

1 Warum immer wieder Frust?

1.1 Erfahrungsbereich

Wer

Die Autorin, Manuela Wiemers, hat seit 1984 den Arbeitsschwerpunkt als Unternehmensberaterin auf den Vorgehens- und Methodenaspekt gelegt. Dieser Bericht fußt auf den Erfahrungen mehrerer Vorgehensmodelleinführungen, -anpassungen und -erweiterungen.

Was

Es handelt sich - über die Zeitachse betrachtet - um folgende Vorgehensmodelle:

- Orgware4 (ADV-Orga)
- ISOTEC (Ploenzke)
- Verfahrenshandbuch
(Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster)
- „Das V-Modell“ (erstellt im Auftrag der KBSt)
- SEtec (Softlab)
- GK-Vorgehensmodell (Gerling-Konzern).

Orgware4, ISOTEC und SEtec sind von der Autorin als nicht zu veränderndes Standardwerk eingeführt worden, Verfahrenshandbuch und GK-Vorgehensmodell dagegen stellen Anpassungen an ISOTEC und SEtec dar und das V-Modell wurde von der Autorin miterstellt und teilweise komplett, teilweise in Ausschnitten eingeführt.

Wo

Die beiden Hauptschwerpunkte liegen einerseits im Versicherungs- (Landwirtschaftlicher Versicherungsverein Münster, Gerling-Konzern) und andererseits im Behördenbereich (Bundesamt für Zivildienst, Bundeswehr).

Warum dieser Beitrag?

Werden Anzahl der Vorgehensmodelle mit der Anzahl der Kunden verglichen, zeigt sich, daß ein Kunde mehrere Vorgehensmodelle „erlebt“.

Dafür gibt es verschiedene Beweggründe:

- Vorgehensmodelle „altern“
- Vorgehensmodelle werden eingeführt, jedoch nicht gelebt

Für das Team, das das Vorgehensmodell eingeführt hat - die Vorgehensmodelleinführer -, ist der erste Fakt eher ein Grund zur Freude, da bestehende Mängel erkannt werden (was das Benutzen des Vorgehensmodells voraussetzt) und durch neue Vorgehensmodelle oder Verbesserungen behoben werden können.

Im zweiten Fall jedoch steigert sich das Frust-Gefühl, da bei allem Selbstbewußt- und begründetem Dasein (des Vorgehensmodelles) doch die Frage auftritt, ob das *Vorgehen* bei der Einführung von *Vorgehensmodellen* überprüft werden sollte.

Dieser Beitrag soll dazu verhelfen, aus den Erfahrungen der Autorin zu lernen, indem er zeigt, welche Vorgehensänderungen im Laufe der Zeit Erfolge brachten und das Frust- in ein Lust-Gefühl (für alle Betroffenen) verwandelte.

Gefühlsduselei?

Die Qualität des Vorgehensmodelles allein kann nicht überzeugen, da für derart abstrakte Produkte die Vorteile, die aus der Nutzung entstehen, nur von Kennern der Materie identifiziert werden können.

Standardwerke oder -produkte müssen mit Überzeugung, Macht und Begeisterung eingeführt und verpflichtend gemacht werden, da nur mit diesen Komponenten auf Dauer eine kräftige Argumentationskette inclusive des Zugeständnisses von Mängeln möglich ist.

Davon sind einerseits die Vorgehensmodelleinführer betroffen (wozu auch die Autorin gehört), die das Vorgehensmodell zum Leben bringen, sehr viel heftiger jedoch die Vorgehensmodelldurchsetzer, die das Vorgehensmodell am Leben erhalten müssen.

1.2 Auslöser für Vorgehensmodell-einführungen

1. Vorgehensmodelle als Vorschrift

Unternehmen wird durch Erlasse und Richtlinien die Nutzung eines Vorgehensmodells empfohlen bzw. vorgeschrieben.

2. Vorgehensmodelle als Vertragsgrundlage

Der Markt impliziert zudem durch die Forderung von DIN-Normen als Vertragsgrundlage (z.B. Qualitätsansprüche durch ISO 9000) die Nutzung eines Vorgehensmodells.

