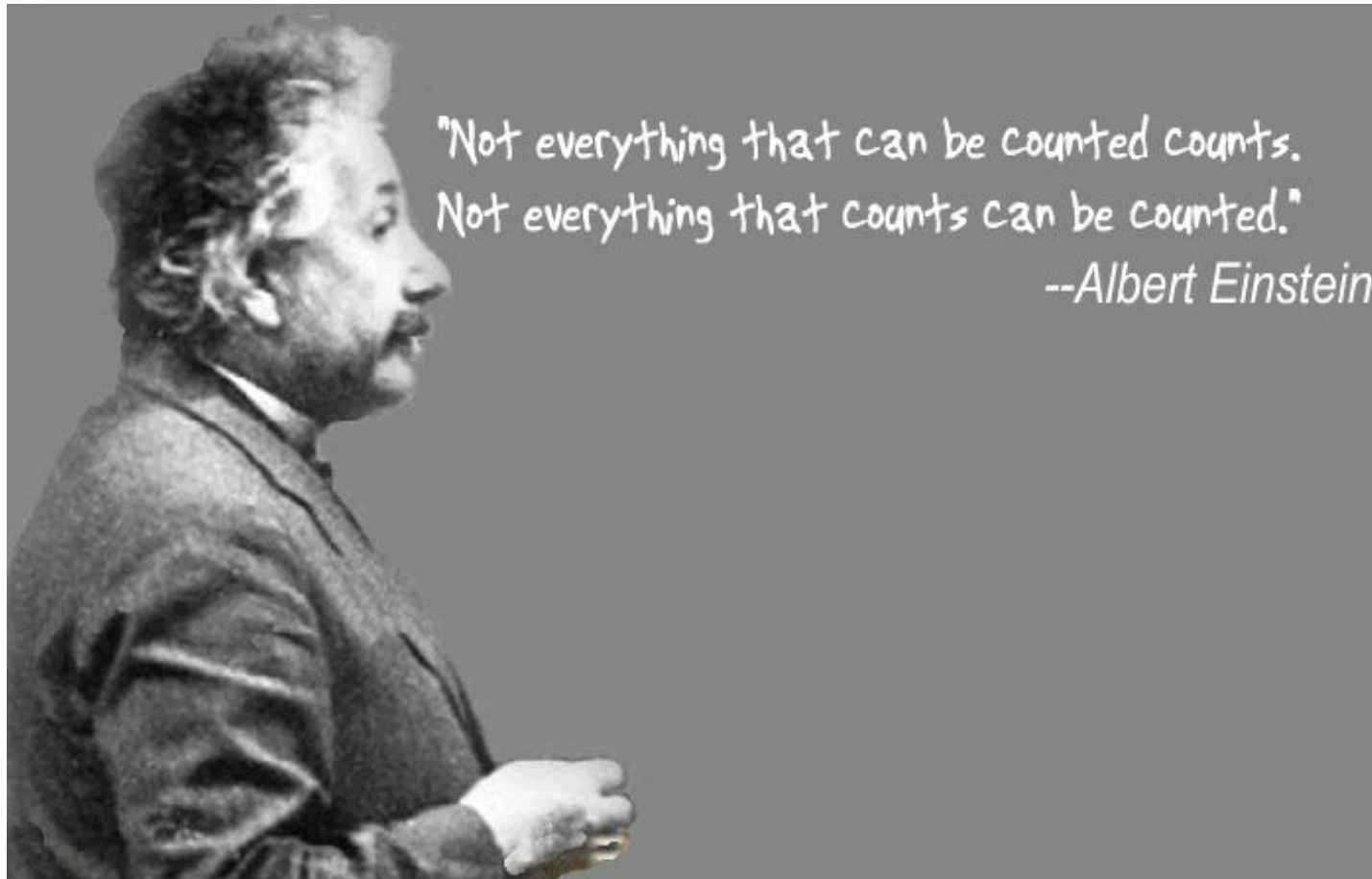


- **Lösung:**  
Bestimmung eines Programm-Managers (Verantwortlichen im Management) für ein Projekt, der regelmäßig auf Basis des Statusberichts ein Meeting mit einem Projekt durchführt.
- **Feedback aus dem Management:**  
Wie in Beispiel 1: Zu Anfang gab es Widerstände, da jetzt ein Manager mehr Meetings mit seinen Projekten machen musste. Nach ca. 3-4 Monaten sprachen alle Programm-Manager und der Vorstand davon, dass sie „noch nie einen so tiefen Einblick in die Projekte gehabt haben“

