

WWW.UC4.COM

Prozessverbesserung jenseits von Bewertungsmodellen

Bernhard Burger

Manager QA
UC4 Software

15.9.2011



Rethink automation.

Agenda

- **Typische Prozessverbesserung**
- **UC4 Case Study**
- **Ein Erfolgsrezept**



Rethink automation.

UC4 Software:

- Internationales Unternehmen
- 270 MA
- Workload Automation
Spezialist



- Mgmt beschließt, dass PV notwendig ist
 - (Externe) Spezialisten designen Prozesse anhand von Bewertungsmodellen
 - Prozesse werden „per Edikt“ eingeführt
- Die beste Methode für niedrige Akzeptanz, egal wie gut und richtig die eingeführten Prozesse sind.



Typische Prozessverbesserung – Warum so

- In den meisten Fällen kommt der Druck zur Prozessverbesserung von außen
- Zumeist wird auch noch das „Maß“ von außen mitgeliefert
- Management by buzzwords
- PV und PA Modelle geben best practices wieder
- Externe werden als Change Manager verwendet
- Hidden agendas

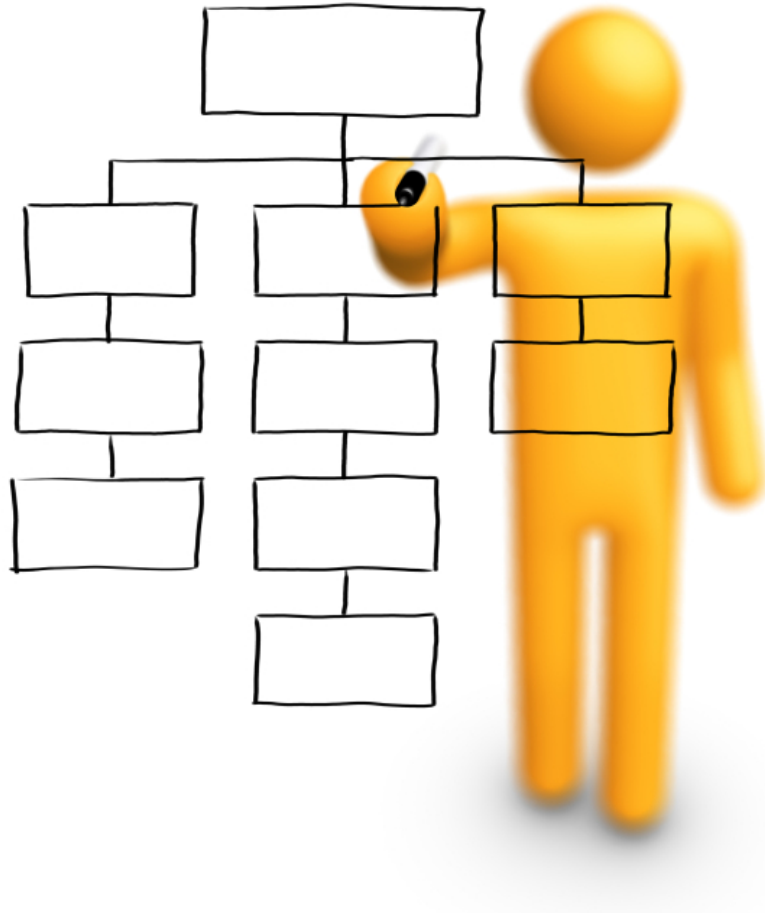


Typische Prozessverbesserung – Folgen

- Widerstand der Mitarbeiter bei Anwendung und Umsetzung
- Unverständnis bei der Umsetzung
- Ungeeignete und nicht notwendige Prozesse
- Rückfall in alte Muster, wenn die Prozessspezialisten nicht mehr vor Ort sind



