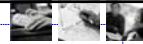
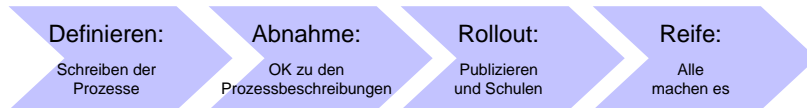
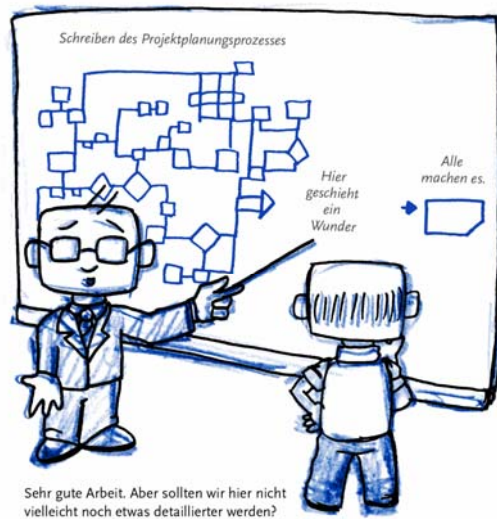




Der falsche und nicht erfolgreiche Weg der Verbesserung findet sich immer wieder – er scheint so einfach



So funktioniert aber keine Veränderung und Verbesserung



Dieses Vorgehen ist ein bekanntes und „offizielles“ Failure Pattern

And Then a Miracle Happens

A big process book is written.

Deployment consists of announcing the existence of the book.

The improvement team declares victory. (Here is where the miracle is planned to happen.)

The process is ignored or significant resistance occurs.

The organization struggles.

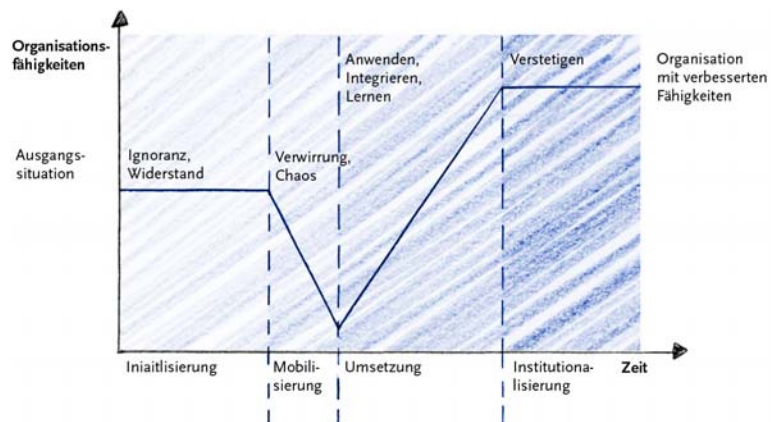
The organization eventually gives up and tries something else.

This scenario does not result in institutionalization.

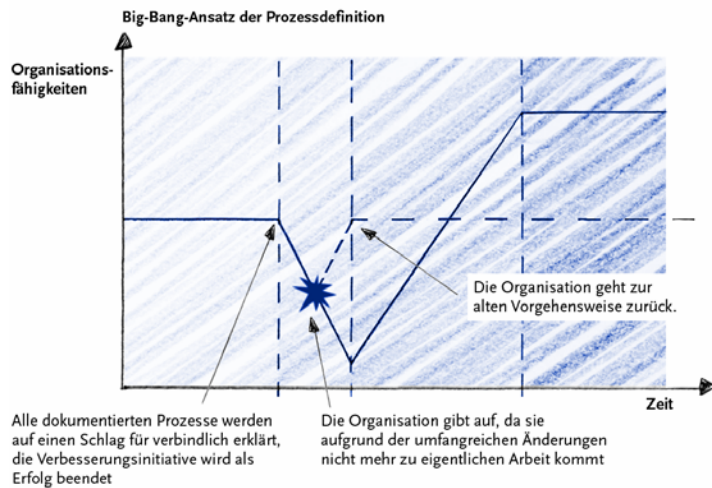
© 2006 by Carnegie Mellon University Introduction to CMMI v1.2 – Module 13 – 082506 – Page 19

Veränderungen führen immer zu einem Leistungseinbruch

- Weil Mitarbeiter Zeit zum Lernen und Installieren brauchen
- Weil neue Arbeitsweisen erst internalisiert werden müssen



