Beyond Agile

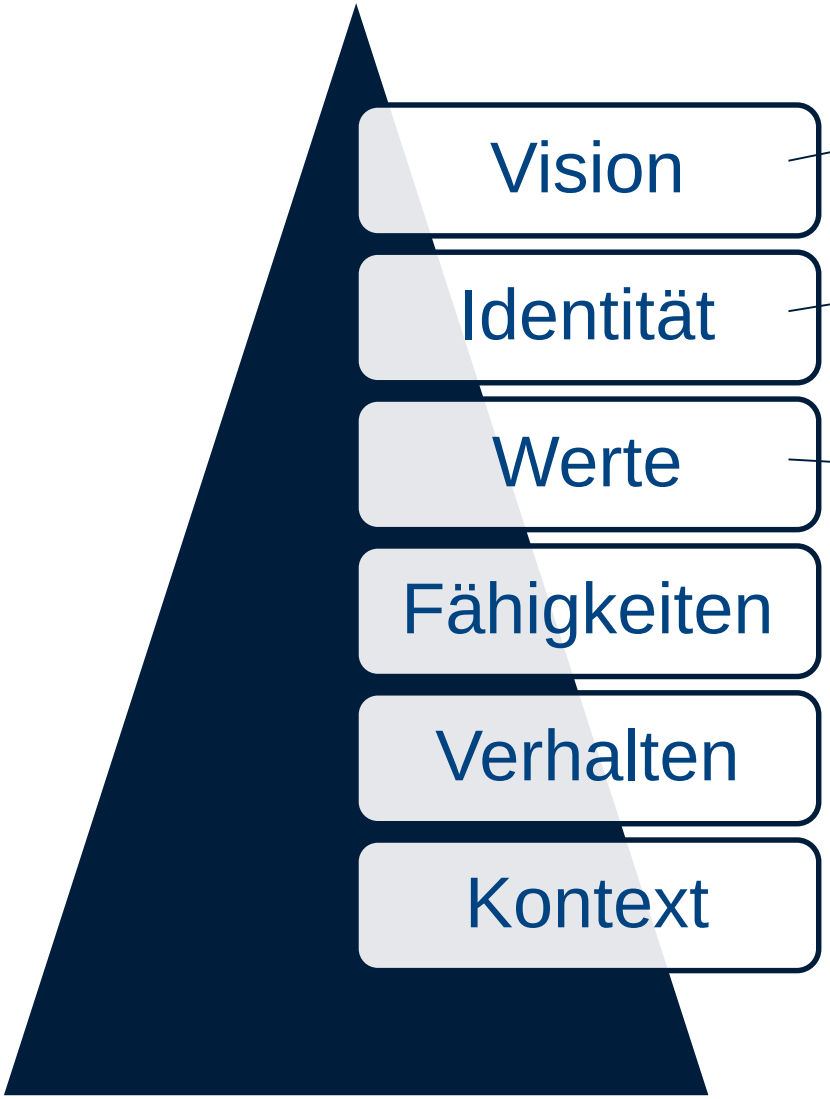
Arxes-Tolina, Berlin, 2017-10-26

Beyond Agile – was Bill Gates schon immer über Agile wissen ~~wollte~~? schon längst weiß!

Umstellung auf TOC-Steuerung
50% Ressourcen gefunden!
Qualitätsprobleme gelöst
Mittleres Management wieder für etwas gut!
Agile skaliert endlich …

