

SO

MAGAZIN

Ausgabe 35 | Juni 2015

Mehr Qualität mit

Software- Projekt- Management

Motivation:

Das L.U.S.T.-Prinzip

Seite 12

Agilität:

(Projekt-)Management
in Bewegung setzen

Seite 16

Im Gespräch:

mit Norbert Kastner

Seite 18

Projektmanagement: Steuerrad für die Software-Qualität

Sören Schmock

Entgegen der vorherigen Planung nehmen IT-Projekte mitunter eine ungewollte Richtung. Im schlimmsten Fall steht an ihrem Ende ein Produkt, das weder den eigenen Ansprüchen noch den Anforderungen des Kunden entspricht. Doch warum ist es scheinbar so schwierig, ein Projekt auf Kurs zu halten und die eigenen Qualitätsstandards zu erfüllen? Und noch viel wichtiger: Was trägt zum erfolgreichen Gelingen bei?

Fragen wie diese beantwortet Sören Schmock, Teamleiter Qualitätsmanagement einer Hannoveraner Beratungsgesellschaft beinahe täglich. Mit Hilfe eines gezielten mehrstufigen Analyseverfahrens hilft er seinen Kunden bereits im Vorfeld ihres geplanten Projekts, potentielle Hürden und Fallstricke zu analysieren. Ein bekanntes Problem, auf das der Beratungsexperte dabei immer wieder trifft, ist das Fehlen eines abteilungsübergreifenden Qualitätsverständnisses. Sören Schmock betrachtet das Projektmanagement als einen bedeu-

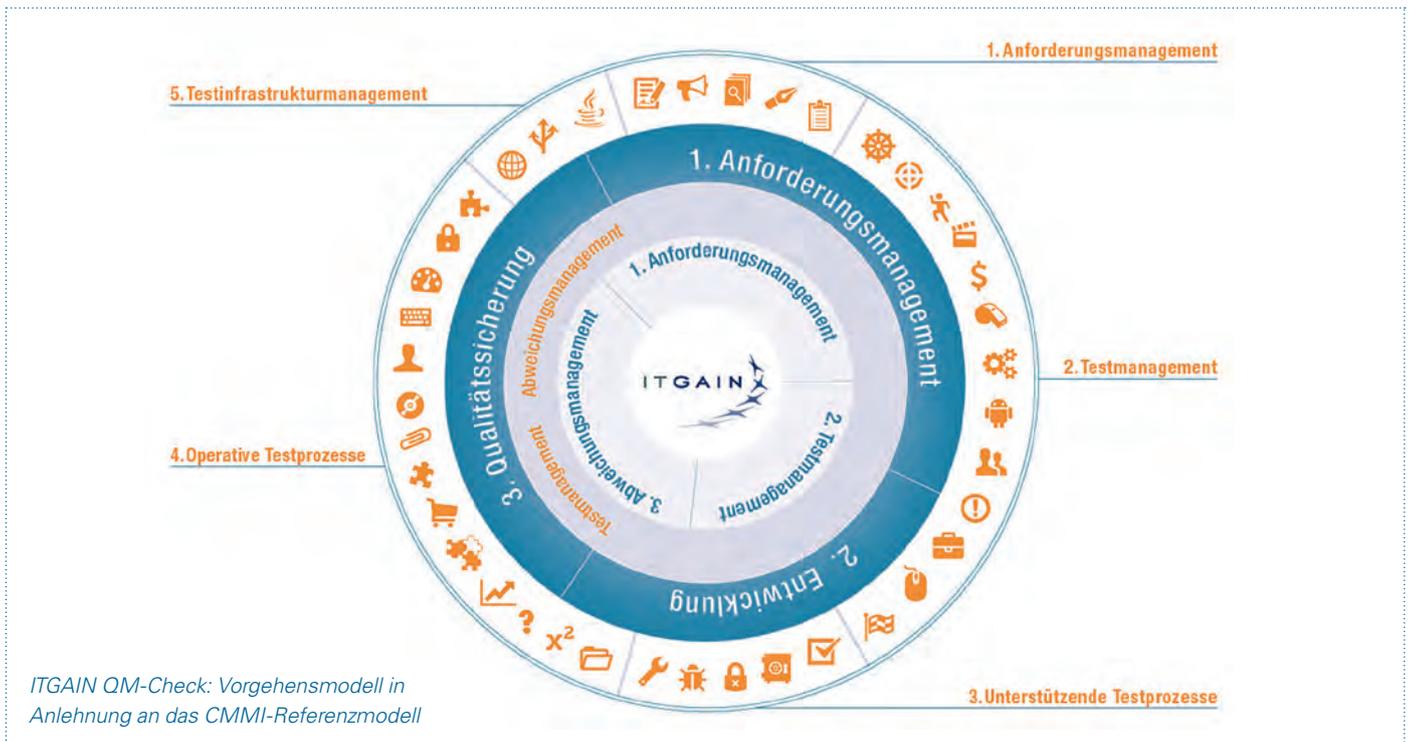
tenden Steuerhebel für das erfolgreiche Gelingen von IT-Projekten. „Projektmanagement umfasst als Querschnittsaufgabe vielfältige Themengebiete und spielt deshalb für die Gestaltung eines fachübergreifenden Qualitätsdenkens und -handelns eine ausschlaggebende Rolle. Seine Aufgabe ist es, Denk- und Handlungsprozesse für alle Beteiligten nachvollziehbar zu gestalten und bei Bedarf steuernd einzugreifen.“

