



# Veränderungsmethoden für die Einführung von CMMI/ITIL

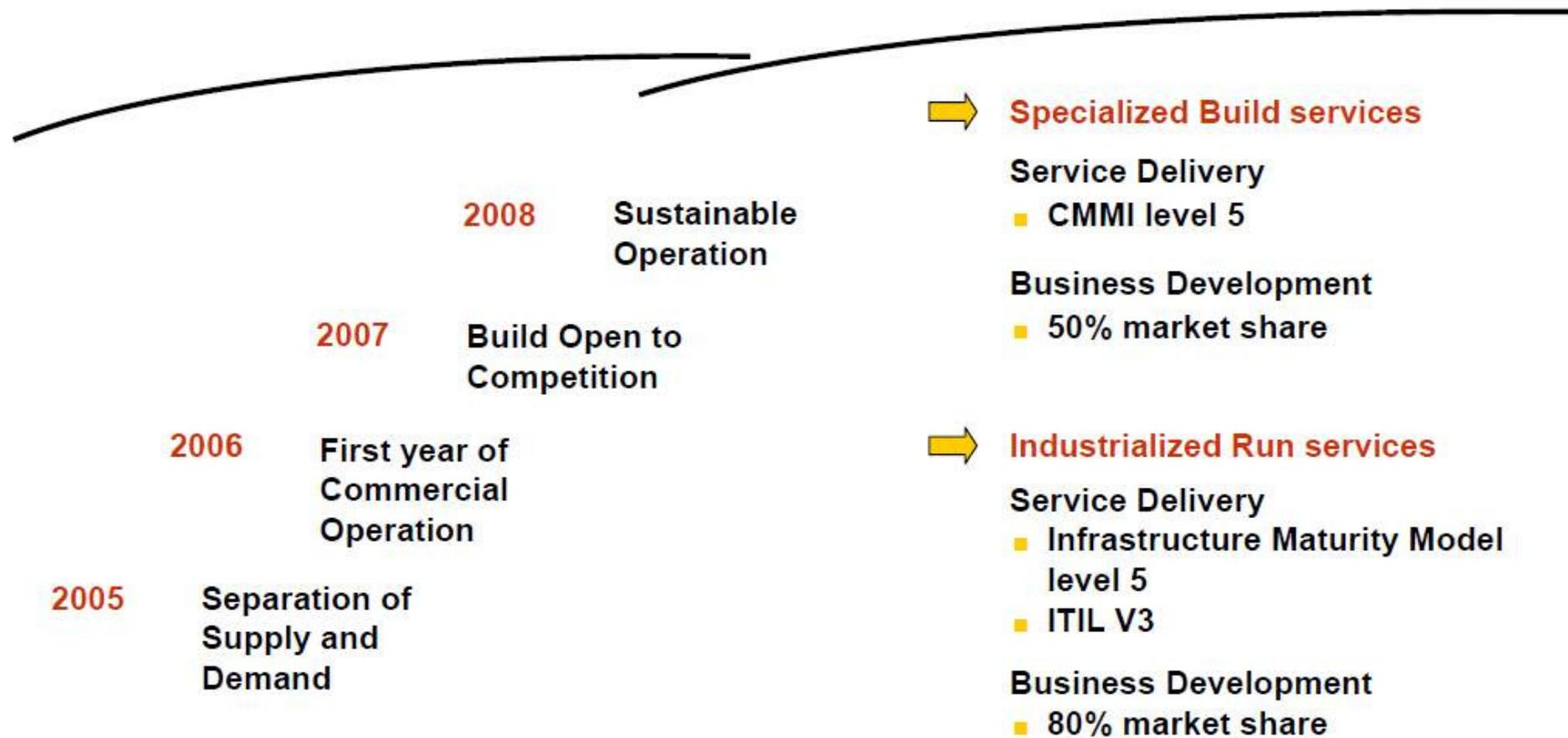
IT SERVICES, 05. Juni 2009

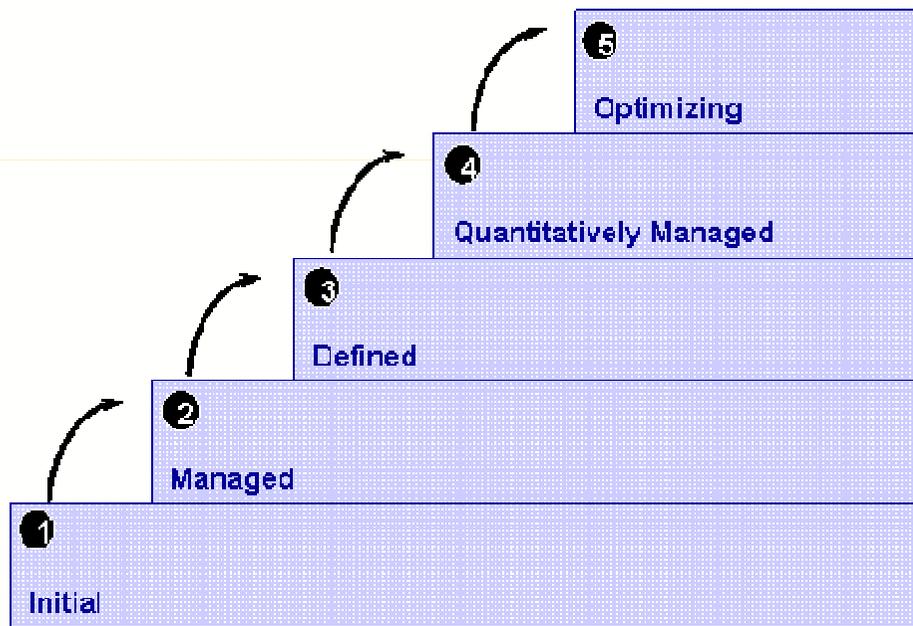
### **IT Services ist der interne IT-Dienstleister innerhalb des Konzerns Deutsche Post DHL**

- IT Services bietet für die Geschäftsbereiche der Deutsche Post DHL:
  - Specialized Build Services
  - Industrialized Run Services
  
- Der Wertbeitrag der IT Services :
  - Verbesserung des Return on Investment in IT für den Konzern
  - Unterstützung beim Risikomanagement für die Geschäftsbereiche
  - Reduzierung der „time to market“ für Produkte und Services
  - Qualitätsverbesserung und Vermeidung von unnötigen Kosten
  
- Die Vision der IT Services:
  - Jedes Projekt termintreu; jeder Service-Level eingehalten; jeder Preis wettbewerbsfähig.

