

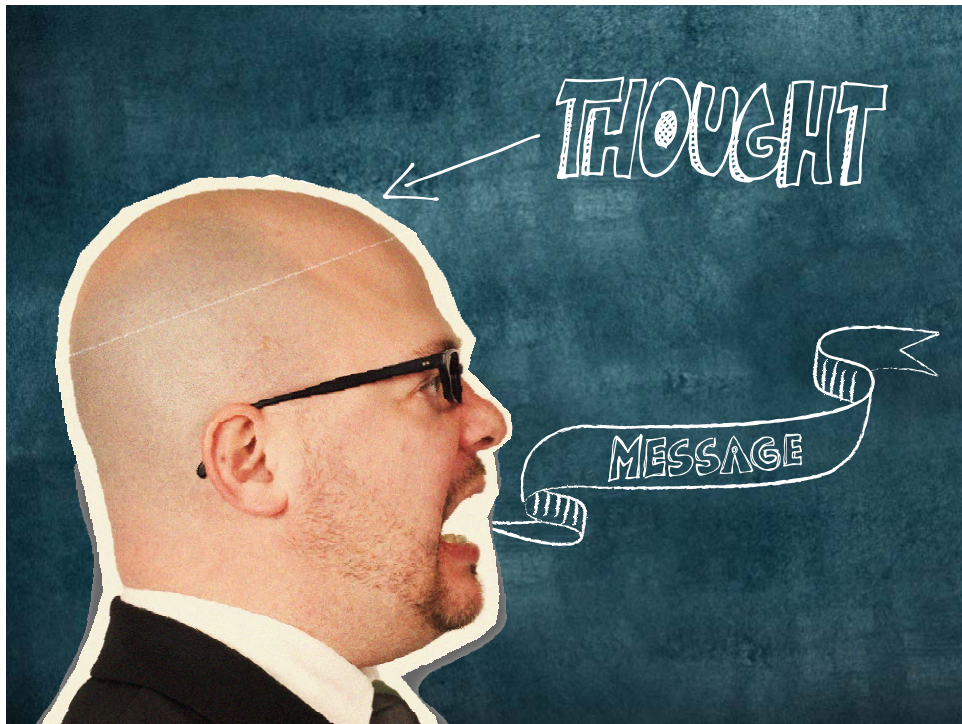


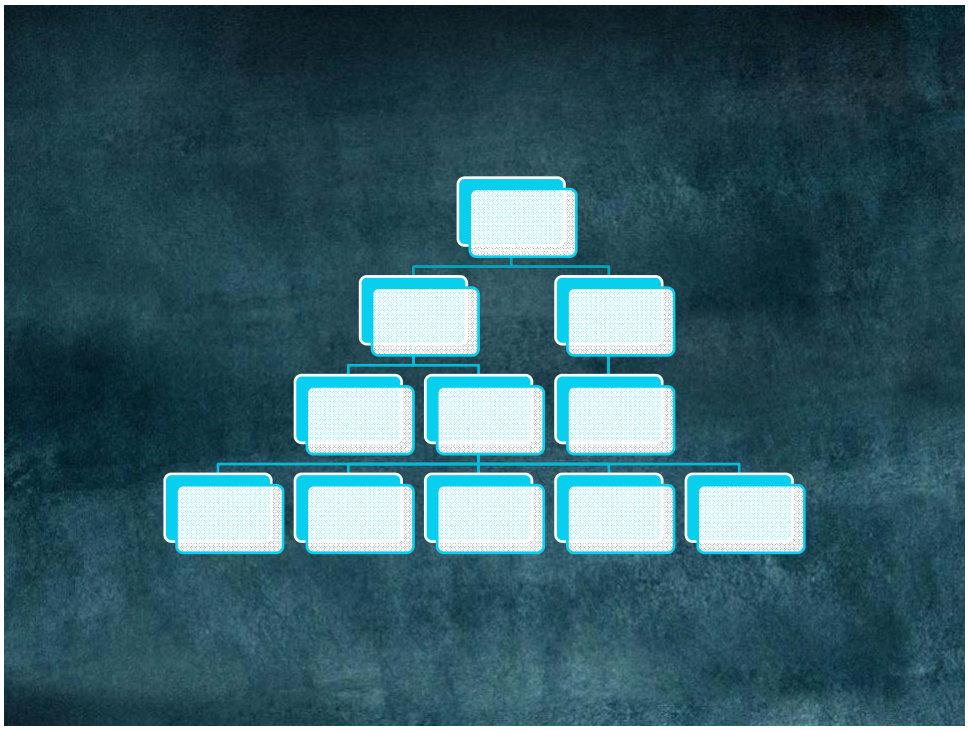
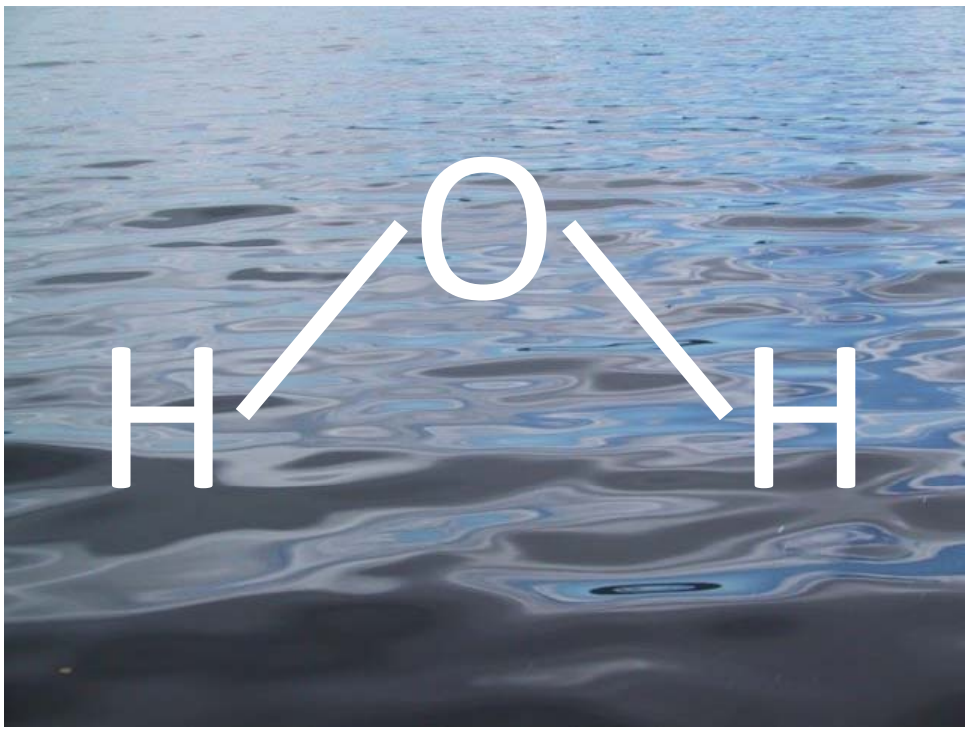
Change Management – Schlüssel zum Erfolg ?
FH Kufstein – 11-05.2012

