

Vorwort

»Vorworte sind Erklärungen zu den Erklärungen, mit denen man eine Erklärung erklärt.«

(Abraham Lincoln, 16. Präsident der USA)

Dieses Buch ist eine praktische Anleitung zur Einführung neuer und Verbesserung vorhandener Vorgehensweisen und Prozesse in Ihrem Unternehmen. Es möchte die Fähigkeiten moderner Unternehmen verbessern, sich zu wandeln und weiterzuentwickeln. Denn nichts ist schädlicher für ein Wirtschaftsunternehmen 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 zwingen Sie, sich kontinuierlich anzupassen und zu erneuern. Aber Veränderungen dürfen nicht chaotisch in eine Organisation hineingetragen werden, sondern müssen vielmehr geplant und gesteuert durchgeführt sein. Ansonsten haben diese Veränderungen nur einen geringen Effekt, wenn sie Ihrem Unternehmen nicht gar schaden.

Wir zeigen Ihnen, wie Sie Veränderungen gezielt und harmonisch in Ihre Organisation einführen. Es geht 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 rascher 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 Arbeitsmethoden und -strukturen. Bei all dem muss der Mensch, der Mitarbeiter, der die tatsächliche produktive Leistung Ihres Unternehmens erbringt,

*Veränderungen müssen
geplant werden*

*Der Mensch muss bei
Veränderungen
berücksichtigt werden*

in den Mittelpunkt gestellt werden. Diese Menschen führen Ihre Prozesse aus und sind in erster Linie von den Änderungen betroffen.

*Dieses Buch definiert
einen Prozess zur
Prozessverbesserung*

Warum haben wir dieses Buch geschrieben? Wir haben in vielen Projekten mit unseren Kunden, den Kunden der Method Park Software AG, neue Entwicklungsprozesse eingeführt und bestehende verbessert. Dabei haben wir unzählige Erfahrungen gesammelt, wie eine Organisation schrittweise ihre Schwächen beheben und Veränderungen umsetzen kann. Wir haben sicher nicht immer alles richtig gemacht. Aber wir haben aus Fehlern *und* Erfolgen gelernt, was zu tun ist, um Prozessverbesserungsprojekte erfolgreich ein- und durchzuführen. Im Verlauf dieser Projekte haben wir eine allgemeine Vorgehensweise entwickelt und viele Best Practices dokumentiert. Wir stellen sie Ihnen in diesem Buch vor, 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!

*Dieses Buch richtet sich an
jene, die ihre
Arbeitsweisen verbessern
möchten*

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 Sie Veränderungen und Verbesserungen offen gegenüber stehen und gerne Veränderungen zum Wohle Ihres Unternehmens einbringen möchten. Und allein die Tatsache, dass Sie dieses Buch lesen, zeigt: Sie wissen, dass Unternehmen sich ändern müssen.

Zum Aufbau dieses Buches

Aufbau des Buches

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

■ **Kapitel 1 (Einleitung)**

motiviert Prozessverbesserungsprojekte, vermittelt Grundlagen zu SPICE 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 sowie die für Prozessverbesserung relevanten SPICE-Prozesse.

Kapitel 3 (Standortbestimmung)

behandelt die erste Phase eines Prozessverbesserungsprojektes: die Analyse der Stärken und Schwächen der unternehmenseigenen Entwicklungsprozesse.

- **Kapitel 4 (Projektmanagement des SPICE-Projektes)**
erklärt, wie gutes Projektmanagement für ein Prozessverbesserungsprojekt durchzuführen ist.
- **Kapitel 5 (Konzeption des Prozesses)**
zeigt, wie Anforderungen an Prozesse erhoben werden und wie ein Prozess grundlegend entworfen wird.
- **Kapitel 6 (Definition des Prozesses)**
erläutert die Erstellung einer Prozessbeschreibung.
- **Kapitel 7 (Erprobung des Prozesses)**
behandelt das erstmalige Ausprobieren der definierten Vorgehensweisen in einem Pilotprojekt.
- **Kapitel 8 (Ausrollen des Prozesses im Unternehmen)**
beschreibt, wie die Prozesse in Unternehmen flächendeckend eingeführt werden.
- **Kapitel 9 (Kontinuierliche Prozessverbesserung)**
erklärt, wie eingeführte Prozesse auf Dauer etabliert und kontinuierlich verbessert werden.
- **Anhang A (Abbildung der Inhalte auf SPICE und ECQA):**
Dieses Buch beschreibt eine Vorgehensweise zur Prozessverbesserung und enthält Umsetzungsbeispiele anhand des Projektmanagements und des Anforderungsmanagements. Hierbei werden verschiedene SPICE-Prozesse u. a. zur Prozessverbesserung (z.B. PIM.3, Prozessverbesserung) erfüllt. Eine Abbildung dieser Prozesse auf die jeweiligen Abschnitte im Buch findet sich in diesem Anhang. Darüber hinaus wird eine Abbildung auf den Lehrplan des ECQA SPI Managers vorgenommen.