Supply Chain der Hardwareproduktion
umgestellt auf TOC-Steuerungen …

Beyond Agile



maximaler Kundennutzen
= schnell genau das Richtige

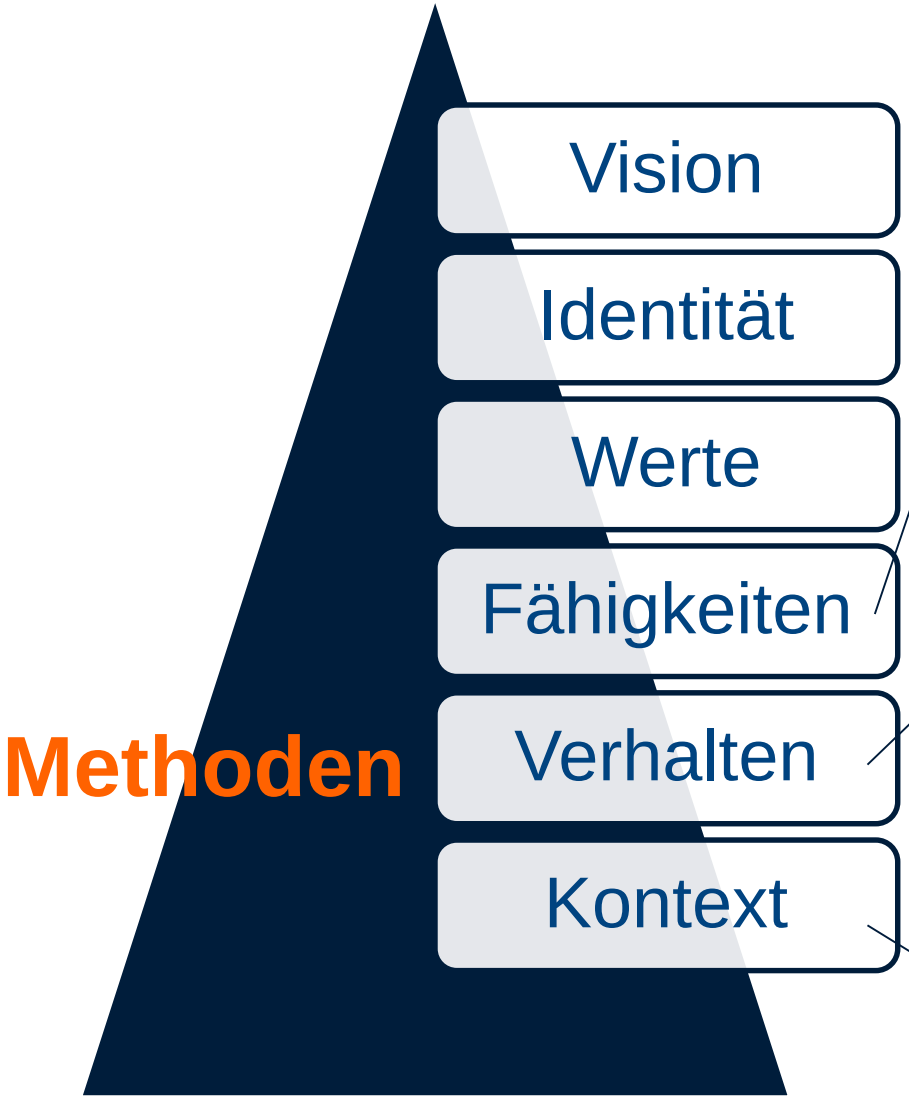
u.v.a. Teil sein der Avantgarde,
Veränderer, Vorreiter …

der Kern des Manifests …

- der Mensch steht im Mittelpunkt
- Was Nützliches erzeugen
- Lernen vom Kunden ist wichtig
- Veränderung wird begrüßt

Fluss

Beyond Agile …. Methods



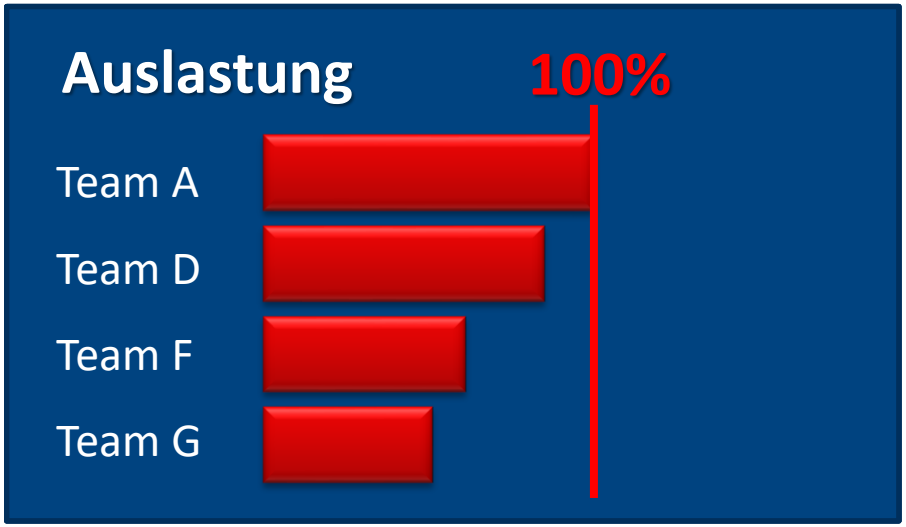
- fachlich top
- präzise, konkrete, klare Kommunikation
- Kooperation
- Reflexion
- täglich sein Produkt zu bauen