## Beispiel 3: Einführung von Vorstand-Reviews

- **Branche:**  
**Automotive**
- **Ausgangssituation:**  
Die IT sollte in jenem Jahr 10% mehr Offshore-Leistung nutzen als im vergangenen Jahr. Die Projekte haben analysiert, welche Pakete sie herausgeben konnten und gaben soviel wie möglich heraus.
- **Lösung:**  
Die IT führte zu diesem Zeitpunkt CMMI ein. CMMI fordert ein sogenanntes Senior-Management Review. Der CIO nahm sich einmal im Monat einen Tag Zeit und selektierte 8 Projekte für die Reviews.
- **Feedback des CIO nach dem 3. Review:**  
„Das Offshore-Thema, so wie wir es betreiben, können wir in die Tonne kloppen.“ Es zeigte sich im Review, dass in fast allen Projekten die internen Mitarbeiter soviel Aufwand in die Steuerung der Offshore-Partner gesteckt haben, dass sie die Pakete genauso selbst hätten entwickeln können.

## Zum Ende:





## Der Referent



Oliver Nössler  
Dipl.-Inform. (FH)  
Senior Executive Consultant  
CMMI Assessor, Provisional SPICE Assessor  
Mobil: +49 - 177 - 87 47 955  
E-Mail: [oliver.noessler@wibas.de](mailto:oliver.noessler@wibas.de)

## Trademarks and Service Marks

Capability Maturity Model; Capability Maturity Modeling; Carnegie Mellon, CMM; and CMMI are registered in the U. S. Patent and Trademark Office by Carnegie Mellon University.

IDEAL; Personal Software Process; PSP; SCAMPI; SCAMPI Lead Assessor; SCAMPI Lead Appraiser; SEI; SEPG; Team Software Process; and TSP are service marks of Carnegie Mellon University.

iNTACS is a registered trademark by the International Assessor Certification Scheme

Special permission to use CMMI® for Development, Version 1.2 (CMU/SEI-2006-TR-008 ESC-TR-2006-008), copyright 2006 by Carnegie Mellon University, in the combination of CMMI and ITIL is granted by the Software Engineering Institute. The SEI and CMU do not directly or indirectly endorse wibas IT Maturity Services GmbH's work.

IT Maturity Services is a registered trademark by wibas IT Maturity Services GmbH

wibas IT Maturity Services is official SEI Partner of the Software Engineering Institute of the Carnegie Mellon University for SCAMPI appraisals and CMMI training. For inquiries, call:

wibas IT Maturity Services GmbH  
Yvonne Fischer  
Customer Relations Manager  
Otto-Hesse-Str. 19 B  
64293 Darmstadt  
Germany  
Tel: 0049 - 6151 - 50 33 49 - 21  
Fax: 0049 - 6151 - 50 33 49 - 33  
yfischer@wibas.de

# Änderungs-Historie

Target status: finished  
 Template-Version: 3.5

Rev. no.	State	Date	Comments	Responsible
1.0	finished	23.11.2007	Initial version for SPIN in Darmstadt today	Oliver Nössler



## IT MATURITY SERVICES



Veränderung führen. Wissen teilen.

Otto-Hesse-Str. 19 B • 64293 Darmstadt • Germany • Phone +49 / 6151 / 50 33 49 - 0 • Fax +49 / 6151 / 50 33 49 - 33

[www.wibas.de](http://www.wibas.de)