Jedes Kapitel schließt mit praktischen Hinweisen zur Durchführung der beschriebenen Aktivitäten; sie basieren auf den Projekterfahrungen der Autoren. Um fachliche Exkurse (**Exkurs**) und Definitionen (**Definition**) zu kennzeichnen sowie zur Markierung sowohl des Fallbeispiels (**Story**) als auch der Besonderheiten bei der Umsetzung der Verfahren in Projekten zur Entwicklung von eingebetteten Systemen (**Embedded**), haben wir in der Marginalienspalte die Symbole aus Abbildung 0-1 verwendet.

Verwendete Symbole



Definition



Story



Exkurs



Embedded

Abb. 0-1

Verwendete Symbole

Verwendung von
Fachbegriffen

Hinweis zu Fachbegriffen

Um eine möglichst gute Lesbarkeit des Textes zu gewährleisten, haben wir versucht, wo es ging, deutsche Begriffe statt der englischen Begriffe zu verwenden. Dies gilt insbesondere für die Fachtermini aus SPICE, für die wir die vorläufigen Übersetzungen aus der ISO 15504 herangezogen haben. Abweichungen zu der endgültigen Version der [ISO 15504D] sind möglich. Im Glossar findet sich zu jedem deutschen Begriff auch die englische Übersetzung.

Homepage des Buches:
www.process-park.de

Wir möchten Sie an dieser Stelle auch auf die Homepage des Buches hinweisen, auf der Sie zusätzliches Material wie Checklisten und Dokumentenvorlagen für Ihr Prozessverbesserungsprojekt finden: www.process-park.de.

Hinweis zur
Geschlechtsneutralität

Hinweis zur Geschlechtsneutralität

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwenden wir im Text durchgängig die männlichen Bezeichnungen, meinen damit aber Personen sowohl weiblichen als auch männlichen Geschlechts.

Warnung!

Unser Vorgehensmodell zur Prozessverbesserung und unsere Hinweise und Tipps basieren auf unseren praktischen Erfahrungen und wurden mit der größtmöglichen Sorgfalt niedergeschrieben. Die richtige Umsetzung der Prozessverbesserung in der Praxis ist aber schwierig und abhängig vom jeweiligen Projekt- und Unternehmenskontext.

Wir danken allen für
ihren Beitrag

Wir möchten uns bei Frau Preisendanz vom [dpunkt.verlag](http://dpunkt.verlag.de) bedanken, die für alle unsere Belange immer ein offenes Ohr und uns großartig unterstützt hat. Weiterhin möchten wir uns bei Frau Dr. Christina Ohde-Benna bedanken, die mit viel Energie, Kompetenz und Hartnäckigkeit unsere Texte redigiert und maßgeblich zur Verbesserung der Qualität unserer Ausführungen beigetragen hat. 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. Wir möchten uns auch bei Herrn René Spengler von der AXA Winterthur für die Verfassung des Geleitwortes bedanken. Unser Dank gilt außerdem Herrn Jens Palluch für seine wertvollen Anmerkungen. Frau Klaudia Dussa-Zieger möchten wir für ihren Beitrag zur Zukunft von SPICE danken. Allen Kollegen der Method Park Software AG und der Anywhere.24 GmbH möchten wir unseren Dank aussprechen für die vielen Diskussionen und Gespräche. Insbesondere gilt unser Dank Herrn Christian Hertneck, Geschäftsführer der Anywhere.24 GmbH, der als Ergebnis einer erfolgreichen Kooperation mit der Method Park Software AG entscheidend zum durchgehenden Fallbeispiel beigetragen hat und Herrn René Spengler von der AXA Winterthur für unser Geleitwort gewinnen konnte. 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.

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

Paul-Roux Wentzel, Jürgen Schmied, Uwe Hehn, Michael Gerdom
Erlangen, Februar 2010