3. Vorgehensmodelle aus sachlichen Gründen

Vorgehensmodelleinführungen werden in Unternehmen veranlaßt, wenn es sich herausgestellt hat, daß die Softwareentwicklung nicht mehr den Effizienz-Erwartungen entspricht.

Dies äußert sich darin, daß die zeitlichen und inhaltlichen Erwartungen der Fachabteilung bei der Realisierung ihrer Anforderungen nicht erfüllt werden. Die Gründe dafür liegen entweder in Altlasten, die fast nicht mehr wartbar sind oder in Projekten, die sich durch ihren Umfang so verselbständigt haben, daß der Überblick und damit die Zielerreichung verloren geht.

Erst aus dieser fatalen Situation heraus ergibt sich der Anspruch, es zukünftig mit Unterstützung eines Vorgehensmodells besser machen zu wollen.

Es ist deutlich hervorzuheben, daß die, die das Vorgehensmodell innerhalb des Unternehmens einführen müssen, dies nicht auch unbedingt wollen!

1.3 Das strategische Einführungs-Projekt

Das Unternehmen setzte das strategische Projekt auf, das die Einführung des Vorgehens zum Inhalt hatte.

Dann wurde entweder:

- der Markt nach existenten Vorgehensmodellen sondiert oder
- die bereits im Unternehmen existierende Werkzeugwelt überprüft, ob sich ein Vorgehensmodell „versteckt“ oder
- eine Papierversion eines Vorgehensmodells zur Überarbeitung aus dem Schrank geholt.

Innerhalb dieser strategischen Projekte haben sich 3 Einführungsarten im Rahmen der Arbeit der Autorin herauskristallisiert:

1. Es existierte noch kein Vorgehensmodell und die gesamte Softwareentwicklung sollte (besser) strukturiert werden. In diesem Fall gibt es auf dem deutschen Markt ein umfassendes Prozeßmodell, das bereits oben erwähnte V-Modell, das von der Autorin empfohlen wurde. Der Schwerpunkt eines derartigen Projektes lag in der Schulung und der Lesart eines derart umfangreichen abstrakten Werkes. Zudem wurde über Durchsatzkraft generell, über projektspezifische Tailoringmaßnahmen und über Operationalisierungsmöglichkeiten nachgedacht. Diese Komponenten wurden beschrieben, jedoch nicht mehr zum Projektumfang gerechnet.

Vom Frust zur Lust bei der Einführung eines Vorgehensmodells

2. Handelte es sich um Anpassungen des existierenden Vorgehensmodells im Unternehmen, z.B. zur Einbindung der Aktivitäten, Iterationen und inkrementellen Bausteine der Objektorientierung, hatte das Projekt vornehmlich die Aufgabe übernommen, die bestehenden Aktivitäten-Referenzen und -Relationen innerhalb eines Modells aufzubrechen und mit Einschüben wieder sinnvoll zusammenzusetzen. Auch hier hatte das Projekt eher abstrakte Ergebnisse.
3. Die dritte Variante stellte eine theoretisch unsaubere aber in der Praxis oft auftretende Vorgehensmodelleinführung aus der existenten Werkzeugwelt heraus dar. In einem derartigen Projekt schwang stets die leise Kritik mit, warum die Abstraktion über ein zusätzliches Papierwerk nötig ist und das Werkzeug nicht selbstsprechend war. Teilweise handelte es sich jedoch auch um äußerst sinnvolle Erweiterungen rund um das Werkzeug.

Diese strategischen Projekte sind ausnahmslos so aufgesetzt worden, daß auf hohem Abstraktionsgrad ein Papierwerk erstellt wurde, ggf. noch unterstützt durch weitere Prosawerke zu Methoden und Werkzeugen.
aber....

1.4 Der Frust-Grund

.... die nötigen Unterstützungsressourcen (wie z.B. Tailoring-Hilfe und Coaching in neuen fachlichen Projekten, Kontrollorgane zur Durchsetzung, Hotline für Nachfragen...) waren nicht mehr Bestandteil des einen strategischen Projektes.