Doch das scheint leichter gesagt als getan. Immer wieder hört Schmock den Einwand, dass für eine abteilungsübergreifende Qualitätssicherung im Projektmanagement – neben allen anderen Aufgaben – keine Zeit sei. Er zeigt für die Argumentation sogar ein wenig Verständnis: „Um ehrlich zu sein, fehlt den Verantwortlichen neben der Zeit meist auch der Überblick, denn je länger ein Projekt dauert, desto größer ist die Gefahr, dass die einzelnen Prozesse auseinanderdriften.“ Wie dieser Gefahr entgegengewirkt werden kann und was vor Projektbeginn zu unternehmen ist, das beschreibt Sören Schmock anhand einer standardisierten Methode:

„Im vorliegenden Fall bat uns ein Kunde aus der IT-Branche um Hilfe. Er stand vor der Herausforderung, seinen Qualitätssicherungsprozess abteilungsübergreifend zu optimieren. Zwar gab es Richtlinien und Vorgaben, diese liefen aber mit der Zeit und für unterschiedliche Projekte immer weiter auseinander.“

Zunächst betrachteten wir deshalb in einem übergreifenden Workshop das gesamte Qualitätsmanagement. Schnell wurde in der ersten Analysestufe deutlich, dass unterschiedliche Vorgehensweisen und Werkzeuge zum Tragen kamen. So nutzte eine Abteilung für das Anforderungsmanagement eine „Anforderungsliste“ auf Excel-Basis. Dagegen sammelte die Nachbarabteilung ihre Anforderungen zunächst auf einem Scrum-Board. Während in der Excel-Version die Priorisierung der Anforderungen erfolgte, wurden die Anforderungen des Scrum-Boards in das Projektmanagementwerkzeug „Redmine“ verschoben und hier priorisiert. Die Excel-Listen wurden im Projektverlauf immer unübersichtlicher, so dass es im Projektverlauf mehrere solcher An-





forderungslisten gab. Diese wurden jedoch nie konsolidiert. Da es keine zentrale Ablage aller Anforderungen gab, konnte nicht ad-hoc beantwortet werden, ob jemals alle Anforderungen berücksichtigt wurden.

Das Vorgehen des Kunden ist kein Einzelfall. In unserem Berateralltag beobachten wir oft, dass festgeschriebene Vorgehensweisen mit den Jahren kippen und nicht angeglichen werden. Eine Werkzeugempfehlung oder gar Verpflichtung gibt es in Projekten oft nicht. So entsteht eine nahezu unübersichtliche Prozess- und Software-Vielfalt die letztlich alle die gleichen Ziele – eine hohe Qualität – verfolgen. Dabei könnten hier Kosten eingespart und Prozesse neu und optimal ausgerichtet werden.