Erfolg = Qualität + Akzeptanz

Eric-Jan Kaak
Head of Controlling and Information Services
Blizzard Sport GmbH - Mittersill







Command & control macht krank

<http://www.spring.org.uk/2011/10/7-ways-work-can-make-you-physically-sick.php>



- Organisational constraints
- Role conflict
- Interpersonal conflict
- Workload
- Role ambiguity
- Work hours
- lack of control

Management Ideen des 20. Jahrhunderts



Grundannahmen

- Business ist eine Wissenschaft
- Organisationen funktionieren wie Maschinen
- Manager lenken diese Maschinen

Folgen

- Ergebnisse sind planbar
- Wenn man Teile optimiert, optimiert man das Ganze
- Manager führen, Arbeiter arbeiten
- Überraschungen
- Inseln
- Unbeweglichkeit

Command & control macht krank

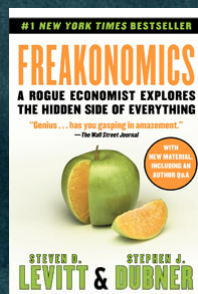
<http://www.spring.org.uk/2011/10/7-ways-work-can-make-you-physically-sick.php>



Aussagen

- I understand the strategy - I think - but what does it mean for me?
- I have seven long-term goals, twelve medium term initiatives and twenty three short term objectives. What am I supposed to do?
- I am actually measured on achieving budget
- There's too little direction from the top
- There's too much interference from the top
- This is a very complex business

Kontrolle und Strafe



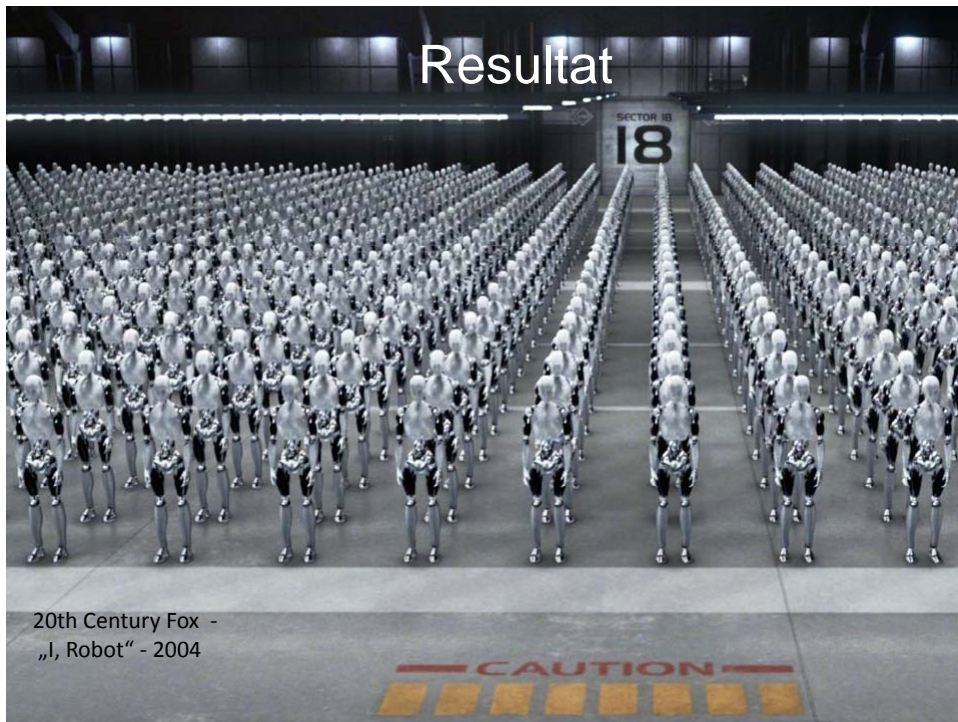
Strafe bewirkt nichts

Nicht regelkonform ...



... aber mehr Wert !





Management Ideen des 20. Jahrhunderts



Grundannahmen

- Business ist eine Wissenschaft
- Organisationen funktionieren wie Maschinen
- Manager lenken diese Maschinen

Folgen

- Ergebnisse sind planbar
- Wenn man Teile optimiert, optimiert man das Ganze
- Manager führen, Arbeiter arbeiten
- Überraschungen
- Inseln
- Unbeweglichkeit
- Menschen werden krank


Management Ideen des ~~20.~~^{19.} Jahrhunderts ?

~~Grundannahmen~~ **Krieg**

- ~~Business~~ Konkurrenz als "Kunst"
- Organisationen als Organismen
- ~~Manager~~ sind Leader **Offiziere**

Folgen

- Ergebnisse sind nicht planbar *
- Ständige Adaption
- Gemeinsam in eine Richtung gehen und Leute motivieren