- Backlog, Priorisierung, Work-in-Progress begrenzen
- schnelle Iterationen
- gemeinsame Planung
- tägliche Stand-Ups
- Retrospektiven, Kaizen, 6S
- Taskboard (Kanban, One-Piece-Flow)
- Burn-Down-Chart, Fieberkurven
- Puffermanagement

- u.a. Produktentwicklung, Maintenance, Projekt, Dienstleistungen

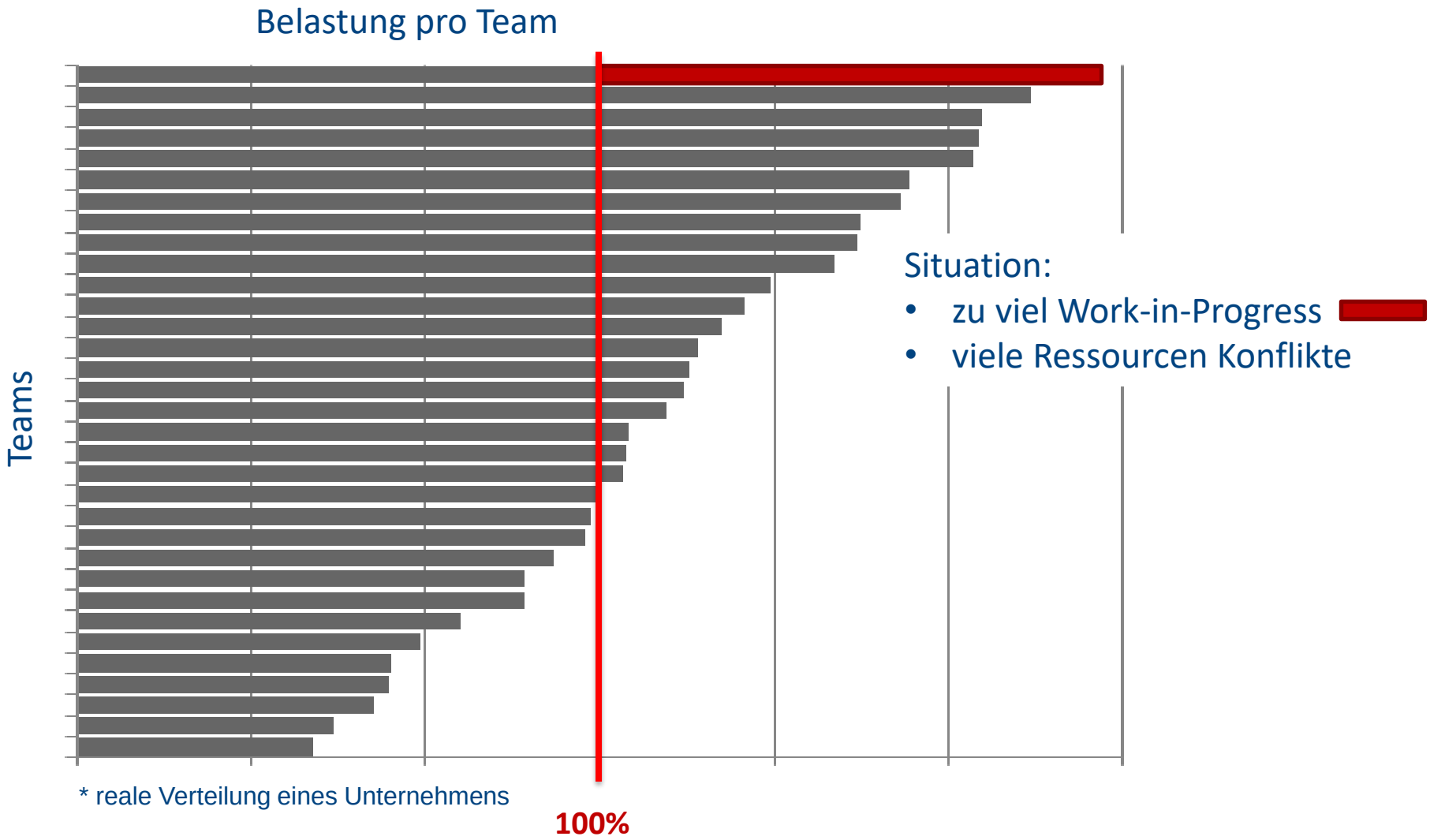
Beyond Agile #1 - Es gibt immer nur einen Engpass (Theory of Constraints von E. Goldratt)

