

Vorwort

Dieses Buch ist eine praktische Anleitung zur Verbesserung von Vorgehensweisen und Prozessen in Ihrem Unternehmen. Es möchte die Fähigkeiten moderner Unternehmen verbessern, sich zu wandeln und zu verändern. Denn nichts ist schädlicher für ein Unternehmen als der Stillstand. *Wettbewerb ist wie Schwimmen gegen den Strom. Lässt man nach, so treibt man zurück!* Sich ständig verändernde Randbedingungen, eine nie schlafende Konkurrenz und erhöhte Ansprüche seitens Ihrer Kunden zwingt Ihr Unternehmen, sich kontinuierlich anzupassen und zu wandeln. Aber Veränderungen dürfen nicht ungeplant und chaotisch in eine Organisation hineinkommen, sondern müssen vielmehr geplant und gesteuert durchgeführt werden. Ansonsten haben diese Veränderungen nur einen geringen Effekt, wenn sie nicht gar Ihrem Unternehmen schaden.

Wir zeigen Ihnen, wie Sie Veränderungen gezielt und harmonisch in Ihre Organisation einführen können. Hierbei geht es nicht nur darum, das, was Sie tun, schneller und effizienter zu tun. Denn dann wäre Ihr Unternehmen wie ein Auto, das Sie zwar beschleunigen, aber nicht lenken können. Am Anfang würden Sie zwar schneller vorankommen, würden dann aber bald als Schrotthaufen im nächsten Straßengraben landen [DeM 99]. Vielmehr geht es darum, wie Sie neue Arbeitsweisen etablieren können, um das, was Sie erreichen wollen, auf eine andere Art besser zu erreichen. Es geht also um Veränderungen der Arbeitsweisen und um strukturelle Veränderungen. Bei all dem muss der Mensch, der die tatsächliche produktive Leistung Ihres Unternehmens erbringt, in den Vordergrund gestellt werden. Diese Menschen führen Ihre Prozesse aus und sind in erster Linie von den Änderungen betroffen.

Warum haben wir dieses Buch geschrieben? Wir haben in vielen Projekten mit unseren Kunden, den Kunden der method park Software AG, Entwicklungsprozesse verbessert. Hierbei konnten wir unzählige

*Veränderungen müssen
geplant werden*

*Der Mensch muss bei
Veränderungen
berücksichtigt werden*

*Dieses Buch definiert
einen Prozess zur
Prozessverbesserung*

Erfahrungen sammeln, wie eine Organisation schrittweise ihre Schwächen beheben und Veränderungen umsetzen kann. Dabei haben wir sicher nicht immer alles richtig gemacht. Aber wir haben aus den Fehlern und Erfolgen gelernt, was zu tun ist, um Prozess-Verbesserungsprojekte erfolgreich durchzuführen. Im Verlauf dieser Projekte haben wir eine allgemeine Vorgehensweise entwickelt und viele Best Practices dokumentiert, die wir Ihnen in diesem Buch vorstellen möchten, damit Sie die Chance haben, Ihre Organisation auch in Zukunft wettbewerbsfähig zu halten. Der Schlüssel dazu ist die beständige, geplante und gesteuerte Veränderung Ihres Unternehmens. Denn Veränderung ist die einzige Konstante in dieser Welt!

Alle, die an Veränderung interessiert sind, können sich angesprochen fühlen

Dieses Buch richtet sich an jene, die ihre Arbeitsweisen verbessern möchten, und an jene, die dafür verantwortlich und beauftragt sind, diese Verbesserungen einzuführen. Dies sind in der Regel Führungskräfte auf allen Ebenen und die unternehmenseigenen Qualitätsbeauftragten, aber auch andere Mitarbeiter einer Organisation: Sofern diese Veränderungen und Verbesserungen offen gegenüber stehen und gerne Veränderungen zum Wohle des Unternehmens einbringen möchten. Und allein die Tatsache, dass Sie dieses Buch lesen, zeigt, dass Sie wissen, dass Unternehmen sich ändern müssen.

Zum Aufbau dieses Buches

Wir haben das Buch in neun Kapitel gegliedert und ein ausführliches Glossar angehängt.

- **Kapitel 1 (Einleitung)**
motiviert Prozess-Verbesserungsprojekte, vermittelt Grundlagen zu CMMI® und Reifegradmodellen und führt in das durchgehende Beispiel dieses Buches ein.
- **Kapitel 2 (Vorgehen zur Prozessverbesserung)**
erläutert das grundsätzliche Vorgehen zur Durchführung einer Prozessverbesserung und beschreibt kurz die einzelnen Projektphasen.
- **Kapitel 3 (Standortbestimmung)**
behandelt die erste Phase eines Prozess-Verbesserungsprojekts, die Analyse der Stärken und Schwächen der unternehmenseigenen Entwicklungsprozesse.
- **Kapitel 4 (Planungsphase)**
erklärt, wie gutes Projektmanagement für ein Prozess-Verbesserungsprojekt durchzuführen ist.