.... die nötigen Infrastrukturmaßnahmen (z.B. eine Qualitätssicherungsmannschaft oder brandneu die zentrale Verwaltung der Klassenbibliotheken) wurden zwar beschrieben, aber nicht als Ressourcen angefordert.

.... das Management hatte die Erstinvestition des einen strategischen Projektes zwar einer erwarteten schnellen und effizienten Softwareerstellungsverbesserung nach Vorgehensmodell gegenübergestellt und für tragbar befunden, aber die Folgekosten wurden nicht mehr eingeplant.

.... oder das Management hatte die Verpflichtung, dem Unternehmen ein Vorgehensmodell beizufügen, sah jedoch nicht die Notwendigkeit, dieses auch durchzusetzen.

Die Summe dieser Punkte, ggf. ergänzt um persönliche Reputationen des Managements, die mit der Einführung eines Standardwerkes im Hause zusammenhängen, ohne die Inhalte wirklich mitzutragen (oder zu verstehen), hatte immer folgende Konsequenz:

Das Vorgehensmodell endete als „Schrank“-Ware.

2 Verbesserung und Frust-Minimierung

Nach einigen derartig verlaufenden strategischen Projekteinsätzen wurden die einzelnen Teile eines Vorgehensmodells unter die Lupe genommen, wie und wann sie sinnvoller in einem Unternehmen eingeführt werden können. Als einzelne Teile sind aufzuführen:

- Qualitätssicherung [QS]
- Konfigurationsmanagement [KM]
- Projektmanagement [PM]
- Softwareentwicklung [SE]

2.1 Qualitätssicherung [QS]

QS in seiner gesamten Spannbreite sollte unabhängig von dem bereits eingeführten Vorgehensmodell implementiert werden. Die Erhöhung der Qualität durch geregelte QS-Maßnahmen und den Aufbau einer QS-Gruppe bringt Unruhe ins Unternehmen, da Kontrollmaßnahmen immer sehr negativ aufgenommen werden. Die psychologische Argumentation der gemeinsam (durch Ersteller und Kritiker) geschaffenen hohen Qualität ist allein schon ein ungemein anstrengendes Projekt.

Es ist darauf zu achten, daß der Ausstieg zur QS und die Wiedereinstiegsunkte nach der QS in den anderen Bereichen definiert sind, es kann auch ohne weiteres in den nachfolgend beschriebenen Projekten darauf hingewiesen werden, daß die QS ein sinnvoller Teilbereich ist, es jedoch zu vermeiden, diesen Teilbereich parallel voranzutreiben.

2.2 Die strategischen Einführungsprojekte

Ist die QS erst einmal aus dem Betrachtungswinkel verschwunden, gilt es nun, die sinnvollste Reihenfolge für die verbliebenen Bestandteile zu wählen:

2.2.1 Begründungsanalyse / Marktanalyse

Es ist für den Vorgehensmodelleinführer ausgesprochen sachdienlich, vor Beginn des Projektes mit den Anforderern, die meist einen bestimmten Ausschnitt des Managements eines Unternehmens darstellen, eine detaillierte Begründungsanalyse durchzuführen.

Bei Architektur-, Organisations-, Hard- oder Softwareprojekten sind die Ergebnisse allen Begründungen zum Trotz so selbstredend und selbstüberzeugend, daß ihr Durchsatz gewährleistet werden kann. Sie können „von unten“ in einem Betrieb gelebt werden.

Bei Vorgehensmodelleinführungen gilt dies nur, wenn es sich um ein bereits eingeführtes Vorgehensmodell handelt, das durch ein existentes Werkzeug bereits unterstützt wird und „nur“ angepaßt werden muß. Vorgehensmodelle müssen „von oben“ getragen, empfohlen und gelebt werden!