- Kein Engpass
  = komplex und chaotisch
- Ein Engpass
  = einfach und robust



VISTEM

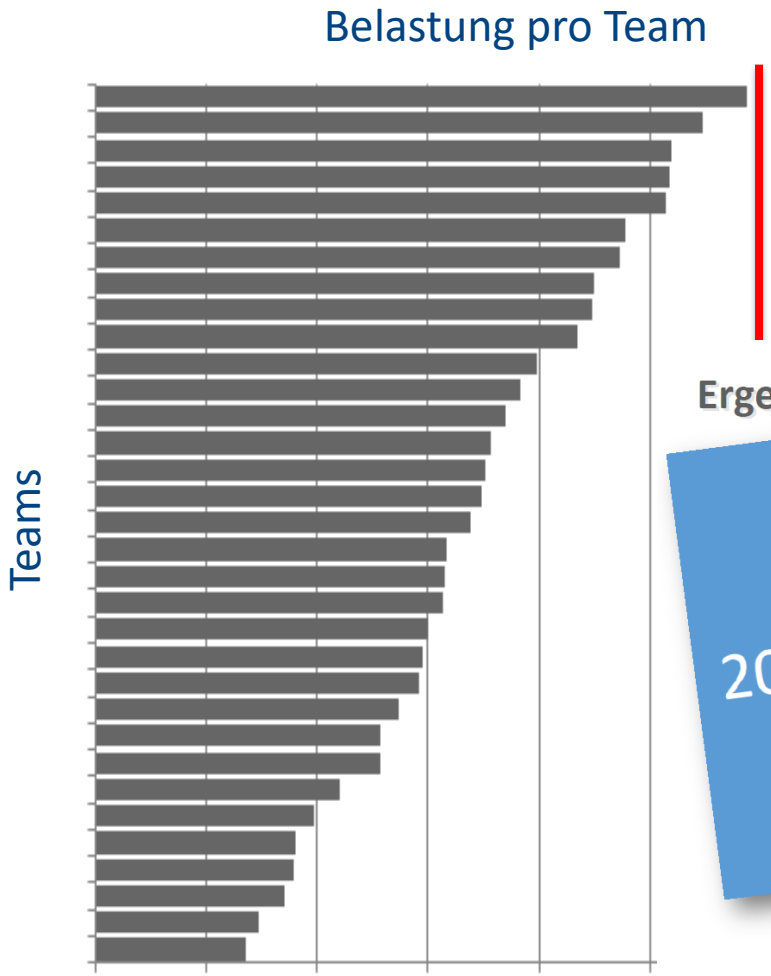
Ausgangssituation - fast alle* sind überlastet!