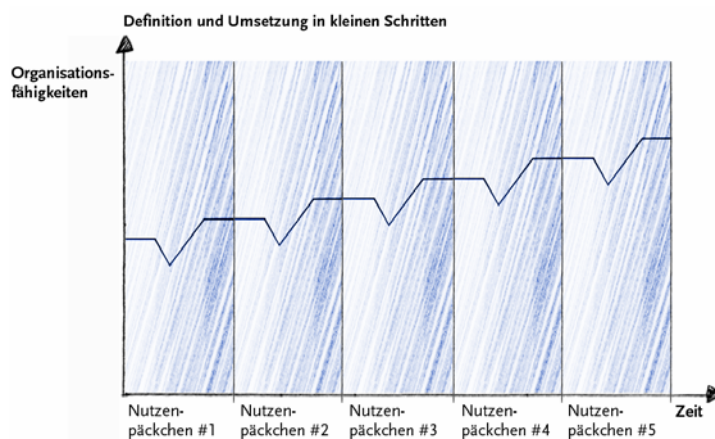
Zu große Veränderungen töten Projekte – oder führen zur Aufgabe der Verbesserung



- 7 -

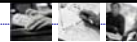
Copyright © 2007 wibas IT Maturity Services GmbH

Iterative Verbesserungen sind machbar – und sie bezahlen die nächste Verbesserung



- 8 -

Copyright © 2007 wibas IT Maturity Services GmbH



Verbesserung muss adaptiv sein – agile Methoden sind daher eine geeignete Vorgehensweise

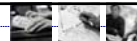
Ein CMMI Maturity Level = eine signifikante Verbesserung dauert ca. 2 Jahre.

In 2 Jahren ändert sich vieles – insbesondere eine Organisation:

- Umstrukturierungen
- Neue Produkte erfordern neue Arbeitsweisen
- Neue Bereiche kommen dazu
- Wir wissen selbst nicht so genau, wie manche Dinge (z.B. Traceability) funktionieren sollen und merken Irrtümer erst bei der Anwendung

Folglich: Verbesserung muss adaptiv sein.

Folglich: Agile Methoden sind eine adäquate Methode zur Verbesserung und Veränderung



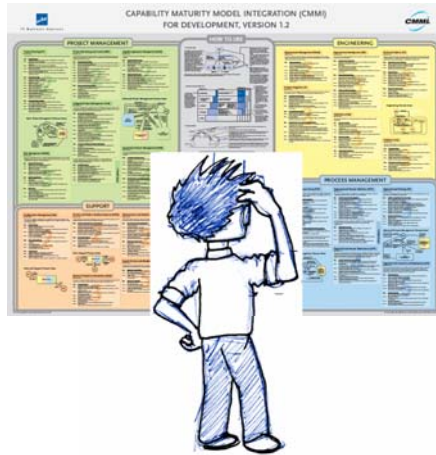
Das Manifest der agilen Verbesserung

Wir schätzen

- echte Verbesserungen mehr als Zertifikate
- gelebte Lösungen mehr als theoretische Dokumentationen
- Leitlinien mehr als einschränkende Regeln
- einfache mehr als komplexe Lösungen

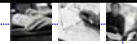
Auch agile Verbesserung braucht CMMI

- Ohne Karte können Sie weder Standort (Stärken/Schwächen), noch Weg und Ziel bestimmen
- Ohne Referenz verbessert jeder nach seinem Belieben (was mag ich? Was fand ich schon immer schick?)



1 Der falsche Weg

2 Der richtige Weg



Richtige Prozessverbesserung fängt mit dem richtigen Verständnis des Worts „Prozess“ an: es heißt *Arbeit*

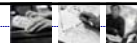
RICHTIG

Process = Arbeit
 Process Improvement = Verbesserung der Arbeit
 d.h. der Arbeitsweisen und -abläufe

FALSCH

Process = Prozessdokumentation
 Process = kompliziert (ist Arbeit kompliziert?),
 aufwändig, overhead, etc.

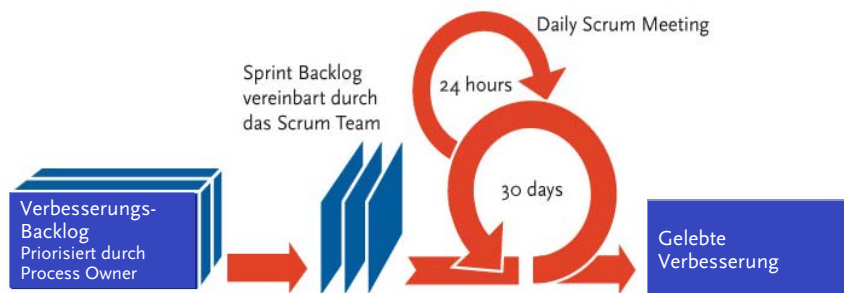
Da viele bei Prozessverbesserung an das Falsche denken, sagen wir Verbesserung der Arbeit. Um nichts anderes geht es.