Prozessverbesserung @ UC4 - Ausgangsbasis



- Lebenszyklus des Produkts komplett in der Hand der Entwicklungsabteilung
- Kurze Kommunikationswege
- → Firmenwachstum und größere Produktpalette führten zur Spezialisierung von Teams
- → Typische Probleme bei Kommunikation und Qualität waren die Folge

QA und Dev sind unglücklich



- Schlechte/unvollständige specs → alles könnte richtig sein
- Jede Menge Rework/ Moving targets (und zwar nicht im agilen Sinn) → hohe Frustrationsrate
- Sehr späte Einbindung der QA → Ineffiziente Defekterkennung

- Workshop mit allen Entwicklern und QA Mitarbeitern, mit den folgenden Fragen:
 - Wie sieht unser Produktlebenszyklus aus?
 - Was brauchen wir, um effektiv und effizient zu arbeiten?
 - Wie kommen wir dorthin?
- In nur zwei Tagen konnte so ein gesamtes Prozessframework für den Entwicklungs- und Testbereich skizziert werden
- Da Qualität der treibende Faktor war, hatten die resultierenden Prozesse einen Fokus aus Verifikation und Nachverfolgbarkeit
- Da jeder Entwickler eingebunden war, war die Akzeptanz von Anfang an extrem hoch.
- Die gesamte Dokumentation war kürzer als 30 A4 Seiten

- Deutliche Qualitätsverbesserung
- Deutliche Effizienzsteigerung in Entwicklung und QA
- Niedriger Deploymentaufwand
- Prozessdenken wurde zum Kulturfaktor
- Zufriedene Mitarbeiter



Was haben wir ausgelassen?

Wir haben das alles ohne Prozessmodell im Hinterkopf gemacht!

Wie sieht das dann mit Assessments/Appraisals aus?





- Ein Jahr nach Prozess-einführung
- SPICE als Assessment Modell
- Fokus auf die Engineering Prozesse
- → Durchgängig Level 2 Ratings

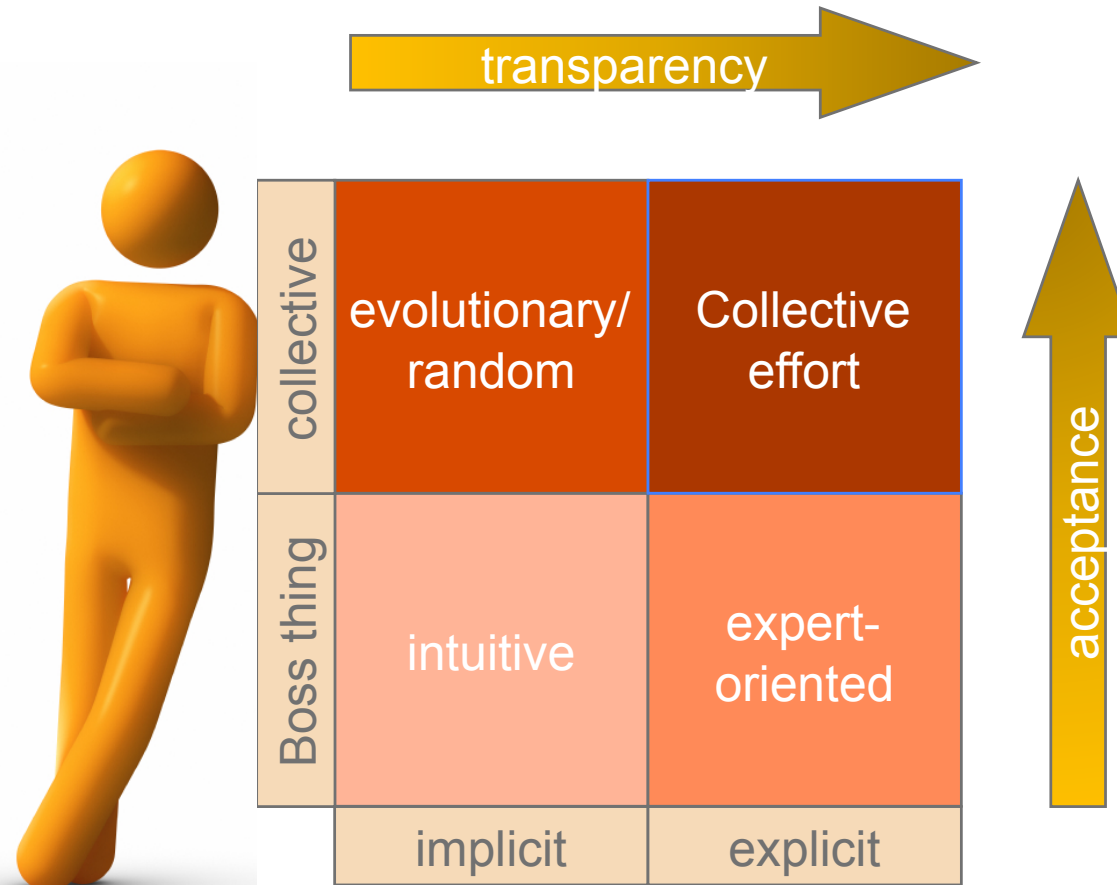
- Das „natürliche“ Prozessdenken der Techniker wurde bei der Erstellung genutzt
- Die Prozesse wurden in den typischen technischen Systemen (issue Tracking, SCM) abgebildet
- Akzeptanz führte zu hoher compliance und Wissen um die Prozesse bei allen Beteiligten
- **Modelle** ⇔ **best practices**