Scheinen die Beweggründe der Vorgehensmodelleinführung eher aus Anforderungen außerhalb des Unternehmens entstanden zu sein und / oder scheint das Management nicht inhaltlich hinter dem Vorgehensmodell zu stehen, gibt es 3 Alternativen:

- Ablehnung des Auftrages, da es sich nur um ein Papierwerk handeln kann
- Erstellung des Papierwerkes (ohne die nachfolgende Reihenfolge und inclusive QS) ohne Einführungsstreß
- Managerschulung mit folgenden Inhalten
 - Inhalt des bevorzugten Vorgehensmodells
 - Workshop mit Auswirkungsbeschreibung der Aktivitäten des Managements und ihrer Mitarbeiter
 - Darlegung der notwendigen Projekte, infrastrukturellen Auswirkungen etc.
.... und der nachfolgenden wiederholten Betrachtung der daraus resultierenden Änderungen der Einstellung zum Vorgehensmodell.

Sind die beiderseitigen Ansprüche geklärt und vertretbar, muß das passende Vorgehensmodell ermittelt oder die nötige Anpassung vorgenommen werden.

2.2.2 Konfigurationsmanagement [KM]

In vielen Vorgehensmodellen ist das Thema Konfigurationsmanagement nicht erwähnt. Es wird schlicht vorausgesetzt.

Gemeint ist die Möglichkeit, Software mit ihrer Dokumentation und ihren Analyse- und Designdokumenten zu versionieren, durch bestimmte Lebenszyklusstadien (vereinfacht: in Arbeit, im Test, in Produktion) zu schleusen, sie als ein Paket (Release) in die Produktion zu bringen, Variantenbildung zu vermeiden oder die Konsolidierung zu unterstützen. Zudem gehören Zugriffsrechteverwaltungen, damit verbundene Rollenfestlegungen, Browserfunktionalitäten, Suchmechanismen mit zu diesem Thema.

Ist für diese Aktivitäten keine Infrastruktur im Unternehmen vorgesehen, kann ein Vorgehensmodell nicht eingeführt und gelebt werden ohne zu scheitern, da dessen Ergebnisse nicht einheitlich und vergleichbar abgelegt werden können.

Vom Frust zur Lust bei der Einführung eines Vorgehensmodells

Es ist sicherlich sinnvoll, KM durch ein Werkzeug zu unterstützen, aber es nützt nichts, wenn nicht auch personelle Ressourcen vorgesehen sind, die dessen Handhabung und Anpassung jederzeit erklären und vornehmen können.

Handelt es sich sogar um die zwangsläufig immer weiter verbreitete Klassenbibliotheksverwaltung, stehen noch ganz andere Aufgaben für die Konfigurationsmanager in vorderster Front: Sie müssen entscheiden, inwiefern Wiederverwendung möglich und sinnvoll ist, welche Klassenveränderung welche Konsequenzen zieht etc.

Es ist unglaublich, wie sehr unternehmensweite Institutionen jeder kleinen einzelnen Softwareerstellung helfen können - ohne mit großen Theorien aufzuwarten.

Eine kleine Administrationsmannschaft kann sehr viel Effizienz in die Arbeit tragen. Dadurch, daß diese Mannschaft „Produkte“ anbietet, die generell unternehmensweit verwaltet werden, ist schon ein Stück Vorgehensmodell durchgesickert, wenn diese Produkte langsam verpflichtend unternehmensintern „verkauft“ werden.

2.2.3 Projektmanagement [PM]

In vielen Unternehmen sind die Projektleiter der zukünftigen fachlichen Projekte nicht gewahr, welche Arbeit in dem Bereich PM eigentlich steckt. Bevor die Softwareentwicklung selbst mit einem Vorgehensmodell konfrontiert wird, ist es dringend notwendig, das Management in diesen Bereich einzuführen (siehe auch Punkt 2.2.1). Achtung: Hier geht es nicht mehr um die Begründungsanalyse und Schulung des Managements, das die Einführung und Durchsetzung des Vorgehensmodells anforderte und verpflichtend machen soll. Hier sind die Manager gemeint, die mit den Auswirkungen des Vorgehensmodells in Projekten und in der Linie konfrontiert werden.

Das Training der Führungskräfte im Sinne eines Vorgehensmodells schafft eine Grundlage, selbst eine bisher völlig ineffizient ablaufende Softwareentwicklung zu straffen, da die standardisierte Planung und Kontrolle der Produkte während der Softwareerstellung viele nebenläufige Unsinnigkeiten erkennen läßt.