## IT Services Strategy 2005 – 2008

## IT Services Strategy 2009 – 2011





- 2009: Strategie 2009 – 2011:  
CMMI Level 5 als strategisches Ziel
- 2008: CMMI Level 3 für Europa.  
Konsolidierung auf europäischer und globaler Ebene
- 2007: Aufbau von CMMI Level 3 für Europa
- 2006: CMMI Level 3 für Deutschland
- 2004: CMMI Level 2 für Deutschland
- 2002: Einführung von Mindestanforderungen im Qualitätsmanagement und Ausrichtung auf PMI (Project Management Institute)

## Veränderungsmethoden für die Einführung von CMMI/ ITIL

### Programm Management

- Überträgt die strategische Vorgaben in ein Programm
- Plant und kontrolliert das Budget für Verbesserungen
- Stellt die Einbindung der Organisation auf verschiedenen Management-Ebenen sicher
- Sichert die Vollständigkeit bei der Erfüllung des Referenzmodells CMMI/ ITIL
- Sorgt für effektive Bereitstellung der Prozesse durch den Aufbau einer Process-Asset-Library
- Unterstützt und koordiniert Kommunikation und Training
- Koordiniert Verbesserungsinitiativen und Qualitätsprüfungen/-bewertungen
- Nutzt CMMI/ ITIL als Referenz für den Gesamtplan

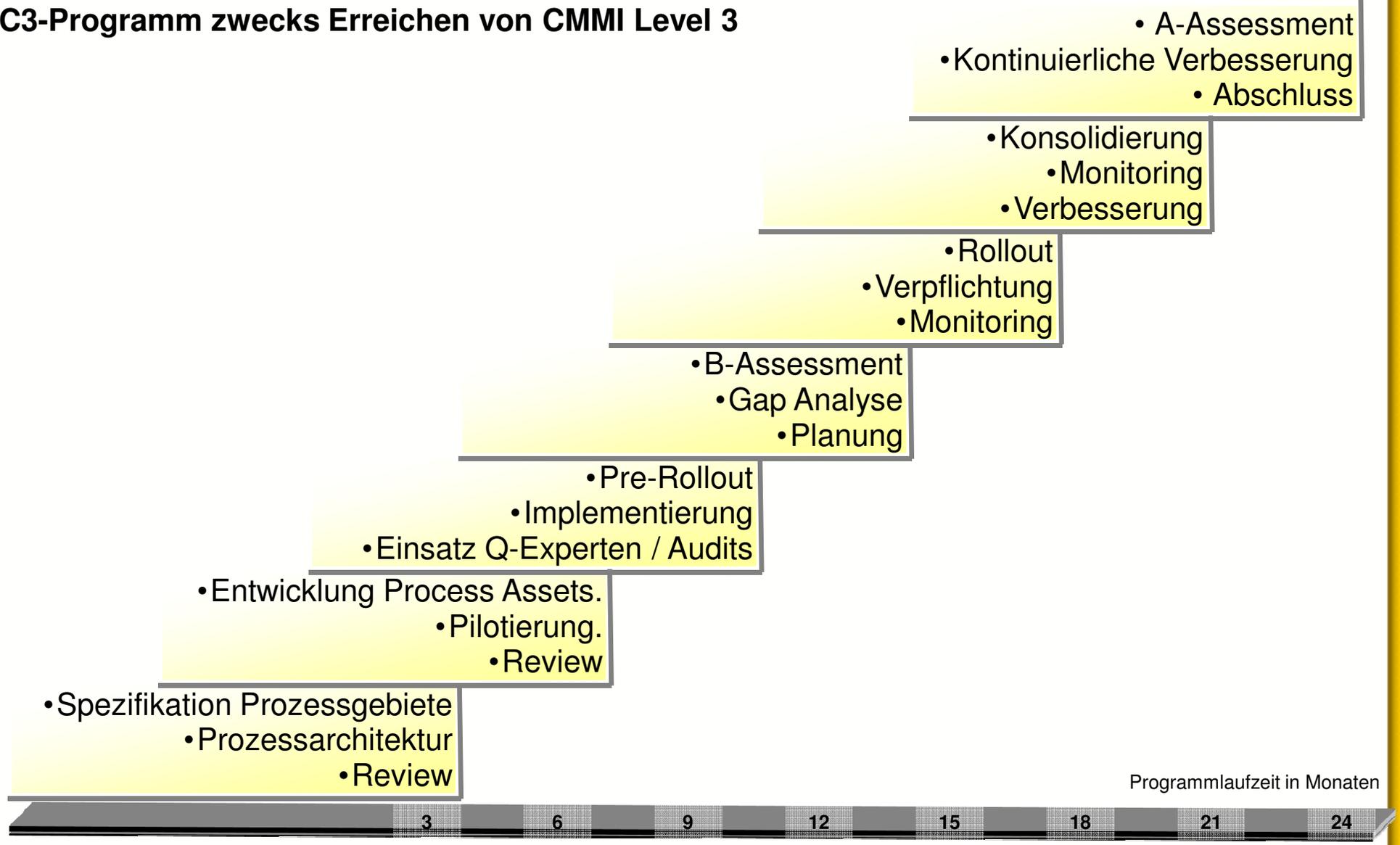
### Management von Verbesserungsinitiativen

- Verändert Arbeitsweisen zwecks Etablierung von konkreten Verbesserungen
- Bindet Experten für konkrete Aufgabenfelder ein
- Liefert effektive Prozesse und Arbeitsmittel für spezifische Aufgaben
- Nutzt konkrete Gestaltungsanforderungen aus CMMI/ ITIL

### Qualitätssicherung und -bewertung

- Sorgt für Nachhaltigkeit hinsichtlich erreichter Qualitätsstandards
- Bindet alle Mitarbeiter ein
- Zeigt den erreichten Stand auf qualitativer und quantitativer Basis
- Identifiziert Abweichungen und stellt Korrekturmaßnahmen sicher
- Nutzt CMMI/ITIL als Prüf-/ Bewertungskriterien

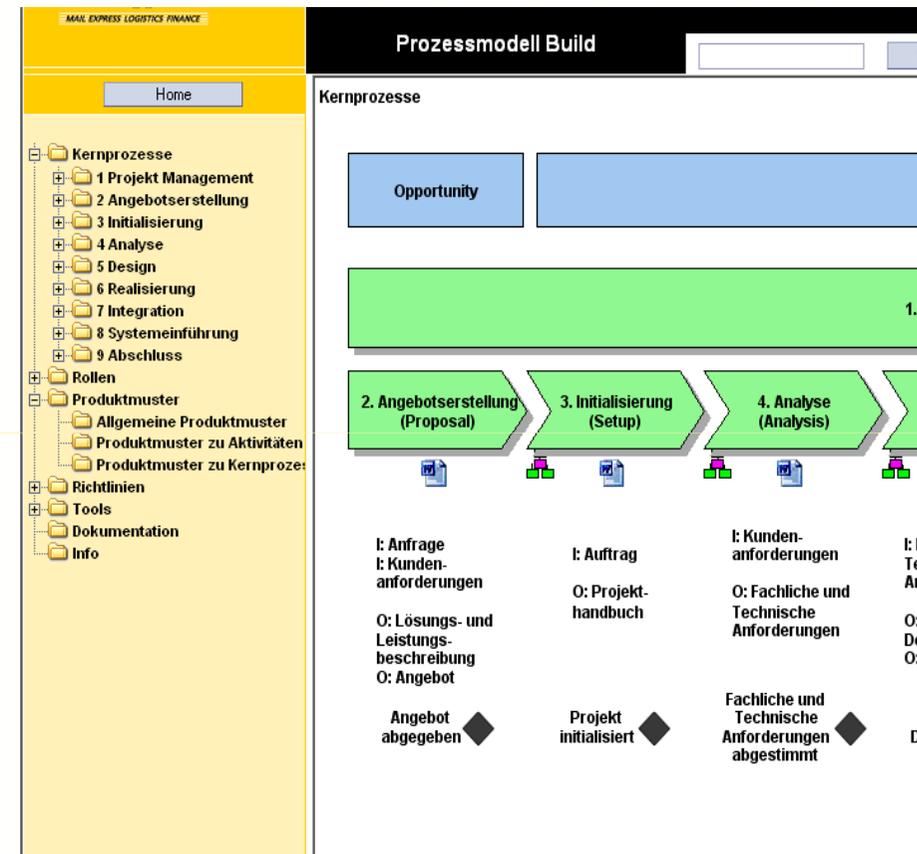
## C3-Programm zwecks Erreichen von CMMI Level 3