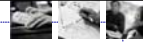


Im Mittelpunkt steht die *iterative* Verbesserung der Arbeit

Vorteile:

- Fokus auf Lösungen für Mitarbeiter, die Arbeit verbessern und Nutzen bringen
- Verbesserungen werden sofort zum Leben gebracht – das erfordert engen Kontakt zu Mitarbeitern
- Adaption auf Änderungen durch Feedback von Betroffenen, gemachten Erfahrungen etc.

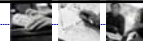
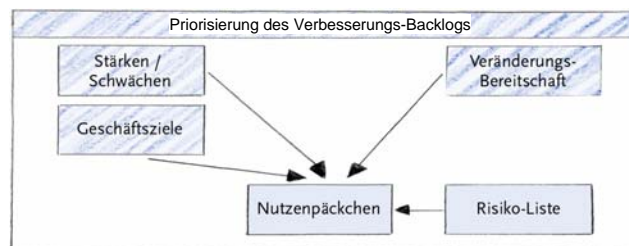




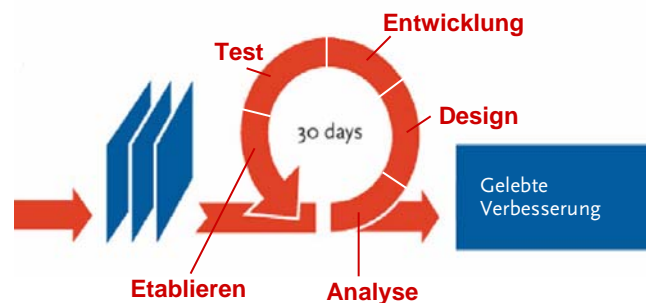
Das Verbesserungs-Backlog wird (immer wieder) priorisiert

Die Priorisierung basiert auf:

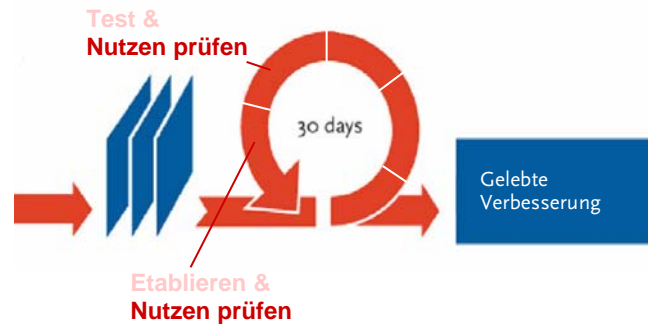
- Nutzen der Verbesserung zur Stärkung/Behebung der Stärken/Schwächen
- Nutzen der Verbesserung in Bezug auf die Geschäftsziele und Veränderungsvision
- Der Veränderungsbereitschaft
- Den Risiken



Der Sprint enthält Analyse, Design, Entwicklung, Test und Etablierung der im Sprint Backlog ausgewählten Verbesserungen



Testen und Etablieren beinhaltet, dass wir den erwarteten Nutzen der Veränderung prüfen



Übersetzung in Expertendeutsch: Nutzen prüfen = Validierung

- 17 -

Copyright © 2007 wibas IT Maturity Services GmbH

Die Kunden sind die Mitarbeiter.

Die Kunden sind die Mitarbeiter.

Manager sind auch Mitarbeiter.

**(Entschuldigen Sie, dass wir solche Binsenweisheiten sagen.
Wir tun es nur, weil diese beiden Punkte immer wieder vergessen werden.)**

- 18 -

Copyright © 2007 wibas IT Maturity Services GmbH

wibas SEIPartner

Das iterative Vorgehen ist keine neue Erkenntnis – siehe IDEAL Modell von 1996

(Wir dachten uns aber, dass wir das es ruhig noch mal erwähnen.)

[SEI 1996]

- 19 - Copyright © 2007 wibas IT Maturity Services GmbH

wibas SEIPartner

Das Verbesserungs-Backlog kommt aus einer initialen Standortbestimmung und der Analyse der jeweiligen Sprint-Ergebnisse