* reale Verteilung eines Unternehmens

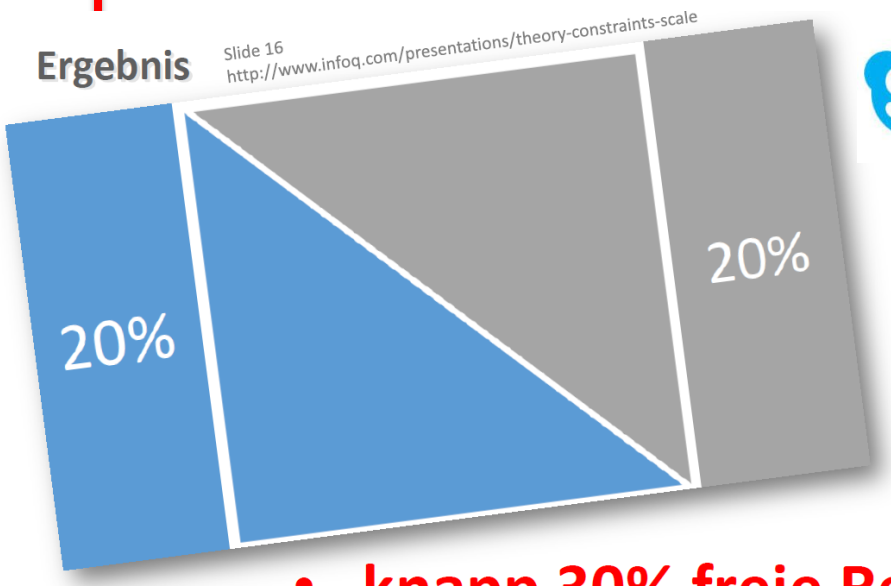
VISTEM
Grow with us

Bei korrekter Auslastung werden Kapazitäten sichtbar …



Situation:

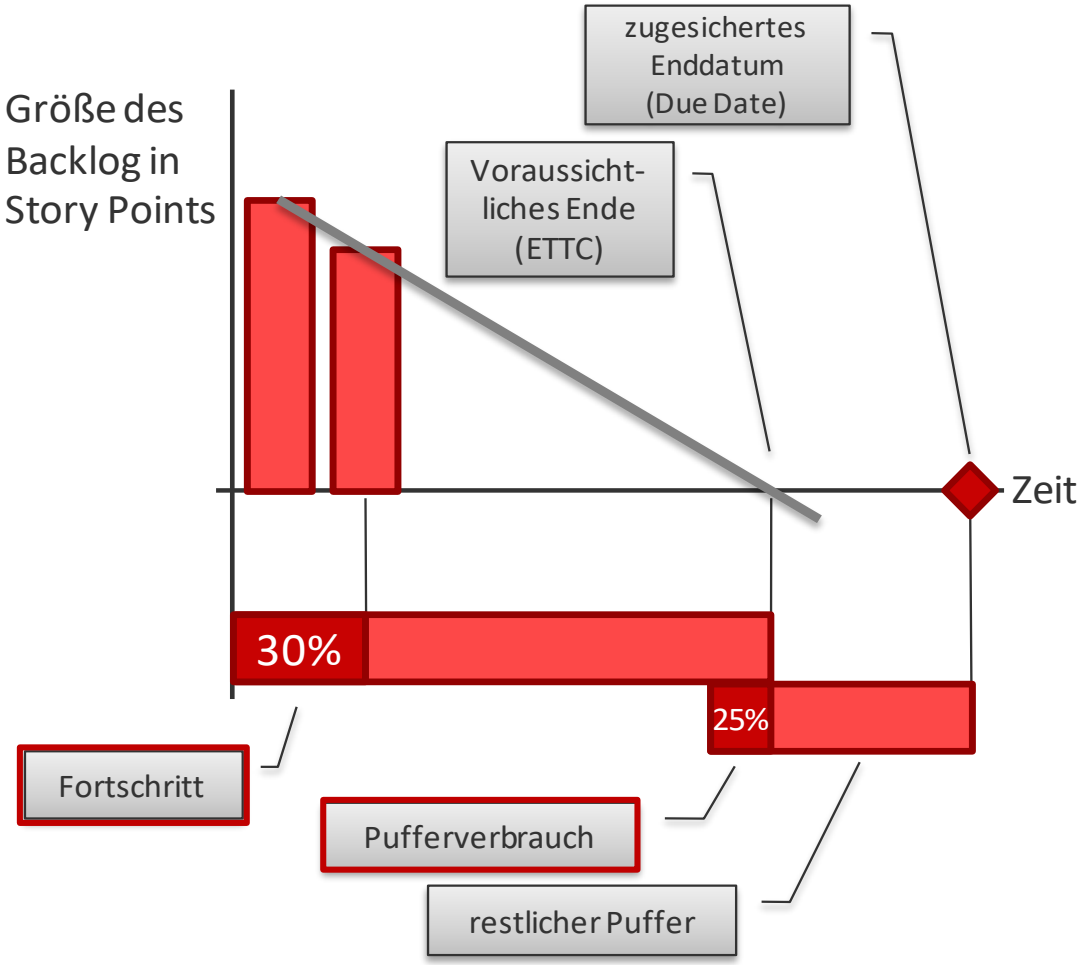
- es werden so lange Projekte pausiert bis der Engpass nicht mehr überlastet ist
- es werden massiv Kapazitäten sichtbar