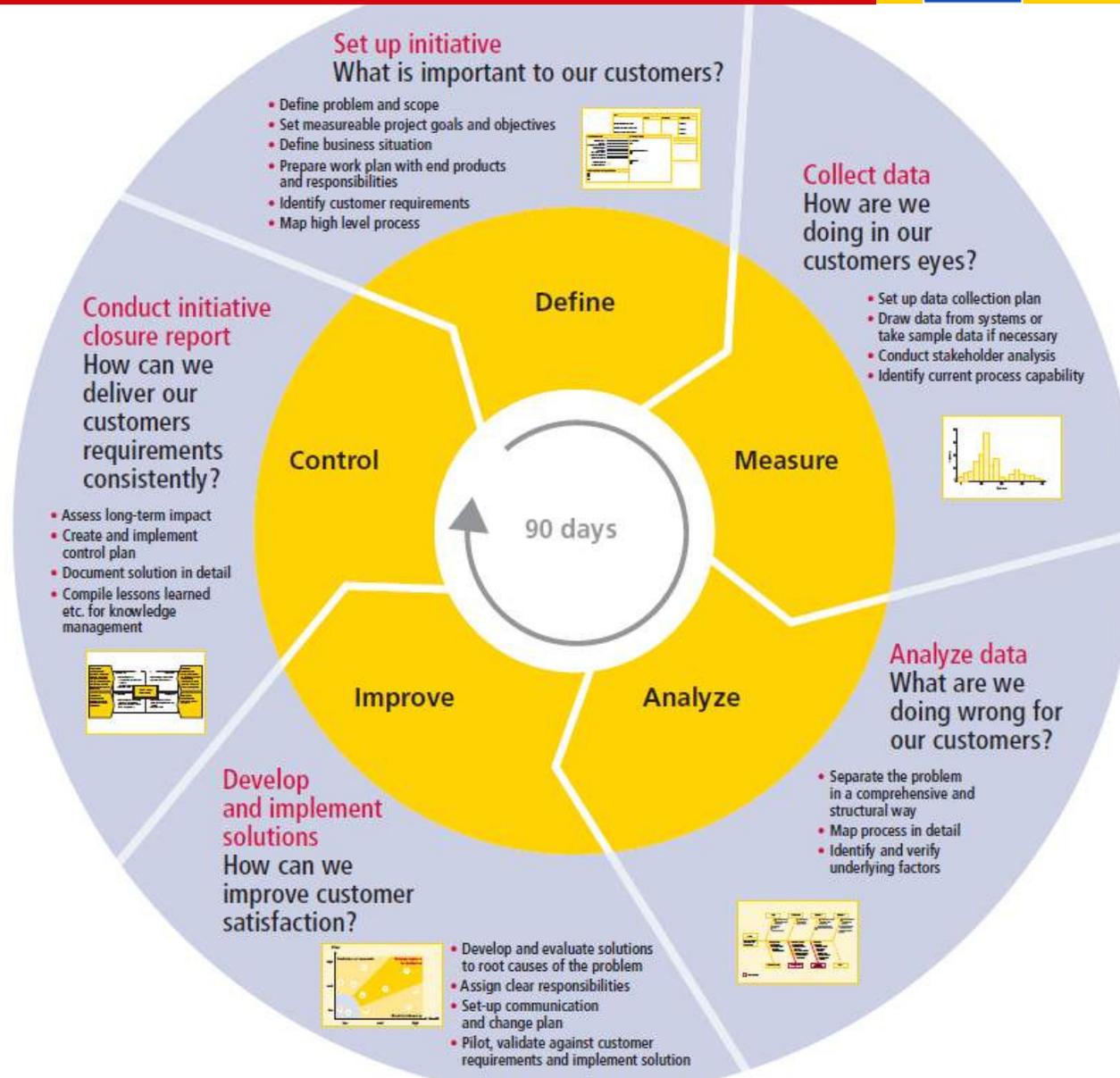
# Prozessmodell liefert eindeutige und einheitliche Vorgaben



- Aufbau der “Process-Asset-Library” als zentrale Prozessbibliothek
- Anlehnung an und Ausnutzung von Industriestandards: PMI, Prince 2, VModell
- Definition der Engineering-Prozesse durch bereichsübergreifendes Team anhand gelebter Prozesse
- Flexibilität durch Tailoring
- Feedback und Verbesserung



- Programm Manager zur inhaltlichen Koordination sowie Budget und Zeit
- Geschäftsführung als Sponser: Qualität im Fokus der Geschäftsführung und bei der Mitarbeiterkommunikation
- Einrichtung eines Steering-Boards mit Vertretern der Linienfunktionen für Projektmanagement, Qualitätssicherung und Entwicklung
- Festlegung von Verantwortliche für die einzelnen Prozessgebiete
- Einbindung der Projektteams in die Methodenentwicklung
- Einsatz eines Prozessarchitekten mit Fokus auf die praktische Anwendbarkeit der Prozesse
- Bildung eines CMMI-Experten-Teams zwecks Bündelung des CMMI-Knowhows
- Qualitätssicherung, die Vorgaben auf das eigene Programm anwenden