* "Kein Plan übersteht den ersten Feindkontakt" – Carl von Clausewitz



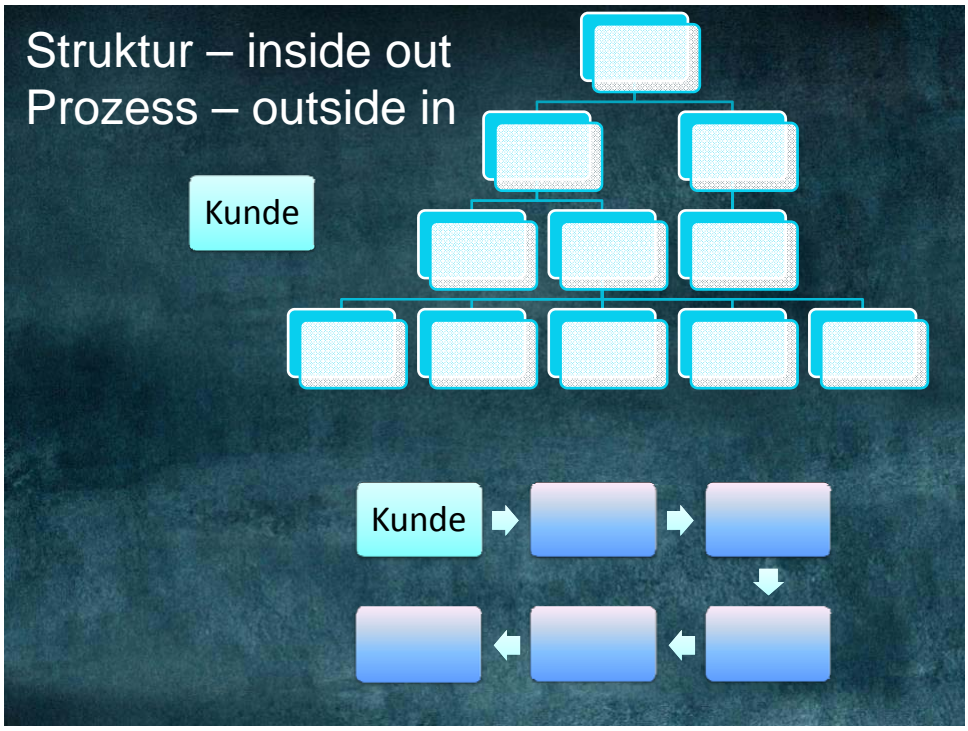
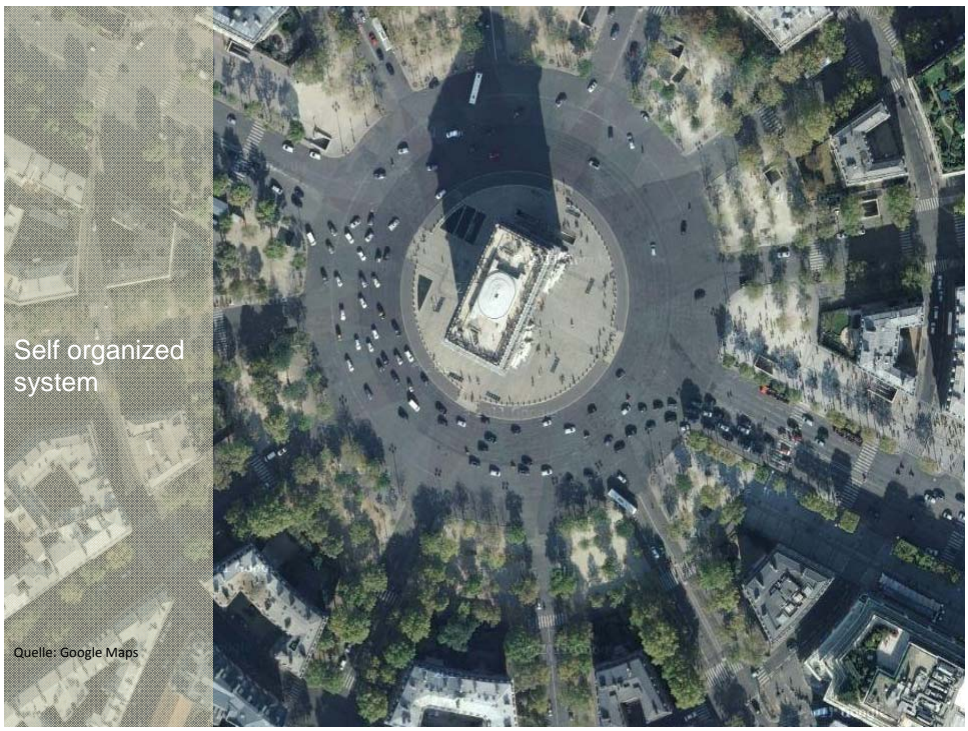
„Tell me what you want,
what you really really want“



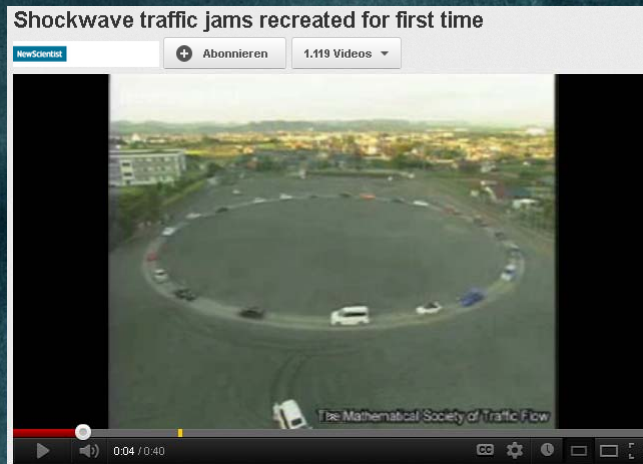
- Gib mir die Ressourcen
- Gib mir die Informationen, die ich brauche
- Gib' a Ruh'





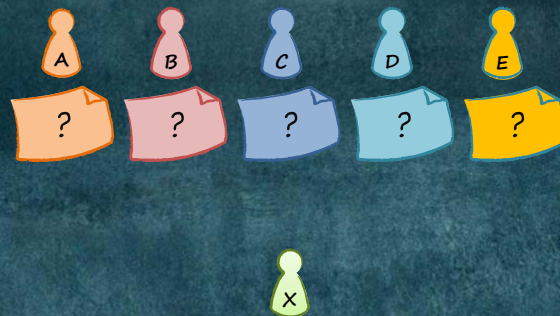


Create flow



Visitenkartenproduktion

- Wir lassen den Kunden nicht warten
- Wer schneller anfängt, ist früher fertig



Little's Law (http://en.wikipedia.org/wiki/Little's_law)



Weniger WIP (work in process)



- Weniger WIP
 - Kürzere Durchlaufzeiten
 - Schnellere Auslieferung
 - Schnelleres Feedback
 - Probleme werden sichtbar
 - Werden die wesentlichen Probleme angegangen

Flaschenhals

Durchlauf = 6

Kapazität = 8 Kapazität = 6 Kapazität = 8

- Man kann nicht schneller sein als der Flaschenhals zulässt
- Der Flaschenhals bestimmt die Geschwindigkeit des GESAMTEN Prozesses

Schnell durch den Flaschenhals

Durchlauf = 6

Kapazität ≥ 6 Kapazität = 6 Kapazität = 8

- Der Flaschenhals bestimmt die Geschwindigkeit VOR und IM Flaschenhals
- Kapazitätsüberlastung vor dem Flaschenhals erhöht die Durchlaufzeit

Schnell durch den Flaschenhals



- Eine höhere Kapazität NACH dem Flaschenhals wird die Durchlaufgeschwindigkeit nicht erhöhen!
- Eine Verzögerung im Flaschenhals beeinflusst den GANZEN Prozess

Schnell durch den Flaschenhals



- Regele den Input !!
- Höhere Nachfrage wird die Durchlaufzeit erhöhen
- Create a flow

Steuere die Nachfrage



- Ein kontinuierlicher Fluss stabilisiert den Prozess
- Wenig WIP (Work in process)
 - Niedrigere Durchlaufzeiten
 - Flaschenhälse werden sichtbar

Werde langsamer um schneller zu sein Prozess-Stabilisierung

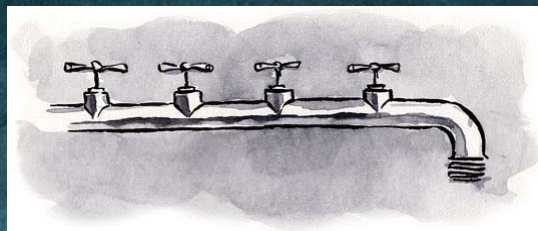


Tools - Umsetzung



4 Prinzipien von KANBAN

- Visualisierung
- Pull statt Push
- Begrenzung paralleler Arbeit
- KAIZEN



Was ist KANBAN

看板

- Der Begriff „KANBAN“ stammt ursprünglich aus der japanischen Automobilindustrie (Toyota Production System) und bedeutet übersetzt „Signalkarte“.
- Diese Signalkarten wurden verwendet, um die Produktion so zu steuern, dass jeweils nur so viele Zwischenprodukte hergestellt werden, wie die nachfolgende Station verbraucht