Der Erfolg dieses Ansatzes, auch beim Prozessdeployment in einer immer mehr wachsenden und internationalen Firma, hat uns dazu bewegt, auf diesen erfolgreichen Ansatz zu setzen.



Warum so erfolgreich?



- Wachstum der Firma/Org Einheiten macht das beschriebene vorgehen schwierig bis unmöglich
- Differenzierung von Standorten und lokale Spezifika sind mit diesem Vorgehen nicht leicht abzubilden
- Manchmal müssen Standards eingehalten werden, an die die Techniker nicht denken (wollen)



Modelle und Berater sind nicht sinnlos

- Modelle und Standards können die Techniker bei der Erstellung von Prozessen unterstützen
- Berater können bei der Prozessfindung und Modellierung helfen, indem sie Außensicht präsentieren
- Bei großen Teams stellen Berater Mediatoren und Moderatoren dar, die lokale Prozessbedürfnisse emotionsfrei transportieren



Skalierung und Internationalisierung

- Das Vorgehen unserer Success Story ist natürlich nicht beliebig skalierbar
- Bei größerer MA Anzahl und mehreren Niederlassungen muss ein anderer, mehrstufiger Ansatz gewählt werden.
- Das Prinzip hoher MA Beteiligung und der Lösung durch die Ausführenden bleibt allerdings erhalten



- Vorerhebung mit einzelnen Gruppen
→ Einzelanforderungen und Prozessbedürfnisse abklären
- Bereichsübergreifende Workshops mit allen, oder ausgewählten wichtigen MA (Entscheidungsträger, opinionleader)
 - → Ziele des Prozess stehen über dem Prozess selbst.
 - Alle müssen zustimmen.
 - Leitfrage: „Was tun, um unsere Arbeit besser, einfacher, effizienter, .. zu gestalten“
- Ziele aus Prozessmodellen (vorgegebener Standard, Maturitylevel) sind auch nichts anderes als ein Ziel von vielen und **SIND EIN ERGEBNIS ANDERER PROZESSZIELE!**
- **Prozessexperte dient als Moderator, Mediator und know how Lieferant von best practices.**

- Typische PV Massnahmen führen oft nicht zum gewünschten Ergebnis
- Erfolgreiche PV a la UC4
- Ein Erfolgsrezept für Prozessverbesserung, das Ihnen Akzeptanz und den notwendigen Maturity Level bringen kann





WWW.UC4.COM



UC4TM

Rethink automation.