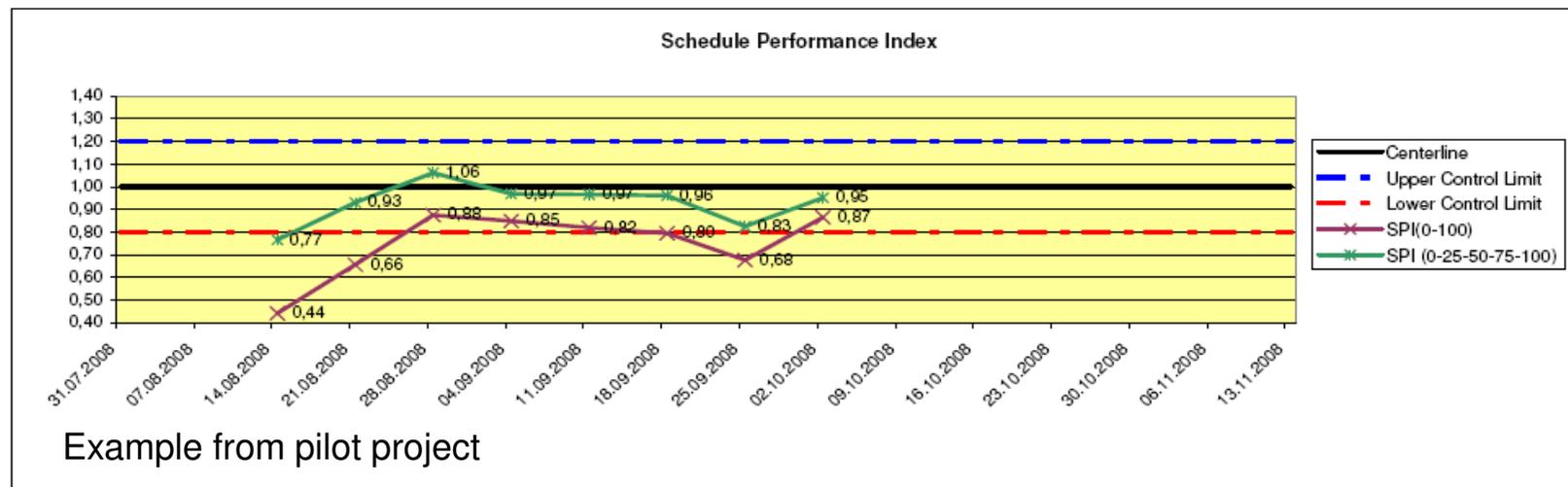
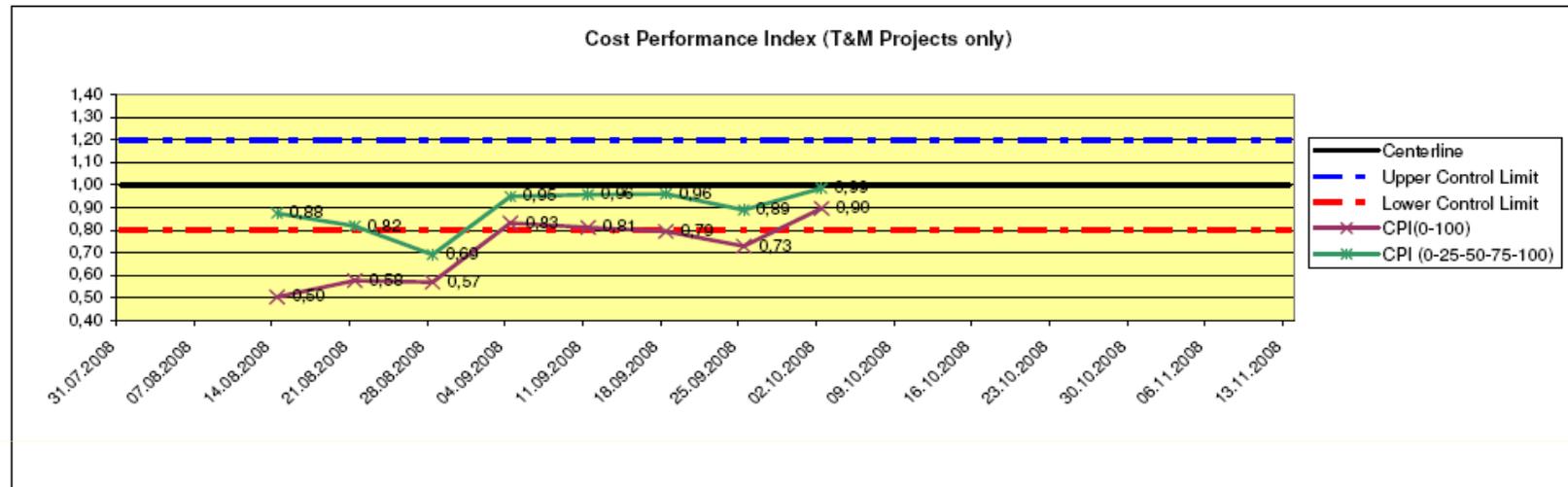
### Steigerung der Projekttransparenz durch den Einsatz von Earned-Value-Techniken

- Feedback des Kunden als Anstoß für die EVM-Initiative
  - Ungenügende Transparenz bei der Planung und Projektdurchführung
  - Lange Reaktionszeit bei Abweichungen
  - Kunde erwartet einheitliche Kennzahlen für alle Projekte, die den Projektfortschritt realistisch wiedergeben
  
- Design der Verbesserungsinitiative
  - Earned-Value-Methodik wurde als geeignete Methodik für Projekt mit einem Volumen über 250 TEUR ausgewählt
  - Festlegung von Planungsregeln auf Basis der Earned-Value-Methode
  - Training der Projektmanager
  - Pilotierung
    - Coaching durch Senior-Projektmanager
    - Regelmäßige Status-Reviews mit dem Management
    - Integration in das Projekt-Berichtswesen
  
- Überprüfung der Umsetzung im Rahmen von Audits und Reviews.

# Beispiel zur Prozessverbesserung (2/2)



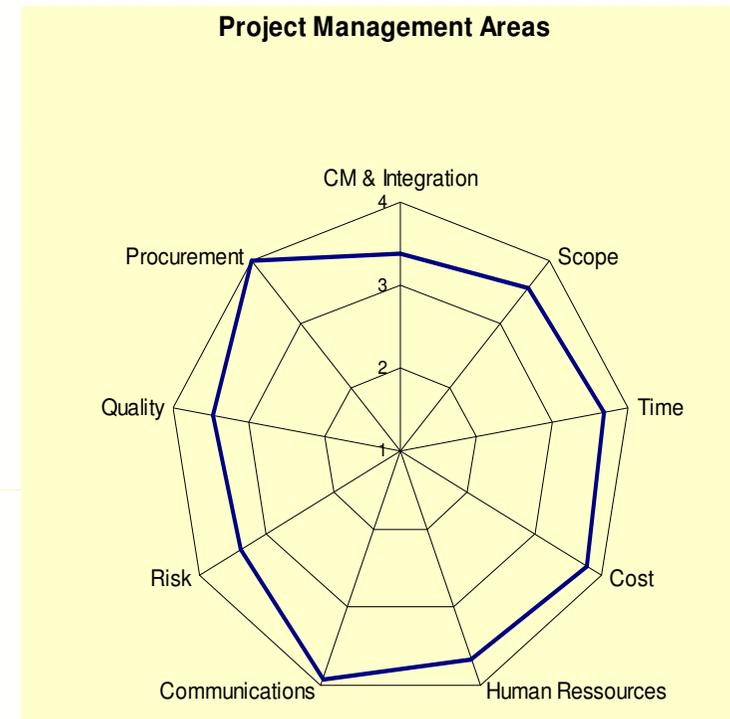
Daten sind schnell erzeugt. Eine Verbesserung erfordert aber auch das Bewusstsein für höhere Projekttransparenz.