Unter Training sollte einerseits verstanden werden, WAS zu tun ist, aber andererseits auch WANN und WIE auf ein fachliches Projekt Einfluß genommen werden kann.

Sollte es sich schon um erfahrene Projektleiter handeln, verbirgt sich vor allem die Chance, aus den bestehenden Abläufen das herauszufiltern und zu erkennen, was bisher bereits GUT war (und womit das ausgesuchte Vorgehensmodell (auch nachträglich) erweitert werden sollte)!

Zusätzlich sollte das Linienmanagement, das selbst nie ein Projekt leiten wird, aber z.B. Ressourcen in ein Projekt entläßt, ebenfalls diese Aktivitäten lernen, um Projekte besser zu verstehen und bewerten zu können.

Es besteht die Chance, über fachliche Projekte mit geschulten Projektleitern langsam Vorgehensweisen zu implementieren, ohne sie explizit dem Projektteam vorzuschreiben!

2.2.4 Generelle Operationalisierung (Methoden- / Werkzeugunterstützung, Anpassung im Unternehmen)

Die Festlegung von Methoden, vor allem aber von Werkzeugen ist heute mit das schwierigste Thema bei einer Vorgehensmodelleinführung, da vor allem der Werkzeugmarkt in immer schnelleren Zyklen mächtigere und bessere Werkzeuge erzeugt. Leider steigt damit aber auch die Konkursquote der Anbieterfirmen und damit die Unsicherheit, welches Werkzeug die nächsten Jahre überlebt.

Zu geringe Festlegung bedeutet, daß jedes fachliche Projekt sich seine Methoden und Werkzeuge selbst zusammenbastelt, womit hohe Investitionskosten und vor allem enormer Administrationsaufwand im Unternehmen entsteht.

Zu hohe Festlegung bedeutet, daß enorme Verbesserungen am Markt nicht erkannt und damit nicht genutzt werden.

Empfehlung:

1. Strikte Festlegung der Methoden.
Für KM und PM haben sich die „Methoden“ nicht erheblich verändert. In diesen beiden Bereichen ist eine methodische Unterlegung der Aktivitäten sofort mit einer Werkzeugauswahl verbunden. Für SE (Softwareentwicklung) muß sich ein Unternehmen festlegen: Datenmodellierung und Funktionenmodellierung sind dermaßen ausgereift, daß eine Festlegung im Hinblick auf die Notation erfolgen muß, mehr nicht. Für die objektorientierten Methoden hat der Markt noch ein paar Schwankungen vorzuweisen. Hier kann bis Punkt 2.3 gewartet werden. Aber Achtung: Zu langes Warten bedeutet, daß die „Standardisierer“ gegenüber ihren Anwendern ins Nachtreffen geraten!
2. Strikte Anforderungen / Randbedingungen an Werkzeugverbund
Unter Punkt 2.2.1 wurde bereits ein Operationalisierungsprojekt beschrieben und durchgeführt. Dieses sehr werkzeuglastige Projekt hat durch die Anschaffung bestimmte Grundlagen und Randbedingungen geschaffen, denn die Anbindung an das KM-Werkzeug ist von allen anderen Werkzeugen zwingend notwendig.
Ist PM ebenfalls operationalisiert, gilt es nun, SE mit Randbedingungen zu versehen, damit der Werkzeugverbund klappen kann.
Dieser Projektteil beinhaltet die Festlegung der Anforderungen und Randbedingungen an die Werkzeuge.
Wenn sich hier schon einige Werkzeuge als generelle Festlegung geeignet zeigen, ist das gut, jedoch wie beim ersten Projektbestandteil kann auch das Ergebnis akzeptiert werden, daß Punkt 2.3 die Detailfestlegung erarbeitet.
Achtung: Der Kompletverbund klappt NIE! An dieser Stelle ist es besonders nötig, den Anspruch nicht zu hoch anzusetzen.
3. Tailoring-Beispiele und Festlegungen
Das Vorgehensmodell muß unternehmensintern eine realistische Anzahl von Fallbeispielen des Zusammenschneidens (oder Erweiterns) als Anhang beinhalten, die hier erarbeitet werden sollen.