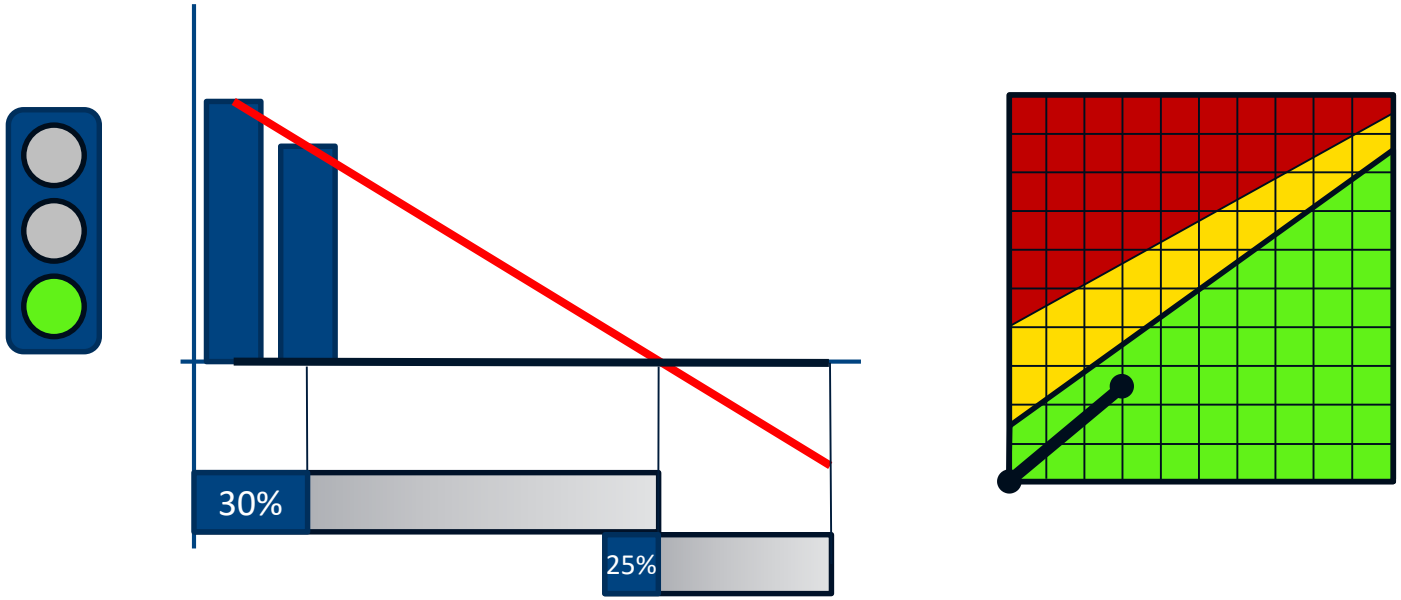
- **knapp 30% freie Ressourcen**
- **Manager sehen das Problem**
- **Manager werden rational!**