Example from pilot project

## Ohne Kontrolle findet keine nachhaltige Verbesserung statt

- Qualitätssicherung in Projekten
  - Monatliche Bewertung durch Qualitätsmanager in Projekten
  - Highlight-Report auf Basis einer CMMI-Checkliste
- Early-Project-Audits
  - Quick-Assessment zu essentiellen Projektgrundlagen (ca. 20 Kriterien, 1 Stunde)
  - Frühzeitige Korrekturmaßnahmen und Sicherstellen von Mindeststandards
- Audits
  - Detaillierte und umfassendes Projekt-Assessment
  - CMMI basiert
- Peer Reviews im Projektmanagement
  - Initiale Durchführung in kritischen Projekten
  - Detaillierte und fassende Bewertung des Projektmanagement anhand von PMI
- CMMI-Appraisal
  - Neutrale Bewertung des erreichten Qualitätsstands
  - Nutzen von Best-Practices und
  - Beheben von Schwachstellen in Kooperation mit dem Assessment-Team



## Veränderungen, die sich erfolgreich gestalten ließen

<p><b>Prozessmanagement</b></p> <p>Das Prozessmodell wurde als wesentliche Arbeitsgrundlage für alle Projekte etabliert</p> <p>Die Prozessverbesserung wird auf allen Ebenen und in allen Instanzen ernst genommen und aktiv gelebt</p>	<p><b>Projektmanagement</b></p> <p>Das Projektmanagement ist auf einem hohen und stabilen Niveau. Für alle Aufgabengebiete werden klare Strukturen definiert und Arbeitspakete vergeben</p> <p>Es gibt ein regelmäßiges Reporting, das konsequent genutzt wird. Das Reporting erfolgt aus verschiedenen und voneinander unabhängigen Blickwinkeln</p>
<p><b>Engineering</b></p> <p>Anforderungen werden in allen Projekten systematisch entwickelt und gemanagt</p> <p>Design, Entwicklung, Integration und System-einführung funktionieren in allen Projekten sehr gut.</p>	<p><b>Support</b></p> <p>Die Qualitätssicherung ist gewollt, akzeptiert und in den Projekten etabliert</p> <p>Die Organisation stellt allen Projekten zuverlässig die benötigten personellen und technischen Ressourcen bereit</p> <p>Systematische und vorausschauende Aus- und Weiterbildung, verknüpft mit individuellen Entwicklungsmaßnahmen</p>

### Veränderungen, deren Umsetzung Schwierigkeiten bereitete

<p><b>Prozessmanagement</b></p> <p>Umgang mit spezifischen Prozessbedürfnisse, Verständnis von Policies und deren Einsatz als Steuerungsinstrument.</p> <p>Verwendung von Kennzahlen zur Effizienz und Effektivität von spezifischen Prozessen außerhalb des Projektmanagements.</p> <p>Ein direkter und repräsentativer Einblick des Senior Managements in die konkreten spezifischen Arbeitsweisen der Projekte.</p>	<p><b>Projektmanagement</b></p> <p>Effektives und effizientes Risikomanagement.</p> <p>Attributbasierte Schätzung sowie Wiederverwendung von Schätzungen und -erfahrungen</p> <p>Meilensteine mit internen Projektreviews verbinden</p>
<p><b>Engineering</b></p> <p>Flächendeckender Einsatz von Peer Reviews im Sinne von strukturierten technischen Prüfungen</p>	<p><b>Support</b></p> <p>Qualitätssicherung der Führungsprozesse und der Stabsfunktionen</p> <p>Effizientes Tailoring für kleine Projekte oder Programme.</p>

## Verbesserung bedeutet Veränderung – und erfordert Organisationsentwicklung



- Veränderungen mit dem Ziel, die Unternehmensleistung zu erhöhen, bedingen Organisationsentwicklung.
- Bei der Organisationsentwicklung werden neue Arbeitsweisen etabliert und die Unternehmenskultur wesentlich beeinflusst.



Eine Verbesserung und Veränderung funktioniert nicht durch die Verkündung von Handbüchern.



Carnegie Mellon  
Software Engineering Institute



## 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.

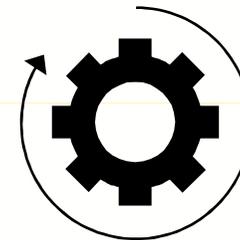
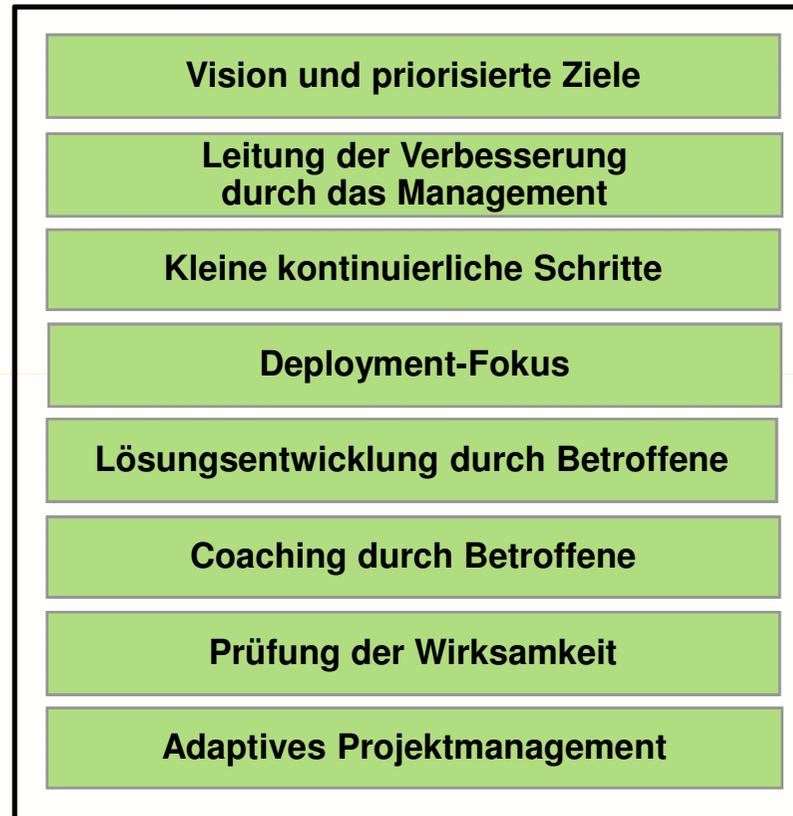
© 2006 by Carnegie Mellon University