Rückwirkungen:

Solange die Methoden und Werkzeuge nur einige der lt. Vorgehensmodell geforderten Produkte erstellen, können andere Produkte organisatorisch/manuell erarbeitet werden. Erstellen die Methoden und Werkzeuge mehr Produkte als das Vorgehensmodell vorgibt, müssen sie - je nach Unternehmensentscheidung - ebenfalls als verpflichtend oder optional deklariert werden. Dieses sollte jedoch nicht das Vorgehensmodell wieder in Frage stellen, ein kleiner Anhang mit den zusätzlichen Beschreibungen tut es auch!

2.3 Die fachlichen Projekte (zur indirekten Vorgehensmodell-Einführung) zum Bereich Softwareentwicklung [SE]

Problem:

Prinzipiell werden sich in jedem Unternehmen rund um den einzelnen Entwickler Aktivitäten etabliert haben, die die Softwareerstellung ermöglichen. Dies sind oft informelle Wege zwischen Anforderer (Fachabteilung) und Entwickler, bestimmte Formulare zur Beschreibung eines Softwareerstellungsauftrages usw.

Diese zarten Bande abrupt zu durchbrechen, ist sehr gefährlich, da oft die Kritik an theoretischen Paradigmen hochkommt. Zudem ist darauf zu achten, daß bestimmte Rollen nicht durch das neue Vorgehensmodell unvermittelt gesplittet werden und dies zu eher psychologischen als echten Problemen führt.

Letzter Schritt zur Vorgehensmodelleinführung:

Vom Frust zur Lust bei der Einführung eines Vorgehensmodells

Mit den Voraussetzungen der beschriebenen strategischen Einführungsprojekte müssen „echte“ Projekte (die, die fachliche Anforderungen erfüllen sollen) herhalten.

Diese Projekte können nach der beschriebenen Vorgehensweise auf ein etabliertes Konfigurationsmanagement zurückgreifen, bedienen sich geschulter Projektleiter, ziehen die Methoden- und Werkzeugempfehlungen zu Rate - und prüfen den letzten Aspekt für den betroffenen Fachbereich noch einmal genau.

Es mag in einer Firma das Werkzeug xy generell geeignet sein, um z.B. Datenmodelle zu beschreiben. Vielleicht gibt es aber in diesem Projekt geeignete Gründe, ein anderes Werkzeug zu nutzen, um die Aktivitäten rund um SE bestmöglich zu nutzen. Dann ist eine Detailabsprache zwischen dem Projekt und der Standardgruppe nötig, die auf lange Sicht effizienteste Lösung herauszuarbeiten.

Dieser Operationalisierungsbestandteil ist in den ersten fünf fachlichen Projekten nach Beginn der langsamen Einführung eines Vorgehensmodells als Aufwand für die Projekte mitzurechnen und nicht zu unterschätzen. Punkt 2.2.4 muß gewichtige Argumente erarbeitet haben, um den Projektanforderungen standzuhalten, da ansonsten ein ewiges Gezerre um die Werkzeuge losgeht. Das Vorgehensmodell kann dabei als guter Leitfaden dienen!

Lösung:

Die Nutzung eines getailorten Vorgehensmodells in einem Projekt mit den vorgegebenen Methoden und sinnvollen Werkzeugen macht die Kenntnis des Papierwerkes auf der Basis eigentlich nicht nötig und es wird trotzdem gelebt!

Kritik an den Aktivitätenfolgen, Werkzeugen etc. Müssen bei diesen Projekten besonders beachtet werden, damit die Akzeptanz für ein Vorgehensmodell „unten“ steigt.

3 Zusammenfassung

3.1 Qualitätssicherung [QS]

Man nehme QS aus dem Vorgehensmodell bei der Einführung als detaillierte Aktivitäten raus und führe sie später ein. Ansonsten sollte das Thema in allen anderen Projekten sehr sensibel behandelt werden, da die Gefahr besteht, das eigentliche Ziel bei den Diskussionen rund um die QS aus den Augen zu verlieren.