<http://www.leanconsult.de>

Steuerung durch Visualisierung



PARK HOURS: 8am - 12am		DUMBO THE FLYING ELEPHANT 20 MINUTES	
DISNEY'S FASTPASS ATTRACTIONS	STAND BY WAIT TIMES	FINDING NEMO SUBMARINE VOYAGE	90 MINUTES
AUTOPIA	20 MINUTES	"It's a small world"	10 MINUTES
BIG THUNDER MOUNTAIN RR	15 MINUTES	MATTERHORN BOBSLEDS	30 MINUTES
BUZZ LIGHTYEAR	15 MINUTES	PETER PAN'S FLIGHT	45 MINUTES
ASTRO BLASTERS	15 MINUTES	PIRATES OF THE CARIBBEAN	10 MINUTES
INDIANA JONES' ADVENTURE	30 MINUTES		



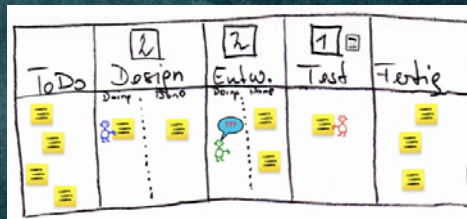
Wie beginnen ...?

- Beginne dort, wo du dich im Moment befindest.
- Komme mit den anderen überein, dass **inkrementelle, evolutionäre** Veränderungen angestrebt werden.
- Respektiere den **bestehenden Prozess** sowie **die existierenden Rollen, Verantwortlichkeiten** und **Berufsbezeichnungen**



Visualisierung

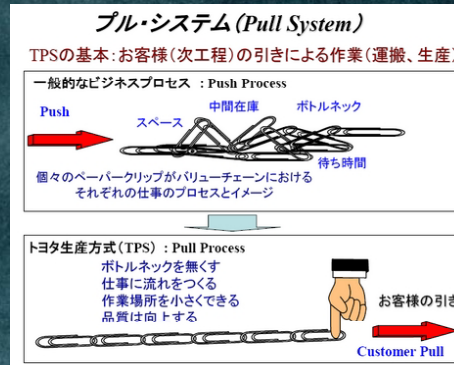
- Für die Visualisierung wird ein **Whiteboard*** verwendet, auf dem jeder Prozessschritt als Spalte dargestellt wird.
- Die Anforderungen werden auf Haftnotizen oder Karteikarten notiert und durchlaufen als Tickets das Kanban-Board von links nach rechts.
- Jedes Kärtchen hat ein „Verb“ und ein „Hauptwort“, also „Server reparieren“ und nicht nur „Server“, somit wissen alle im Team was gerade läuft



** Ich weiss, dass es auch Software-Visualisierungen gibt. Jede Minute, die damit verbracht wird, diese Software-Lösungen zu suchen, zu installieren und auszuprobieren ist eine vergeudete Minute. Wir werden NICHT mit einer Software-Lösung arbeiten !! Das ist hiermit schriftlich und verbindlich für ALLE!*

WIP Limits setzen / Pull statt push

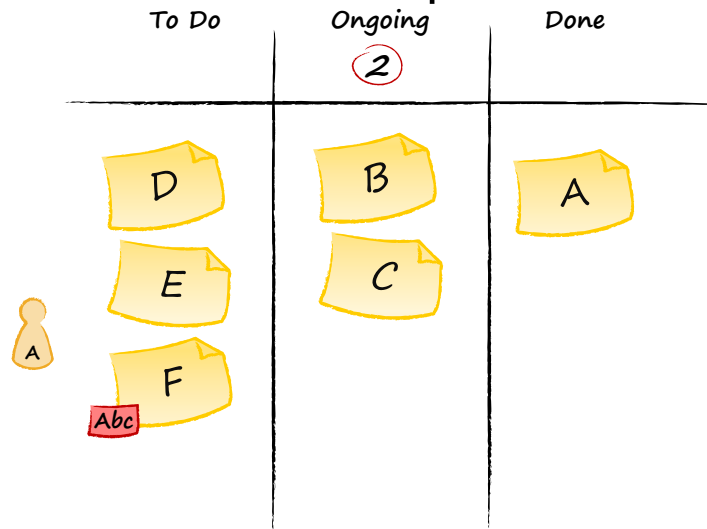
- Zuerst schätzen
- Dann empirisch erfassen
- WIP-Limits sind bindend für alle ... ja, **alle!**



Stand-Up meeting

- Was hast Du gestern geschafft?
- Was wirst Du heute schaffen?
- Wirst Du durch etwas blockiert?
- Brauchst Du Hilfe ?
- Täglich zur gleichen Uhrzeit (Dauer max 10 Minuten)
- 1 Moderator
- Durchgehen von rechts nach links
- Status aktualisieren
- Konzentration auf blockierte Aufgaben
- Konzentration auf Fehler
- Welche Tickets bewegen sich nicht?

Kanban board: 3 Spalten



Regeln!

- Es kann keine Arbeit von anderen übernommen werden ohne zu fragen
- Wenn eine Karte WIP wird, kommt sie nicht runter bis sie fertig ist
- Keine Arbeit, die nicht an „Board“ ist !! (Keine = keine)
- Tägliches Meeting vor dem Board – 08:45
 - Wie können wir die offenen Punkte schneller machen?
 - Warum – warum – warum – warum – warum
- Datenerfassung täglich am Abend!

Regeln werden nicht einfach geändert!

Ticket = Arbeit mit Wert für den „Kunden“



Sonstige Markierungen sind erlaubt:
 z.B.

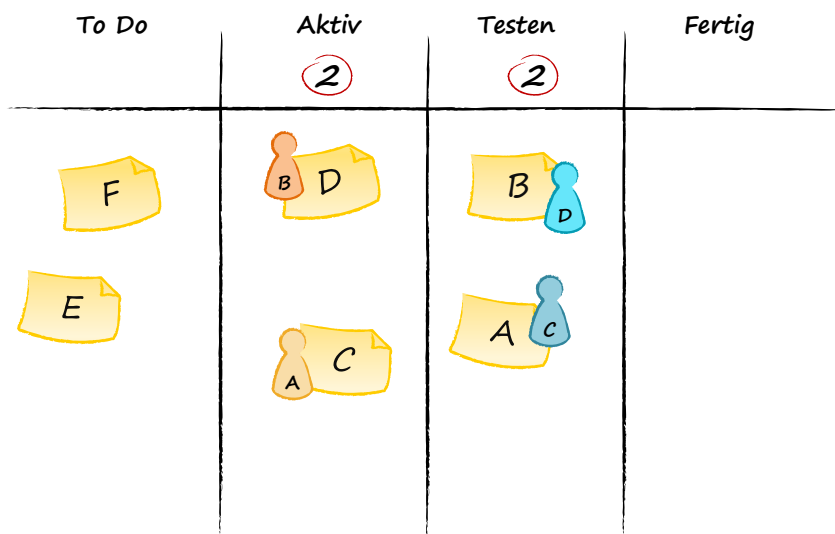
- Rote Aufkleber – dringend
- Rote Magneten – blockierte Aufgabe
- Rufzeichen – Ziel überschritten
- etc.