Introduction to CMMI v1.2 – Module 13 – 082506 – Page 19

# Welche Praktiken muss ich umsetzen, damit eine Veränderung erfolgreich ist?



# Wie wichtig sind die einzelnen Praktiken?





## Lernen

- Hohe Konzentration auf das Vorgehen
- Viele Fehler
- Hoher Frustrationsgrad



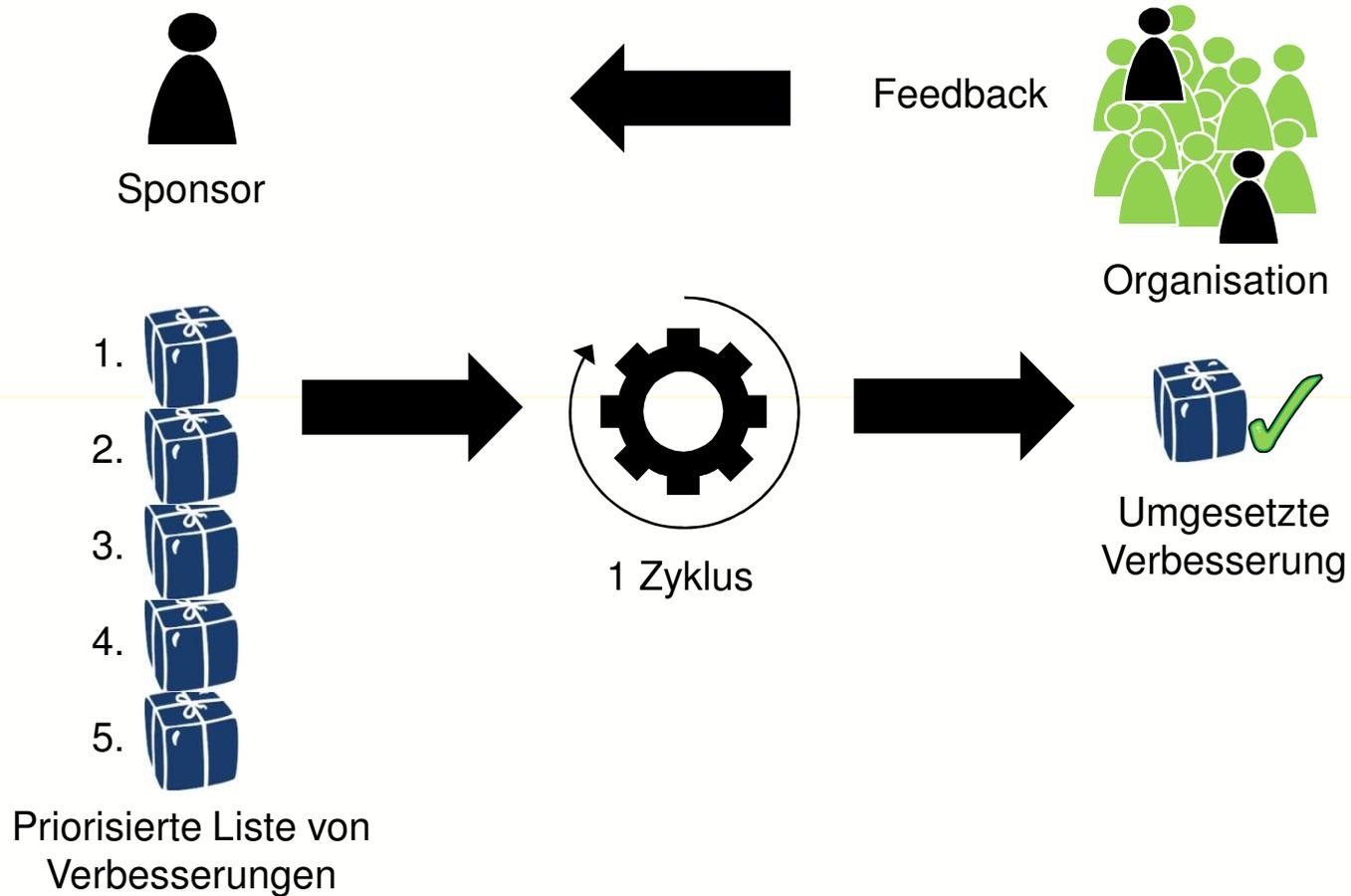
## Routine

- Hohe Konzentration auf den Inhalt
- Wenig Fehler
- Hoher Zufriedenheitsgrad

# Wie kann ich eine Veränderung fokussieren und auf dem Weg justieren?



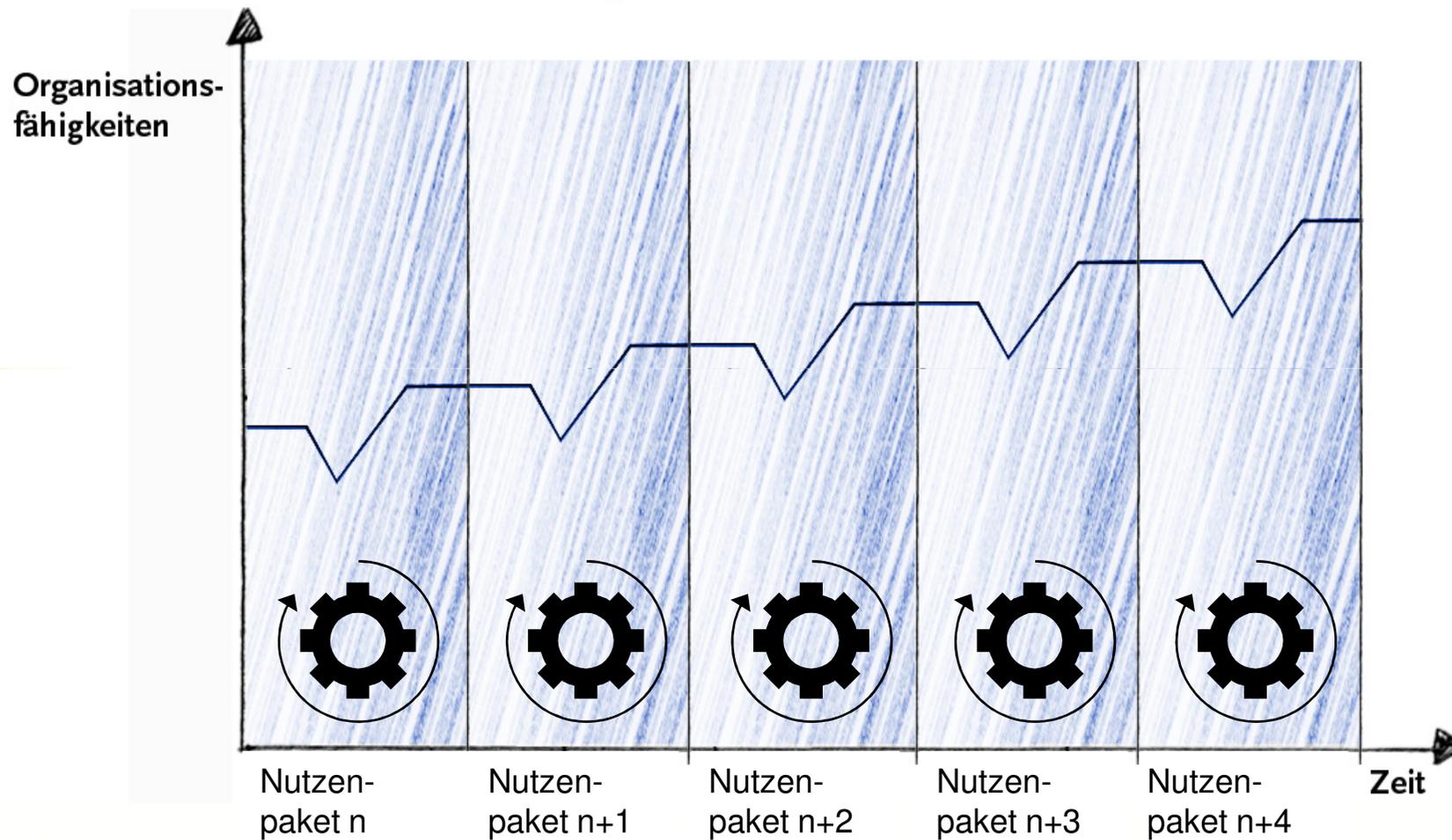
Um die Veränderungen sicher und routiniert umzusetzen gehen wir in Zyklen vor.



