

## 2 Wie gestalten wir erfolgreich Veränderungsprozesse?

*»Es gibt nichts Schwierigeres, kein Unterfangen, bei dem der erfolgreiche Ausgang mehr in Frage steht, und nichts Risikoreicherer, als an vorderster Front bei der Einführung einer neuen Ordnung zu stehen. Denn: Der Erneuerer hat all diejenigen zum Feind, die unter den alten Bedingungen erfolgreich sind, und in denen, die möglicherweise unter den geänderten Bedingungen erfolgreich sein werden, lediglich halbherzige Unterstützer.«*

*Der Prinz  
Niccolò Machiavelli (1469–1527)*

Wie bereits von Machiavelli im 15. Jahrhundert so trefflich festgestellt wurde, bringt eine neue Ordnung der Dinge, wie beispielsweise die Implementierung der spezifischen und generischen Praktiken von CMMI Reifestufe 2 oder 3, erhebliche Unruhe in eine Softwareorganisation bzw. stellt eine wesentliche Herausforderung für die Mitarbeiter und das Management der betroffenen Organisationseinheiten dar [Wallmüller 07]. Es geht also um das Leben von neuen Vorgaben wie zum Beispiel von Policies, neuen Prozessen (z.B. Anforderungsengineering) oder um den Einsatz von neuen Werkzeugen (z.B. die Nutzung einer neuen Entwicklungsumgebung). Solche Veränderungsprojekte werden international als Software Process Improvement-(SPI-)Projekte bezeichnet.

Es wird immer wieder kritisiert, dass in der Literatur zu wenig über das Scheitern solcher SPI-Projekte und die Ursachen dafür berichtet wird. In diesem Kapitel wird auf die Schwierigkeiten und Probleme solcher Veränderungsprojekte, die auf dem Einsatz von Best-Practice-Modellen wie z.B. CMMI beruhen, eingegangen, es werden aber auch in der Praxis erprobte Lösungsansätze aus der systemischen Organisationsentwicklung vorgestellt.

Es handelt sich hier um eine organisatorische Komplexität, die die Mitarbeiter oft in ihrer persönlichen Arbeitsweise stört und Unsicherheit sowie Angst bei

den Betroffenen auslösen kann. Typische Schwierigkeiten zu Beginn solcher Veränderungsprojekte sind Fragestellungen und Aussagen folgender Art:

- Warum muss ich jetzt anders arbeiten als in den letzten zehn Jahren?
- Was mache ich mit den vielen neuen Prozessen, Werkzeugen und Hilfsmitteln?
- Wie führe ich beispielsweise die Projektschätzungen nach dem neuen Verfahren und mit dem neuen Werkzeug durch?
- Ich als Projektleiter bin mir nicht sicher, ob mein Team mit den neuen Werkzeugen zurechtkommt und die geplanten Arbeitspakete rechtzeitig fertigstellen kann.
- Unser Abteilungsleiter für Softwareentwicklung hat auf Anfrage nach Unterstützung gesagt, er habe keine Zeit und keine Ressourcen und wir sollen schauen, dass wir den vorgegebenen Termin einhalten.
- Unser externer Berater hat für uns ein dickes Handbuch mit vielen neuen Regeln entwickelt und meint, wenn wir sein Handbuch lesen würden, wüssten wir, was wir zu tun hätten.
- Wie und wann soll ich als Projektleiter für das gerade gestartete Projekt »Neue Plattform VENUS« und als Teilprojektleiter für den »Alpha-Server« noch die neuen Prozesse berücksichtigen?
- Wir arbeiten in unserem Projekt seit circa einem halben Jahr elf Stunden pro Tag und sollen nun noch bei der neuen CMMI-Initiative in unserer Firma mitmachen. Wie soll das funktionieren?

Viele dieser Aussagen und Fragen führen ohne ausreichende Behandlung zu einem mehr oder minder wahrgenommenen Widerstand der Betroffenen und können das geplante Veränderungsvorhaben massiv gefährden bzw. sogar scheitern lassen. Diese Schwierigkeiten und Probleme gilt es mit einem durchdachten und ausgewogenen Veränderungsmanagement zu lösen, um einen gesicherten SPI-Projekttablauf zu ermöglichen.

## 2.1 Vorgehen bei Veränderungsprojekten

Das hier beschriebene Vorgehen zur Implementierung von Best Practices, wie CMMI sie fordert, orientiert sich an erprobten Verbesserungsmodellen wie z.B. von Deming [Deming 82] und Grady [Grady 97]. Ein weiteres Vorgehensmodell für SPI-Projekte stammt vom SEI und heißt IDEAL (I für Initiierung der Veränderung, D für Diagnose, E für Etablierung des Verbesserungsplans, A für Agieren bzw. Handeln, L für Lernen [McFeeley 96]).

Bei unserem SPI-Vorgehensmodell werden folgende immer wiederkehrende Phasen unterschieden:

- Legitimation
- Diagnose
- Planung
- Umsetzung mit Lessons Learned