3.2 Die strategischen Einführungsprojekte

Die Einführung eines Vorgehensmodells durch ein Projekt hat sich nicht als effizient erwiesen und daher frustriert. Zudem hatte dieses Projekt immer den Anspruch, die Basis eines Unternehmens mit den neuen Aktivitäten und Ergebnissen zu konfrontieren, selten das Management. Der erfahrungsgemäß bessere (nicht schnellere (!) aber erfolgreichere, weil dauerhaft gelebte) Weg liegt in der Splittung und der „Infiltrierung“ vom Management aus, ohne ein einziges „offizielles“ Vorgehensmodell-Einführungsprojekt zu initiieren.

3.2.1 Begründungsanalyse / Marktanalyse

Es ist genau zu prüfen, ob der eigene Anspruch zu einer Vorgehensmodelleinführung mit der des Managements des Unternehmens ansatzweise übereinstimmt oder Möglichkeiten bestehen, vorab zu einer hochprozentigen Deckungsgleichheit zu kommen. Ist dies nicht der Fall, ist ein weiteres frustrierendes Projekt zu erwarten. Diese Arbeit sollte als erstes Einführungsprojekt aufgesetzt werden und hat im Erfahrungsbereich der Autorin von 2 Wochen bis zu 2 Monaten Zeit gekostet.

3.2.2 Konfigurationsmanagement [KM]

Man prüfe das Unternehmen dahingehend, inwieweit Konfigurationsmanagement verstanden wird und umgesetzt ist. Bei Bedarf sollte das zweite Einführungs-Projekt zum Vorgehensmodell dieses Thema realisieren. Besondere Erfahrung: Bei jedem Unternehmen, das bereits objektorientierte Methoden/Programmierung einsetzt, ist dieses Projekt unabdingbar, da hier zu hohem Prozentsatz die heutigen OO-Probleme anzusiedeln sind. Im Durchschnitt ist mit 1 Jahr Laufzeit des Projektes zu rechnen.

3.2.3 Projektmanagement [PM]

Die Schulung des, in seiner täglichen Arbeit betroffenen, Managements und der Projektleiter in einem Unternehmen stellt das dritte Projekt zur Einführung eines Vorgehensmodells dar. Ein kleiner Trick: Oft genug sind die Manager aus Punkt 2.2.1 und aus Punkt 2.2.3 dieselben. Es sollten also offensichtlich sehr viel detailliertere Schulungsinhalte angepriesen werden und vor allem müssen die Beispiele und Work-shop-Inhalte aus „heißen Themen“ des Unternehmens genommen werden. Doppelte Schulung schadet nichts, sollte jedoch nicht offensichtlich erkennbar sein. Hierfür ist viel Zeit vorhanden, da dieses Projekt parallel zum zweiten erledigt werden kann.

3.2.4 Generelle Operationalisierung (Methoden- / Werkzeugunterstützung, Anpassung im Unternehmen)

Dieses vierte Projekt beinhaltet die meisten Unsicherheiten, da die Festlegung auf Methoden zwar unkritisch, auf Werkzeuge jedoch heikel erscheint. Es ist daher unerlässlich, daß dieses Projekt nur der Initiator für eine Mannschaft darstellt, die laufend den Markt gegen das einzuführende Vorgehensmodell prüft. Es sollte erst nach dem zweiten Projekt starten und dauert ca. ½ - 1 Jahr.

3.3 Die fachlichen Projekte (zur indirekten Vorgehensmodell-Einführung) zum Bereich Softwareentwicklung [SE]

1-5 fachliche Projekte sollten die Vorgehensmodellaktivitäten rund um den Bereich SE explizit als „Zugabe“ in ihrer Arbeit aufnehmen. Die Mitarbeiter werden die Einzelaktivitäten aus dem Projekt in ihre Linientätigkeit mitnehmen, wenn sie sich bewiesen haben - ganz ohne Papierwerk. Operationalisierung kann in das Projekt getragen werden, der Aufwand ist jedoch nicht zu vernachlässigen. Für jedes dieser Projekte ist 1/5 der Zeit zu veranschlagen, wenn aufgrund eines Vorgehensmodelles Änderungen in der Ablauforganisation oder neue Werkzeuge etc. einzuführen sind.