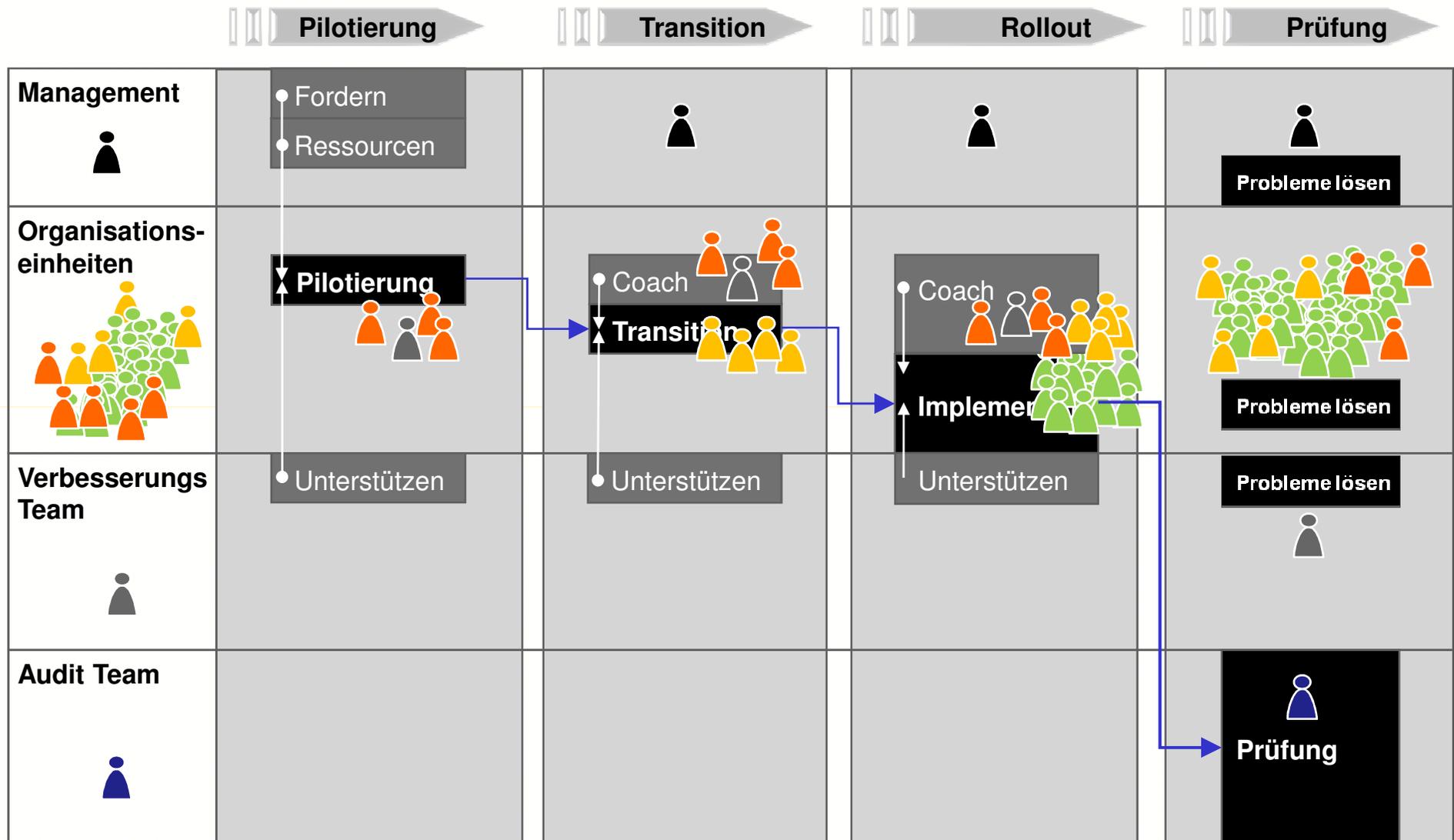
# Wie kann ich die Veränderungsaufwand und Arbeit balancieren?



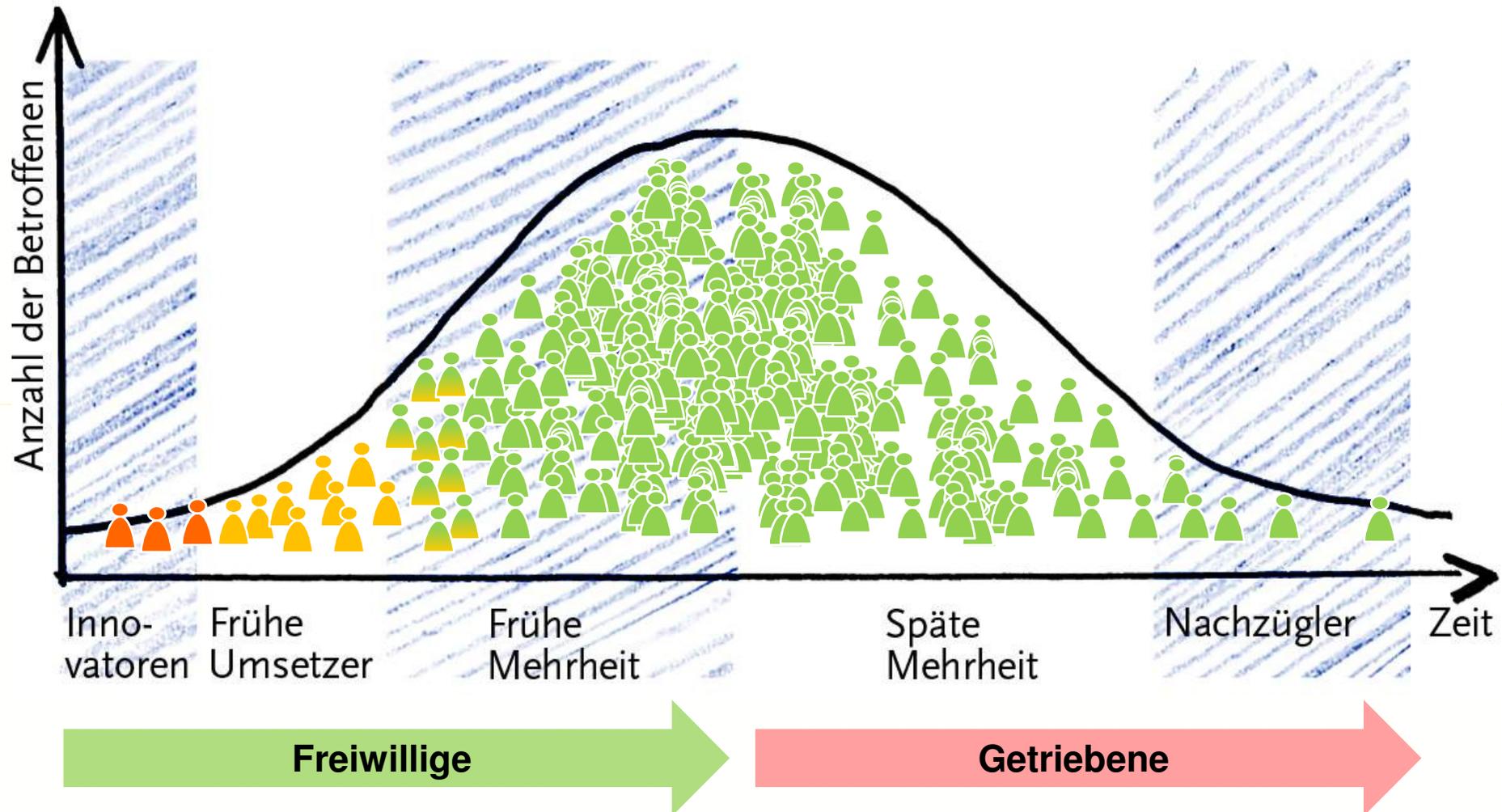
## Definition und Umsetzung in kleinen Schritten



