

HOOD Group Success Stories

CMMI-motivierte Veränderungsprozesse effizient unterstützt durch Anforderungsmanagement

Die Herausforderung

Ein Kunde aus dem Industriebereich Elektronik beauftragte HOOD, unter Beachtung der Aspekte von Veränderungsprozessen bei der Erreichung des CMMI-Level 2 innerhalb eines Jahres eine führende Rolle zu spielen.

Unsere Lösung

Die Vorgehensweise von HOOD beginnt stets mit der Erhebung und Dokumentation der Anforderungen an das Projekt. Im aktuellen Fall dienten die Ziele des CMMI-Level 2 als die übergeordneten Anforderungen, die erreicht werden müssen, und vorhandene Prozessbeschreibungen dienten als erste Lösungsansätze, auf die weiter aufgebaut werden kann. Die Anforderungen und zugehörigen Informationen wurden in einem Anforderungsmanagement-Tool verwaltet. Im Zuge des normalen Vorgehens von HOOD wurde ein Programm entwickelt, um die vier Hauptaspekte von Veränderungen zu adressieren: Barrieren, Auftauen, Umdenken und Einfrieren.

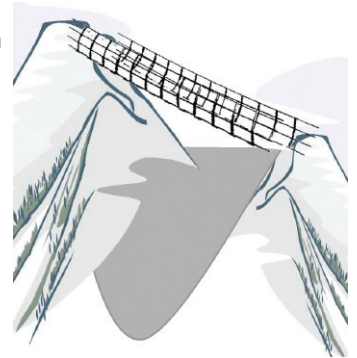
Barrieren – Es gibt viele Gründe, wegen derer Menschen gegen Veränderungen sein können. Beispielsweise kann der derzeitige Zustand einfach zu bequem erscheinen, oder die Veränderung bedeutet den Abschied von alten Paradigmen. Oder aktuelle Hinweise, die die Notwendigkeit für Veränderungen anzeigen, werden im Lichte früherer Erfolge einfach ignoriert. Außerdem bedeutet Veränderung häufig Unsicherheit: die Menschen müssen sich erst an neue Prozesse, neue Methoden und neue Werkzeuge gewöhnen. Sie befürchten vielleicht, dass sie der neuen Situation nicht gewachsen sind oder dass sie nicht das lernen können, was man braucht, um in der neuen Umgebung erfolgreich zu sein. Dadurch kann der Aufwand, sich der Veränderung zu widersetzen, geringer erscheinen als als der Aufwand, sich zu ändern.

Auftauen – Nach der Überwindung der Barrieren brauchen die Menschen eine Motivation, sich zu ändern. So eine Motivation kann grundsätzlich von zweierlei Arten sein: versuchen, ein vielversprechendes Ziel zu erreichen oder versuchen, der gegenwärtigen Situation zu entkommen.

Stellen Sie sich vor, wie Sie Leute darum bitten, ihren individuellen Gang zu ändern – dies ist dasselbe wie sie darum bitten, eine tiefe Schlucht auf einer Hängebrücke zu überqueren. Kein Wunder, dass die Leute ängstlich sind. Sie werden die Schlucht nur dann überqueren, wenn wir ihnen helfen, ihre Sorgen zu überwinden.

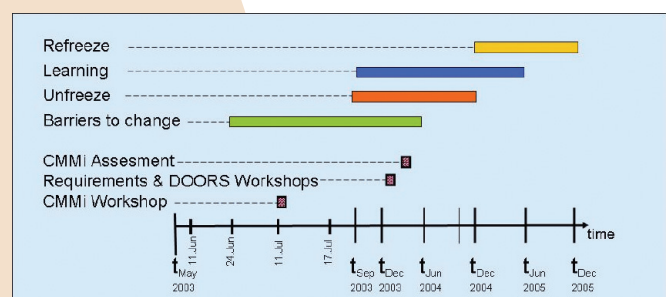
Das Management spielt an dieser Stelle eine entscheidende Rolle, denn Menschen können mit individuellen und Team-

Zielen und -Wünschen motiviert werden oder durch die Anwendung von Drohungen und Zwang. Die HOOD-Berater verbrachten etwa 50% der verfügbaren Zeit mit dem Management, um eine motivierende Atmosphäre zu schaffen, damit die Menschen Vertrauen fassen und etwas Neues ausprobieren konnten.



Umdenken – Die restlichen 50 % der Zeit wurden mit dem Coaching der Entwickler verbracht, um deren Fähigkeiten zu verbessern. Das Management musste eine Umgebung schaffen, in der die Leute ohne Risiko neue Methoden anwenden konnten. Fehler machen muss als Chance zum Lernen gesehen werden. Die Aufgabe wurde in kleine Schritte aufgeteilt, um viele kleine Meilensteine zu erhalten, wodurch die Projektbeteiligten zusätzlich ermutigt und motiviert wurden.

Einfrieren – Mit der im Projekt gewonnenen Erfahrung konnte definiert werden, wie in der Zukunft verfahren werden soll. Das Ergebnis sind dokumentierte Prozesse, empfohlene Methoden und Werkzeuge zur Durchführung der notwendigen Aktivitäten. Regelmäßige Reviews stellen sicher, dass Verbesserungspotential genutzt wird.



Projektplan für Erreichen CMMI-Level 2

Mehrwert für den Kunden

Mit Hilfe von HOOD wurde der CMMI-Level 2 im geplanten Zeit- und Budgetrahmen erreicht. Die menschlichen Aspekte wurden berücksichtigt und das Veränderungsprogramm erfolgreich eingeführt.

PROJEKTDATEN: Laufzeit (in Monaten): 12 | Projektbeteiligte Personen: 50

HOOD GmbH

Office München: Kelttenring 7, D-82041 Oberhaching

tel: 0049 89 4512 530, fax: 0049 89 4512 5319

e-mail: info@HOOD-Group.com, web: www.HOOD-Group.com

Ref: SS_19_GE_COH_CMMIChange_20070426_1247_sabine.doc

HOOD
Experts in Requirements