**Kein Wildwuchs der Markierungen
 Markierungen vereinbaren**

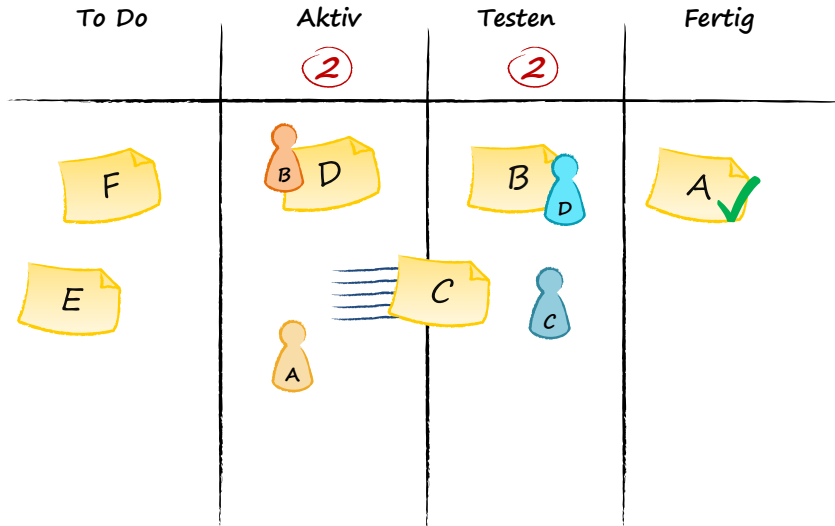
Farbe der Tickets können mit der Zeit adaptiert werden.

- Z.B. für Serviceklassen
- Beschleunigt („Silver bullet“)
 - Fester Liefertermin
 - Standard
 - Unbestimmt

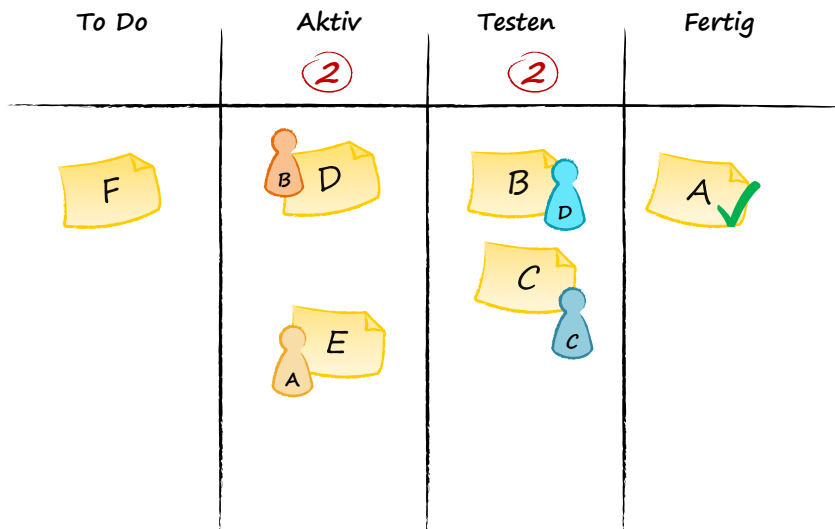
Kanban board: 4 spalten / WIP Limit jeweils 2



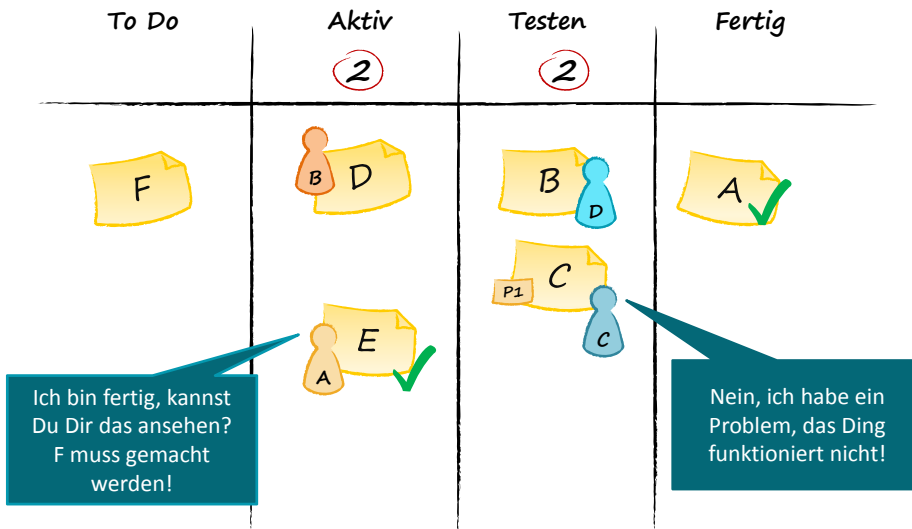
Kanban board: 4 spalten / WIP Limit jeweils 2



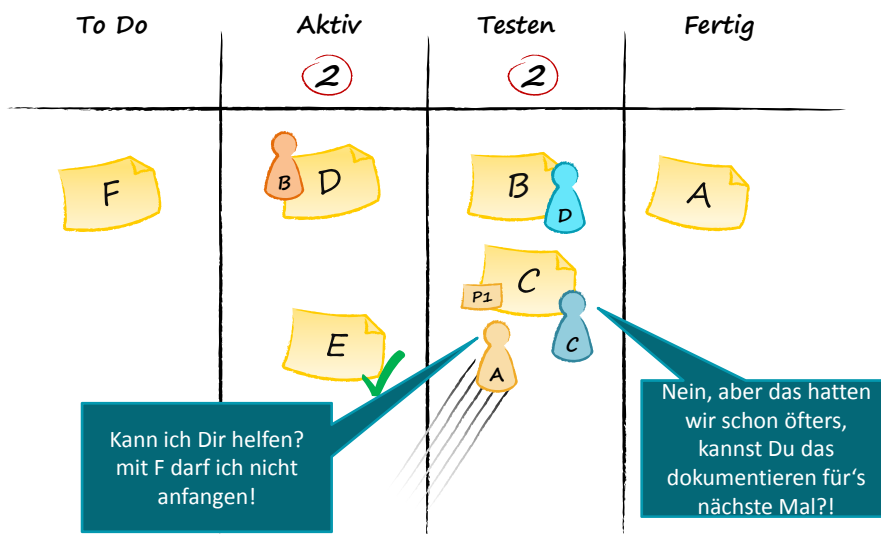
Kanban board: 4 spalten / WIP Limit jeweils 2



