

# Kreativität und Ressourcen dank CMMI

Erste Erfahrungen beim BIT zeigen, dass Prozess- und Maturitätsframeworks wie CMMI individuelle Kreativität zulassen und Ressourcen freisetzen.

VON MARIUS REDLI

**C**MMI (Capability Maturity Model Integration) ist ein Prozessreifegradmodell bestehend aus einer Sammlung von Best Practises zur Bewertung und Verbesserung von verschiedenen Prozessgebieten. Dabei liegt der Fokus nicht auf dem «Wie», sondern vielmehr auf dem «Was». Derzeit steht ein solches Referenzmodell für die Bereiche Produktentwicklung (CMMI for Development), Produkteinkauf (CMMI for Acquisition) sowie Serviceerbringung (CMMI for Services) zur Verfügung. Alle CMMI-Modelle («Constellation» genannt) gleichen sich in Struktur und Kerninhalt. CMMI als Reifegradmodell gibt einen Überblick über bewährte Praktiken und dient dazu, den Reifegrad von Prozessen in einem Unternehmen festzustellen. Basierend darauf können anschliessend

konkrete und messbare Verbesserungsmaßnahmen definiert und eingeführt werden. Im Rahmen von CMMI wird eine organisationsweite Qualitätssicherung und kontinuierliche Prozessverbesserung sichergestellt. Die Entwicklungs- und Betriebsprozesse lassen sich im Rahmen von Methoden wie HERMES oder ITIL CMMI-konform gestalten und auch leben.

## Grundvoraussetzungen und Vorgehensmodell

Im Bundesamt für Informatik und Telekommunikation BIT wird CMMI in der Hauptabteilung «Lösungszentrum» eingeführt. CMMI hilft dabei, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden professionell zu managen und die Leistungen den Kunden termin- und budgetgerecht zu erbringen. Das heisst aber auch, dass das BIT effizienter wird und die Leistungen konkurrenzfähig bleiben. CMMI lässt gestalterischen Freiraum, da keine fixen und starren Prozesse oder Artefakte vorgegeben werden. Im Rahmen der CMMI-Prozessgebiete kann ein Unternehmen seine Prozesse individuell und spezifisch seinem Kerngeschäft entsprechend gestalten. Es werden nur die dazu nötigen Qualitäts- und Best-Practice-Anforderungen von CMMI vorgegeben.

Aus Sicht der Experten sieht das klassische CMMI-Modell vor, dass die Einführung von CMMI in kleinen überschaubaren Portionen (Releases) abzuwickeln ist. Dabei werden in zwei bis drei Monate andauernden Zyklen Projekt-Releases bereit gestellt. Es können auch mehrere Zyklen parallel oder leicht versetzt geschaltet werden. Jeder Release durchläuft drei Phasen: «Definition», «Pilotierung» und «Einführung». Die ersten beiden Phasen liegen im Verantwortungsbereich des CMMI-

Kernteam. Die Verantwortung für die dritte Phase «Einführung» liegt bei der Linie. Begleitet wird dieser Prozess durch periodische Assessments, sogenannte «Appraisals». Mit diesen Appraisals wird der Fortschritt des Reifegrades ermittelt. Primär geht es innerhalb der CMMI-Modelle darum, die Prozesse in einer Organisation zu verbessern. Sekundär, als positiver Nebeneffekt sozusagen, sind offizielle Überprüfungen eines Reifegrades de facto eine anerkannte Auszeichnung.

## Mögliche Gefahr: Überregulation

Für eine erfolgreiche Verwendung von CMMI sind konkrete Verbesserungsziele zwingend notwendig. CMMI hilft dabei, gezielt die relevanten Praktiken einzusetzen, mit denen das geplante Optimierungspotenzial erreicht werden kann. Ohne konkrete und quantifizierbare Verbesserungsziele werden Optimierungen rein zufällig oder gar nicht erzielt, und die Verbesserungen erzeugen schnell unnötigen und kostenintensiven Bürokratismus.

Viel wirkungsvoller ist ein ergebnisorientierter Ansatz, bei dem entlang eines Prozesses standardisierte Prozessergebnisse und die dafür verantwortlichen Rollen vorgegeben werden. Wie die Organisation, sprich die einzelnen Rollenverantwortlichen diese standardisierten Ergebnisse im Detail erarbeiten, wird sekundär. Die am Prozess Beteiligten erhalten so einen gewissen kreativen Freiheitsgrad und können sich bei der Lieferung der Ergebnisse auf die Zielerreichung fokussieren.

## Flexibler und skalierbarer

CMMI wird im BIT eingeführt, um langfristig den Geschäftserfolg unter anderem im Bereich der Entwicklungen sichern zu können. Dieses Ziel wird durch Steigerung der Qualität und Produktivität bei der Entwicklung von IT-Lösungen und Produkten erreicht. Durch ein verbessertes Anforderungs- und Projektmanagement sowie eine standardisierte Lösungsentwicklung wird das BIT den Bedürfnissen seiner Kunden besser gerecht und die Kundenzufriedenheit damit erhöht.

Dank der Einführung einheitlicher Prozesse im BIT können die Mitarbeitenden flexibler eingesetzt werden. Die Organisation des BIT wird skalierbar und damit auch unabhängiger von Einzelpersonen. Nicht zuletzt wird durch die Einführung von CMMI Zeit und Energie gewonnen, die wiederum in Innovation gesteckt werden können. Oder anders formuliert: Je geübter ein Schreiber im Umgang mit Worten und Grammatik ist, desto mehr Raum bleibt ihm für Kreativität, und aus einem simplen Text entsteht ein Gedicht. ■

## DER AUTOR

Marius Redli (60) schloss 1974 an der ETH Zürich sein Studium als Dipl. Ing. ETH mit Vertiefung in Betriebswissenschaften und Operations Research ab.

Nach vier ETH-Assistenzjahren war er während sieben Jahren als Analytiker, Programmierer und Projektleiter tätig, worauf sieben Jahre verschiedene Informatik-Führungspositionen in der Logistik und Produktion eines Industrieunternehmens folgten. Danach leitete er – zuletzt als stellvertretender Direktor – während sieben Jahren den operativen Bereich des Bundesamts für Informatik (BFI). Dem Bundesamt für Informatik und Telekommunikation (BIT) steht Marius Redli seit dessen Gründung 1999 als Direktor vor und führt heute über 1200 Mitarbeitende.