Jedoch, auch wenn eine Qualitätsstrategie vorhanden ist und gelebt wird, gelingt es vielen Unternehmen nicht, diese zu optimieren. Die Prozesse sind zwar definiert, greifen aber nicht. Hauptgrund dafür ist das fehlende einheitliche Verständnis für die Prozesse und oftmals auch Unsicherheit über die Werkzeugnutzung. Die Effektivität schwindet. Die Frage war also: Wie gelingt abteilungsübergreifend die optimale Umsetzung und Vereinheitlichung des Qualitätsmanagements?

In der zweiten Analysestufe ermittelten wir deshalb gemeinsam mit dem Kunden und aus Sicht des Qualitätsmanagements den bestehenden Prozess der Wertschöpfungskette. Dabei wurde nicht nur das Anforderungs- und Testmanagement, sondern auch das Entwicklungs- und Abweichungsmanagement mit einbezogen. In dem Workshop wurde den Beteiligten klar, dass Qualitätsmanagement nur im Ganzen richtig funktioniert und das „Silodenken“ alle Bemühungen und Prozesse unterwandert.

Diese und weitere Erkenntnisse flossen in die Neugestaltung und Optimierung der Prozesse ein. So wurden z.B. die Anforderungserfassung und deren Review umgestaltet. Schnittstellen und Verbindlichkeiten wurden transparent und zentral organisiert sowie die Pflichttypen und die Ergebnisdokumentation standardisiert. Im Ergebnis wurden die Prozesse, unter Berücksichtigung der Mitarbeitererfahrungswerte, schlank und effizient ausgerichtet, Werkzeuge vereinheitlicht und „Schrankware“ abgeschafft. Durch und mit einem eigenen Vorgehensmodell in Anlehnung an das CMMI-Referenzmodell prüften wir sehr detailliert die Bemühungen unseres Kunden im Qualitätsmanagement, um weiteres Verbesserungspotential zu

heben. Werkzeuggestützt erfassten wir die wichtigsten Charakteristiken des Prozesses zur Qualitätssicherung um diesen wiederum auf die Ziele, die Prozesse selbst und die Arbeitsergebnisse nochmals zu analysieren.

Dabei wurden Spezifika aus dem Anforderungs- und Testmanagement ebenso wie aus den operativen und unterstützenden Testprozessen betrachtet. Infrastrukturthemen fanden sich in einem eigenen Bereich wieder.“

Durch nur eine Kennzahl für jeden der genannten Bereiche wurden die Ziele und Anforderungen mess- und vergleichbar gemacht. Auf diese Weise gelang es Sören Schmock und seinem Team dem Kunden einen detaillierten Status Quo seines Qualitätsmanagements zu benennen und Handlungsempfehlungen für das Projekt- und Qualitätsmanagement auszusprechen. ■



Sören Schmock ist Teamleiter für Qualitätsmanagement der ITGAIN Consulting Gesellschaft für IT-Beratung mbH in Hannover.



➤ Schnelles Feedback für agile Teams!

Mit der neuen ISTQB® Ausbildung zum Agile Tester

Informieren Sie sich jetzt über den neuen
ISTQB® Foundation Level Extension Syllabus Agile Tester:

www.german-testing-board.info

Unsere Premium Partner:

- ALTRAN GmbH & Co. KG
- Atos Information Technology GmbH
- Berner & Mattner Systemtechnik GmbH
- CGI Deutschland Ltd. & Co. KG
- Cognizant GmbH
- EXCO GmbH
- GQ-Solutions
- imbus AG
- ISARTAL akademie GmbH
- Knowledge Department GmbH
- Loyal Team GmbH
- Lysant GmbH
- Method Park Consulting GmbH
- PHILOTECH Systementwicklung und Software GmbH
- sepp.med gmbh
- Software Quality Lab GmbH
- Sogeti Deutschland GmbH
- T-Systems International GmbH

Unsere Zertifizierungsstellen:

- Cert-IT GmbH
- gasq Service GmbH
- iSQI GmbH