Initiale Standortbestimmung

Verbesserungs-Backlog
Priorisiert durch
Process Owner

Sprint Backlog
vereinbart durch
das Scrum Team

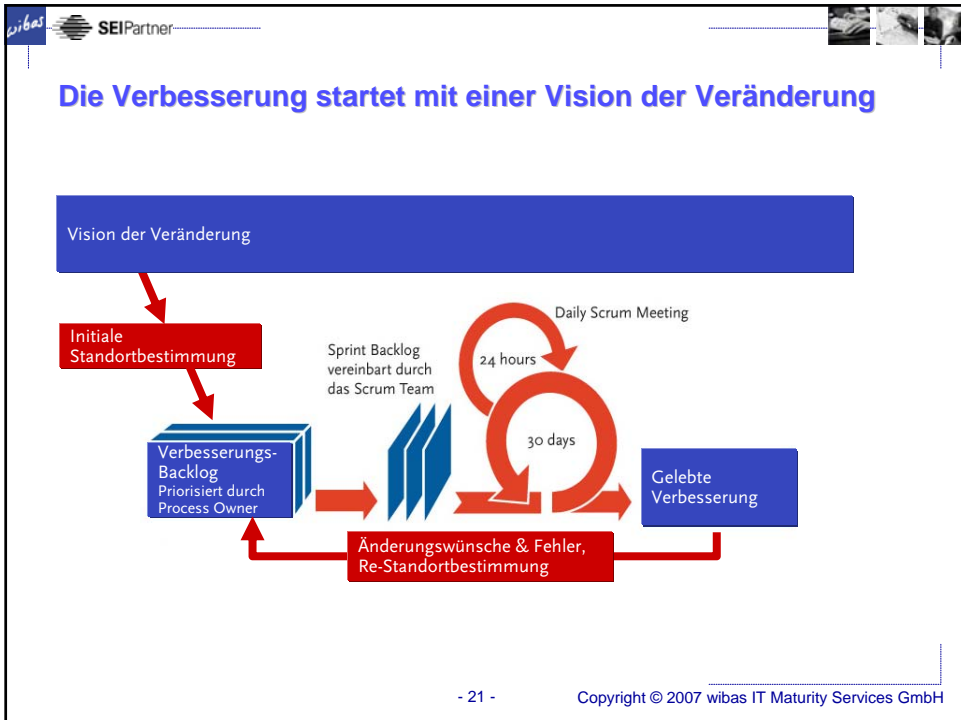
Daily Scrum Meeting
24 hours

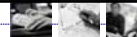
30 days

Gelebte
Verbesserung

Änderungswünsche & Fehler,
Re-Standortbestimmung

- 20 - Copyright © 2007 wibas IT Maturity Services GmbH





Moment mal, hieß es nicht: „gelebte Lösungen statt Zertifikate“?

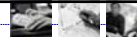
Ja.

Aber ein offizielles Assessment ist nicht für ein Zertifikat da, sondern zur (Selbst-)Verpflichtung und Rückendeckung.

(Es gibt auch gar keine Zertifikate.)

Andere Nebeneffekte:

- Wohl verdientes Schulterklopfen für das Team
- Standortbestimmung für das nächste Verbesserungs-Backlog (Continuous Improvement lässt grüßen)



Zusammenfassung

1. Ein Verbesserungsprojekt startet mit einer **Veränderungsvision**
2. Der ProcessOwner, ScrumMaster und das Verbesserungsteam definieren das initiale **Verbesserungs Backlog**, das aus einer Standortbestimmung in Verbindung mit der Vision initial „befüllt“ wird
3. Das Verbesserungsteam arbeitet während eines **Sprints** an einer Verbesserung, die sofort in der Organisation umgesetzt werden können („**Nutzenpäckchen**“)
4. Der ProcessOwner definiert **neue Verbesserungen**, die während der Verbesserung durch Wünsche, Feedback und Fehler hinzukommen, fügt sie zum Verbesserungs Backlog hinzu, und priorisiert sie
5. Am Ende eines Sprints wird der **Nutzen der Verbesserung** geprüft
6. Am Ende eines Sprints wird die Verbesserung **organisationsweit etabliert**
7. Ein offizielles **Assessment dient der Verpflichtung**

Neben dem iterativen Vorgehen und der Planung setzen wir auch die anderen agilen Prinzipien um – die für eine Verbesserung ebenso sinnvoll sind

- **Continuous Integration:** Kontinuierliche Integration kleiner Verbesserungen zu einem großen Ganzen
- **Refactoring:** der Arbeitsweisen der Organisation durch kontinuierliche Integration neuer Verbesserungen
- **Pair Work**
- **Collective Ownership:** des Verbesserungsteams für die Lösungen
- **Testing:** durch Inspektionen und Piloten
- **Simple Solutions:** sind alleine durch den 30-Tage-Sprint zwingend erforderlich
- **On-Site Mitarbeiter**
- **Coding Standards:** sind Standards für die Beschreibung und Etablierung der Arbeitsweisen
- **40-Stunden-Woche**
- **(Short Releases: hatten wir schon)**
- **(Planning: Sprint Backlog, hatten wir schon)**

Vortragende



Malte Foegen
Dipl. Wirtsch.-Inform.
Partner
e-mail: mfoegen@wibas.de

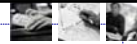


Mareike Solbach
Dipl. Wirtsch.-Inform.
Senior Executive Consultant
e-mail: mareike.solbach@wibas.de



Claudia Raak
Dipl. Wirtsch.-Ing.
Partner
e-mail: claudia.raak@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.

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



IT MATURITY SERVICES

Change Management – Assessments – Training



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