# Wie gehe ich bei einer Veränderung systematisch vor?



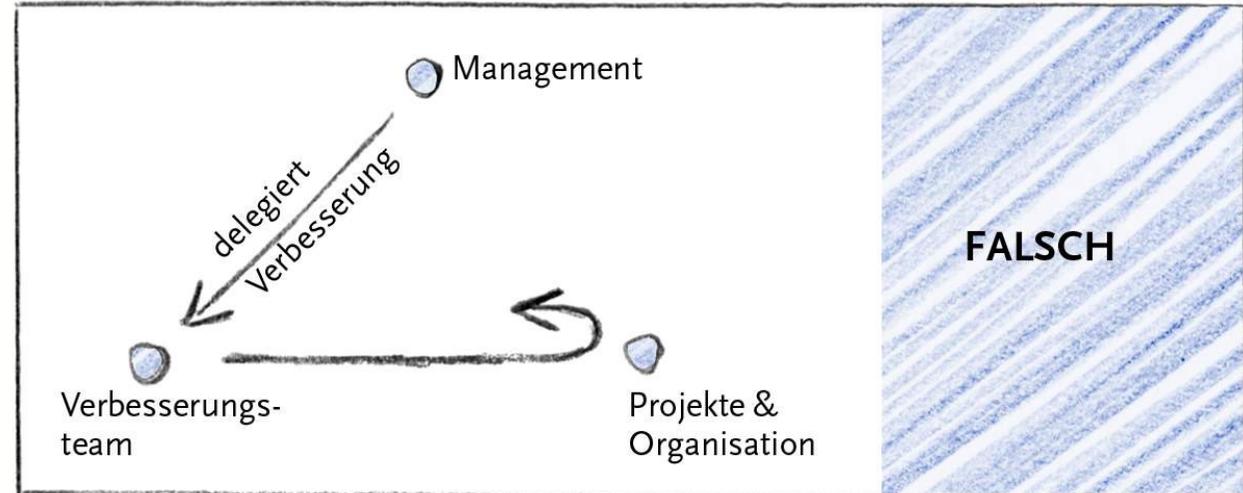
# Warum benötige ich die Beteiligung der Organisation?



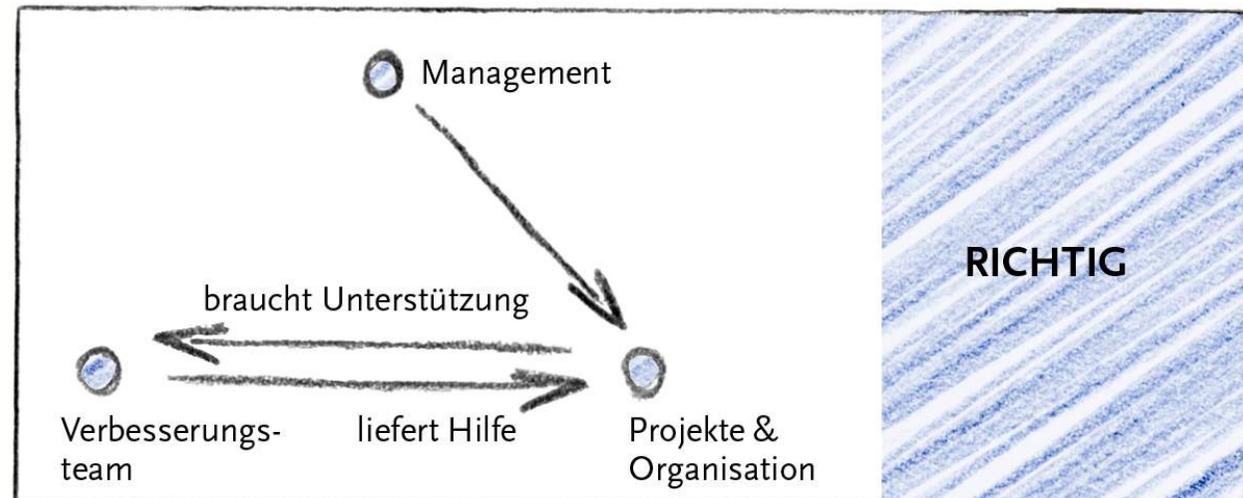
# Welche Verantwortung hat das Management?



- Management bekommt Veränderungsziele
- Management setzt Veränderungen in seinen Bereichen um



- Management berichtet über Fortschritt
- Steuerung der Veränderung über den Führungsprozess







VERÄNDERUNG FÜHREN. WISSEN TEILEN.

Change Management – Assessments – Training



## Georg Bellin

Georg.Bellin@dhl.com

Deutsche Post IT Services GmbH

Wielandstraße 4  
53273 Bonn

Phone +49 228 182 27460  
Mobile +49 160 969 15839  
Fax +49 228 182 27460

<http://www.dp-itsolutions.de>

## Malte Foegen

mfoegen@wibas.de

wibas GmbH Deutschland

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

<http://www.wibas.de>

wibas GmbH Schweiz

Hintermettlen 7  
6318 Walchwil  
Phone +41 / 41 / 511 22 - 90  
Fax +41 / 41 / 511 22 - 91

<http://www.wibas.ch>

# 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.