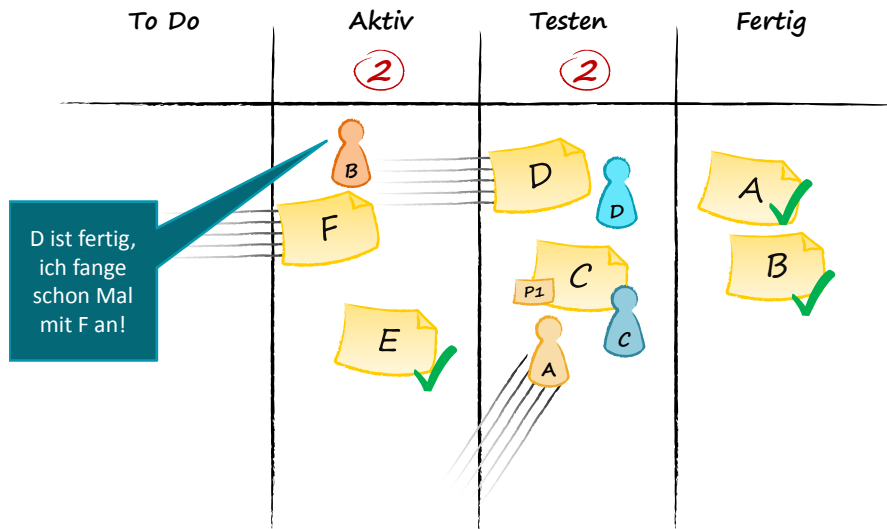
Kanban board: 4 spalten



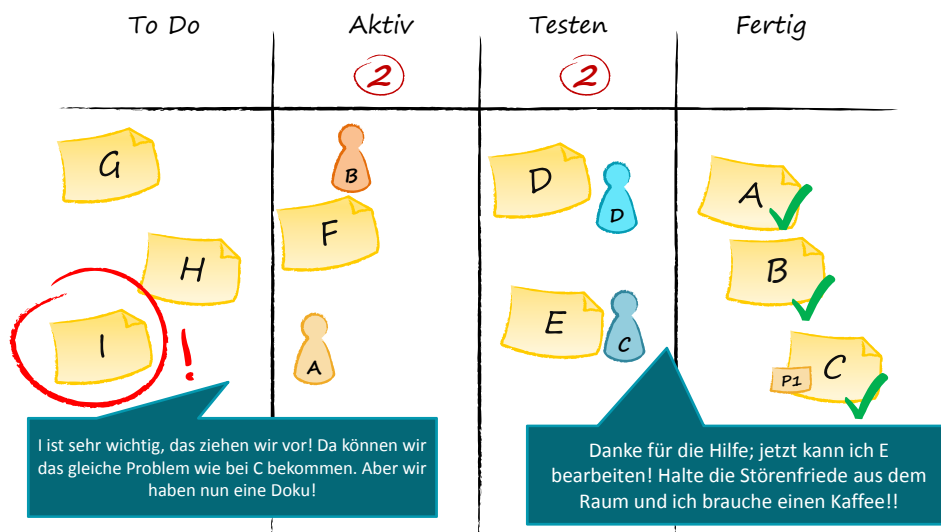
Kanban board: 4 spalten



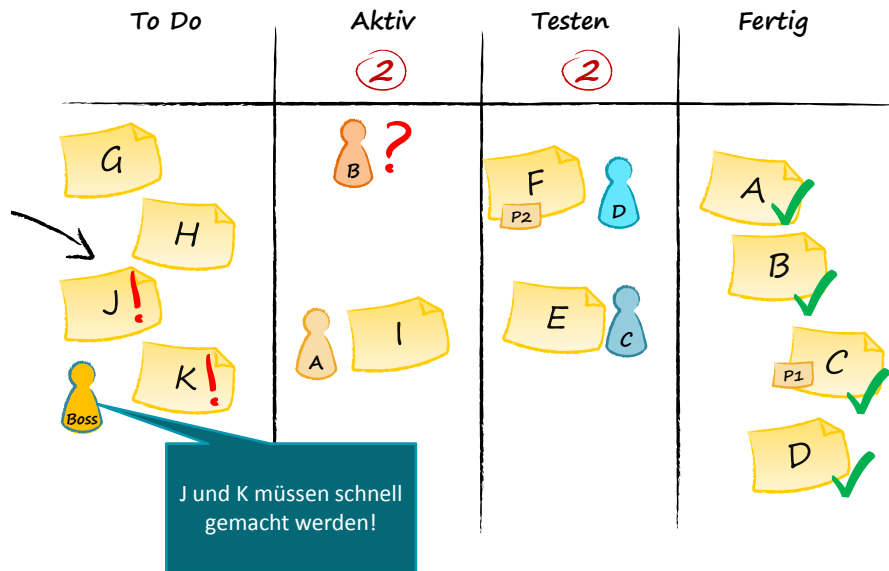
Kanban board: 4 spalten



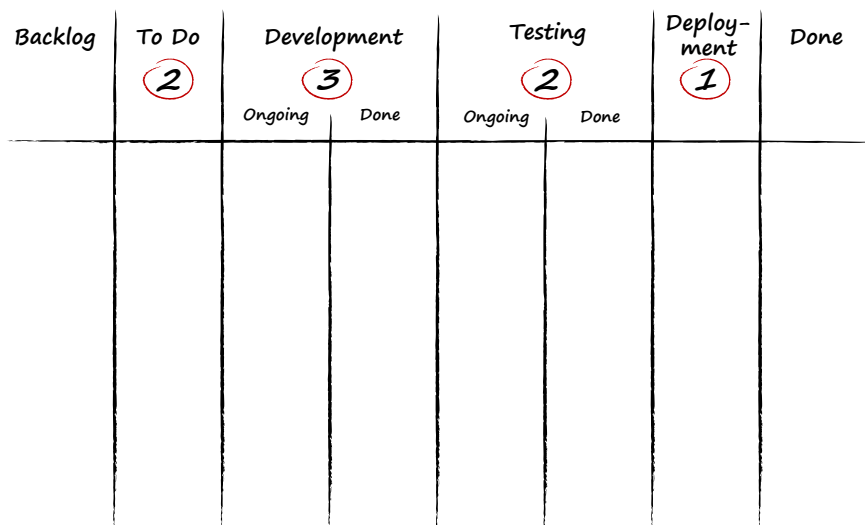
Kanban board: 4 spalten



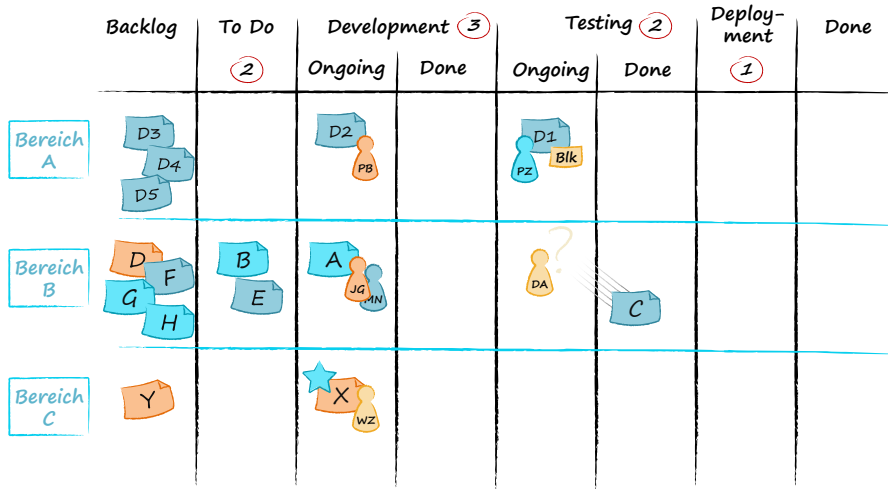
Kanban board: 4 spalten



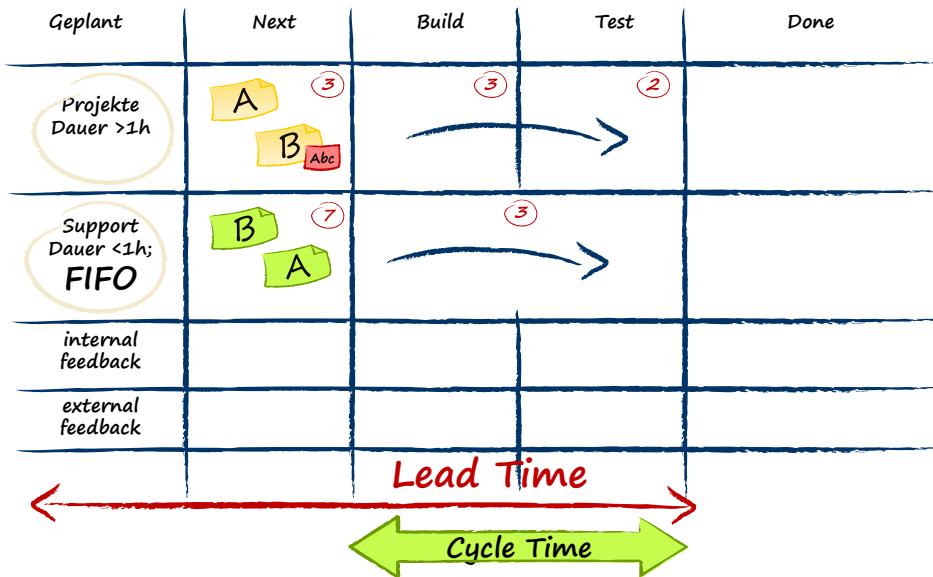
Kanban board: 8 Spalten, mehr Phasen



Kanban board: 8 Spalten, mit „swim lanes“



Kanban board @ Blizzard



Kanban @Blizzard

- Projects (Yellow) > 1h
- Bullets (FIFO) –(Green) < 1h
- Internal feedback
- External feedback



Vorher / Nachher

Vorher

- Unklarer Arbeitsstatus
- Lange Durchlaufzeiten
- Schlechtes Image der IT
- Überlastung
- Überforderung
- Unsichtbare Probleme

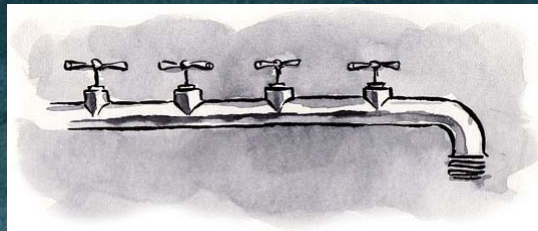
Nachher

- Projektübersicht für alle
- Strukturierte Arbeitsverteilung
 - Kontext sichtbar
- Vereinfachte Planung
- Gesicherte Lieferzeiten
- Keine Kontextwechsel
- Transparente Ergebnisse
- Höhere Qualität
- Übergreifende Integration
- Sichtbare Probleme (Root Causes) durch WIP
- Ruhe
- Spass

Geplant	Next	Build	Test	Done