- **Kapitel 5 (Konzeptphase)**
zeigt, wie Anforderungen an Prozesse erhoben werden und wie ein Prozess grundlegend entworfen wird.
- **Kapitel 6 (Definitionsphase)**
erläutert die Erstellung einer Prozessbeschreibung.
- **Kapitel 7 (Pilotierungsphase)**
behandelt das erstmalige Ausprobieren der definierten Vorgehensweisen in einem Pilotprojekt.
- **Kapitel 8 (Rollout-Phase)**
beschreibt, wie die Prozesse in Ihrem Unternehmen flächendeckend eingeführt werden.
- **Kapitel 9 (Kontinuierliche Prozessverbesserung)**
erklärt, wie eingeführte Prozesse auf Dauer etabliert und kontinuierlich verbessert werden.
- **Glossar**
Die im Text verwendeten Begriffe werden im Glossar definiert. Sie finden dort eine vollständige Liste aller verwendeten Abkürzungen und Begriffsdefinitionen.

Jedes Kapitel schließt mit praktischen Hinweisen zur Durchführung der beschriebenen Aktivitäten ab; sie basieren auf den Projekterfahrungen der Autoren¹. Zu bestimmten weiterführenden Themen, etwa der Traceability, haben wir Experten eingeladen, kurze Fachartikel beizutragen. Um derartige fachliche Exkurse zu kennzeichnen sowie zur Markierung sowohl des Fallbeispiels als auch wichtiger Begriffe haben wir in der Marginalspalte die folgenden Symbole verwendet:



Definition



Story



Exkurs

Wir möchten Sie an dieser Stelle auch auf die Website des Buches verweisen, auf der Sie zusätzliches Material wie Checklisten und Dokumentenvorlagen für Ihr Prozess-Verbesserungsprojekt sowie ein CMMI-Poster finden: www.process-park.de

Unser Vorgehensmodell zur Prozessverbesserung und unsere Hinweise und Tipps basieren auf unseren praktischen Erfahrungen und wurden mit der größtmöglichen Sorgfalt niedergeschrieben. Die rich-

1. Hinweis zur Geschlechtsneutralität: Der einfacheren Lesbarkeit halber verwenden wir im Text durchgängig die männlichen Bezeichnungen, meinen damit aber Personen sowohl weiblichen als männlichen Geschlechts.

*Wir danken allen
für ihren Beitrag*

tige Umsetzung der Prozessverbesserung in der Praxis ist aber schwierig und abhängig vom jeweiligen Projekt- und Unternehmenskontext.

Wir möchten uns bei Frau Preisendanz vom dpunkt.verlag bedanken, die sich mit Geduld und Nachsicht unsere Begründungen für wiederholte Terminverschiebungen angehört und uns immer aktiv unterstützt hat. Weiterhin möchten wir uns bei Frau Dr. Christina Ohdebenna bedanken, die mit viel Energie, Kompetenz und Hartnäckigkeit unsere Texte redigiert hat und maßgeblich zur Verbesserung der Qualität unserer Ausführungen beigetragen hat und die diesen Satz nicht verbessern durfte, obwohl er Thomas Mann'sche Qualitäten besitzt und definitiv nicht ihren Vorstellungen eines guten deutschen Satzes entsprechen dürfte, bei dem sie sich an der einen oder anderen Stelle einen Punkt oder zumindest ein Semikolon gewünscht hätte. Ein herzlicher Dank geht an Frau Prof. Dr. Heilmann für ihre ausführlichen Reviewkommentare und Denkanstöße. Sie waren eine echte Bereicherung für das Buch und unsere Arbeit. Außerdem sind wir unseren Experten der method park Software AG dankbar, die ihr Wissen in Form von kurzen Fachartikeln beigesteuert haben: Filippo Vitiello, Jens Palluch, Dr. Ulrich Becker, Adriana Vlasan und Otmar Seckinger. Wir möchten uns auch bei Herrn Jan Unruh von der Robert Bosch GmbH, Abteilung C/QMM, für die Verfassung des Geleitworts bedanken. Unser Dank gilt auch Herrn Gerhard Fessler, Herrn Ralf Kneuper und Herrn Norbert Fleischmann für ihre wertvollen Anmerkungen. Allen Kollegen der method park Software AG und insbesondere Herrn Dr. Uwe Rasthofer möchten wir unseren Dank aussprechen für die vielen Diskussionen und Gespräche an der Kaffeemaschine (bei der wir uns auch bedanken möchten für das klaglose Ertragen unserer vielen Diskussionen und Gespräche über Themen, die sie nur peripher interessieren kann). Und last, but not least richtet sich unser Dank an alle unsere Kunden, die es uns erlaubt haben, mit ihnen zusammen ihre Prozesse zu verbessern und gemeinsam wertvolle Erfahrungen zu sammeln.

Das Autorenteam wünscht Ihnen viel Freude beim Lesen dieses Buches und viel Erfolg bei der Umsetzung Ihrer Prozessverbesserung!

*Jürgen Schmied, Paul-Roux Wentzel,
Michael Gerdorf, Uwe Hehn*
Erlangen, August 2008