Projekte Dauer 12h	A B			
Support Dauer 1h FIFO	B A			
Internal feedback				
External feedback				

4 Prinzipien

- Visualisierung
- Pull statt Push
- Begrenzung paralleler Arbeit
- KAIZEN



4 Gründe für KANBAN

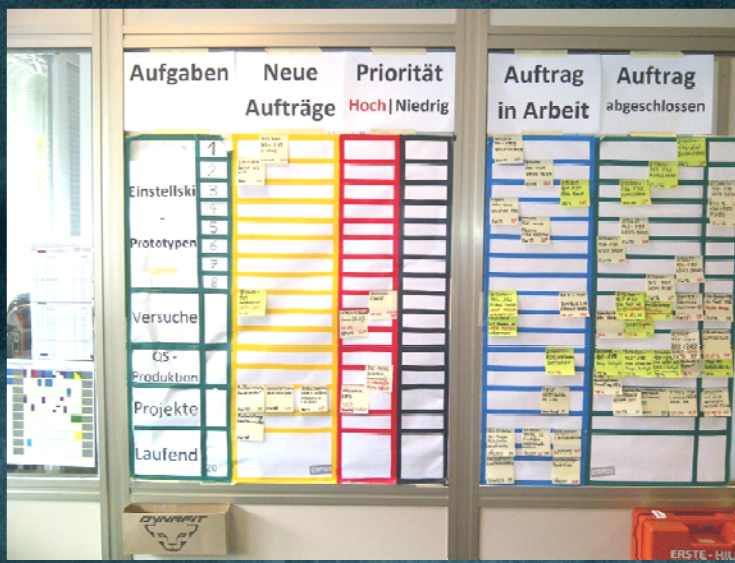
- Sörungsfreier Fluss („Flow“)
- Vorteile für Kollegen und Kunden
- Evolutionäre Veränderungen / geringe Widerstände
- Hohe Akzeptanz beim Mittleren Management – frustriert von ständigen Change Initiativen
- Bessere Voraussagen
 - Steuere Varianzen
 - Weniger Stress / Überlastung
- Little's Law ist für alle verständlich
- Besseres Risk Management
- Classes of service, Zuordnung der Arbeit, real options, Cash Flow

In anderen Bereichen ... Marketing

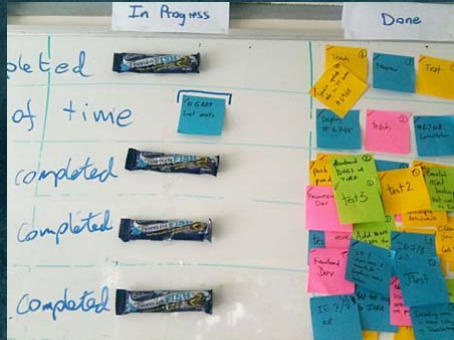


- Digitales Board
 - Web
 - iPhone
 - iPad
- Verteiltes Team

Quality management



Sonstiges – Keep it simple



Schlussfolgerung



Verringere die Anzahl an Projekten, die GLEICHZEITIG gemacht werden

- Verringere die Durchlaufzeiten
- Mache Flaschenhalse sichtbar



Konzentriere Dich auf die BLOCKER

- Fokussiere auf Verbesserungen
- Schaffe die Flaschenhalse NACHEINANDER aus dem Weg



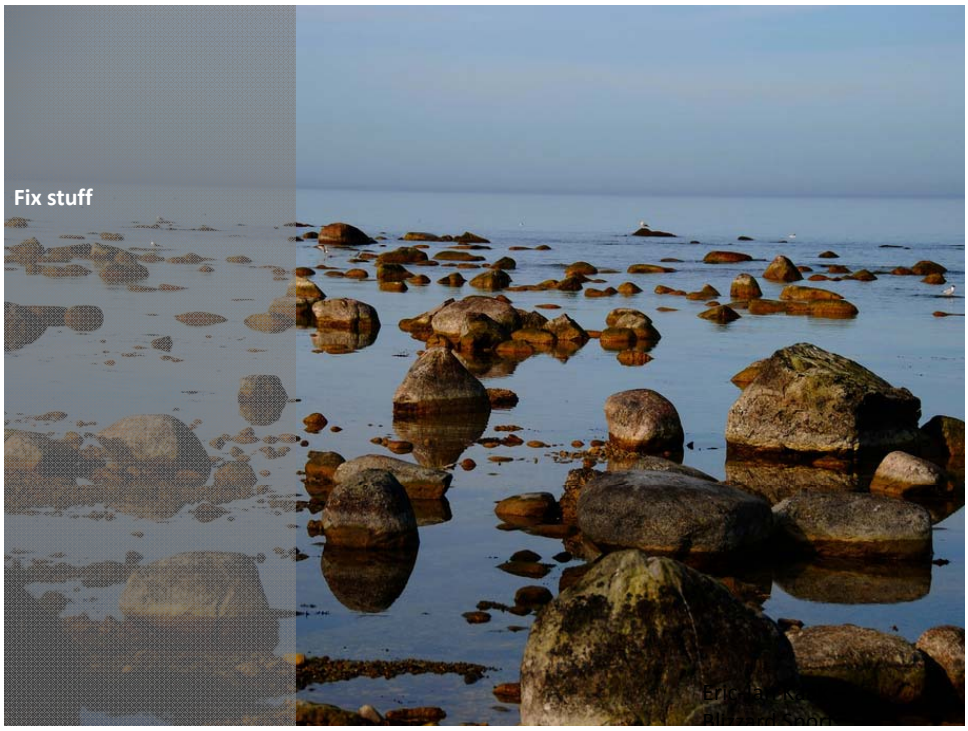
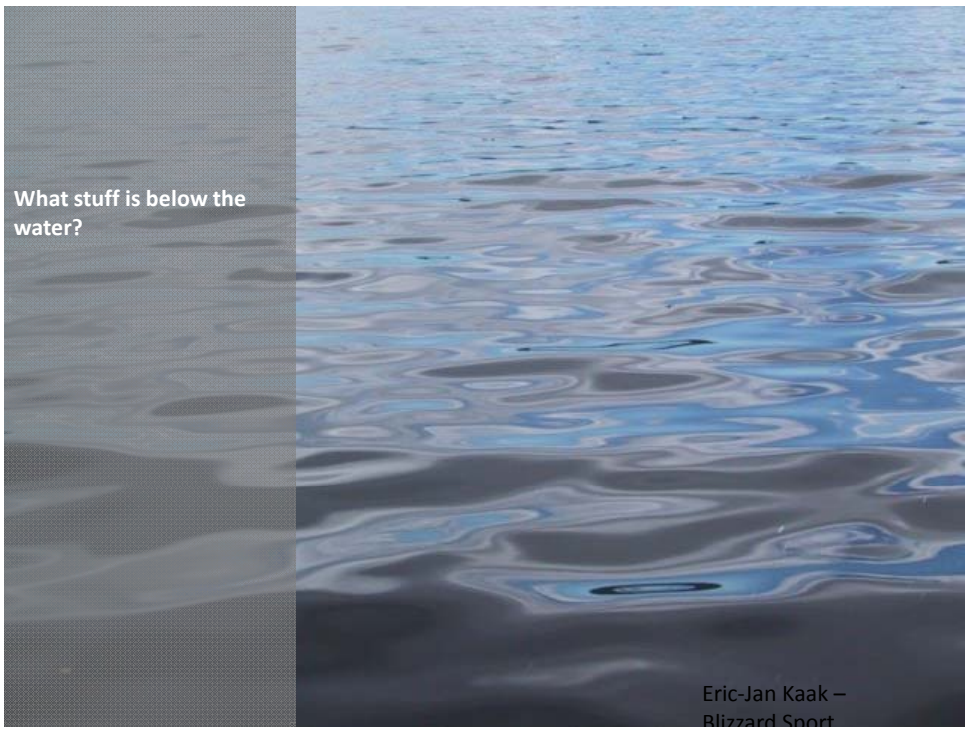
Verringere die GLEICHZEITIGE Nachfrage

- Man kann den Flaschenhals nicht überholen
- Verwende strikte WIP-Grenzen

Ziele

- Hauptziel:
 - Den bestehenden Prozess optimieren
- Untergeordnete Ziele:
 - Hohe Qualität liefern
 - Vorhersagbarkeit der Durchlaufzeit verbessern
 - Zufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen
 - Freiräume schaffen um Verbesserungen zu ermöglichen
 - Priorisierung vereinfachen
 - Prozess so zu gestalten, dass es die Entstehung einer hochgradig reifen Organisation ermöglicht

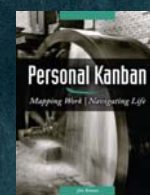




**THE PROBLEM IS
RARELY/NEVER THE
PROBLEM. THE
RESPONSE TO THE
PROBLEM INVARIABLY
ENDS UP BEING THE
REAL PROBLEM**

Tom Peters –
In Search of Excellence

Lese-Quellen (dead trees)



- Kanban: Evolutionäres Change Management für IT-Organisationen – David J. Anderson (2011)
- Kanban in der IT: Eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen – Klaus Leopold (2012)
- The Art of Action: How Leaders Close the Gaps Between Plans, Actions and Results – Stephen Bungay (2010)
- Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders – Jurgen Appelo (2010)
- Personal Kanban – Mapping Work / Navigating Life, Jim Benson, Tonia DeMaria Barry (2011)
- Freedom from Command and Control: A Better Way to Make the Work Work – John Seddon (2003)

Web-Quellen (dead electrons)

- Limited WIP Society
 - <http://limitedwipsociety.ning.com/>
- David J. Anderson & Associates
 - <http://agilemanagement.net/>
- How to Change the World
 - <http://www.noop.nl>
- KANBAN Schulungen in Wien
 - <http://www.qcentris.com>
- Twitter feeds:
 - #kanban
 - @AgileManager
 - @Dominicad
 - @KlausLeopold