Beyond Agile #2 - Agil aber Zuverlässig mit Critical Chain Ampelstatus

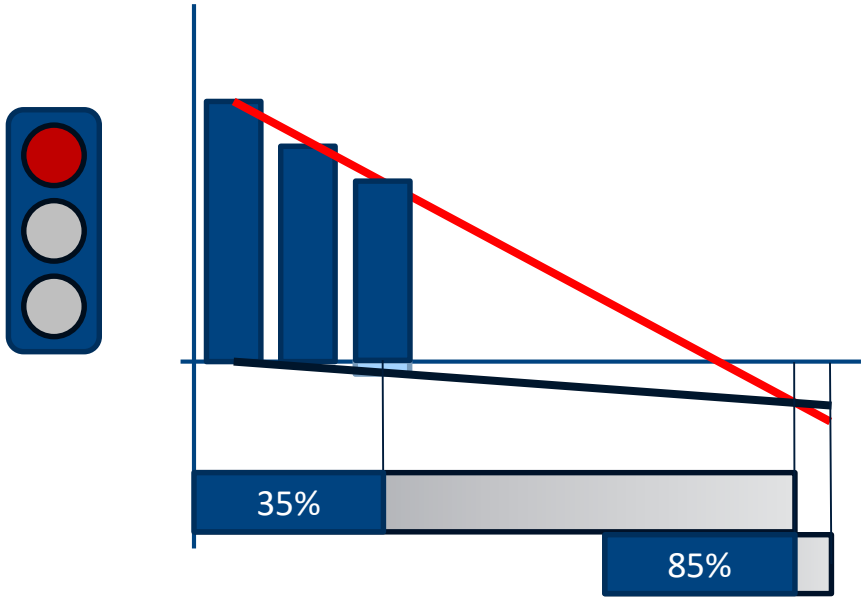
- Burn-Down-Chart mit echtem Endtermin (für ein Release)
- Ampelstatus über Fortschritt zu Pufferverbrauch

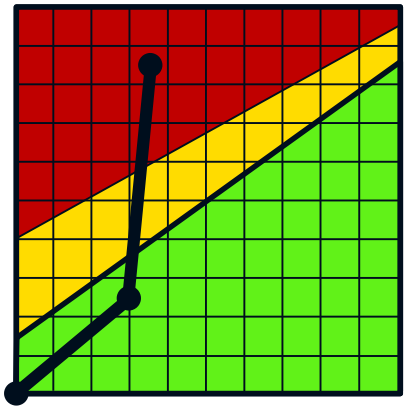


Im Verlauf …

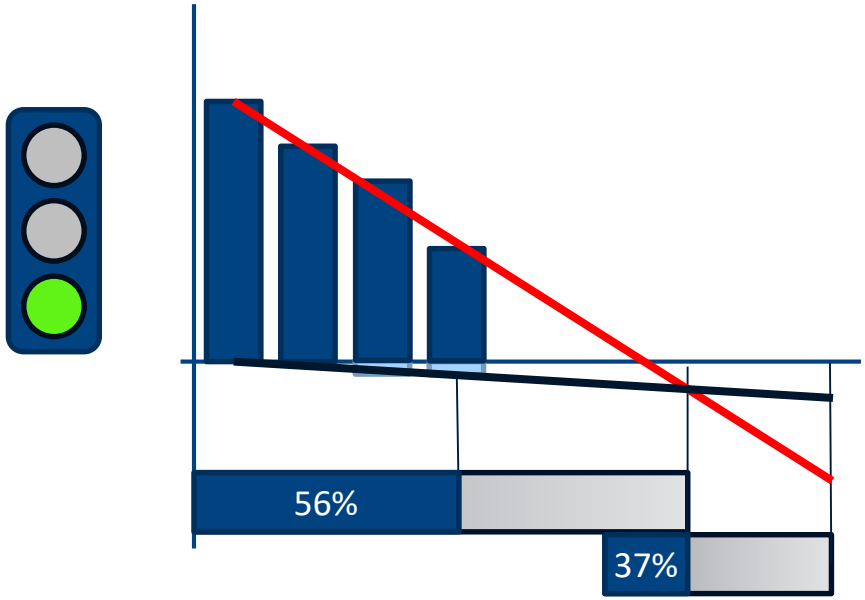


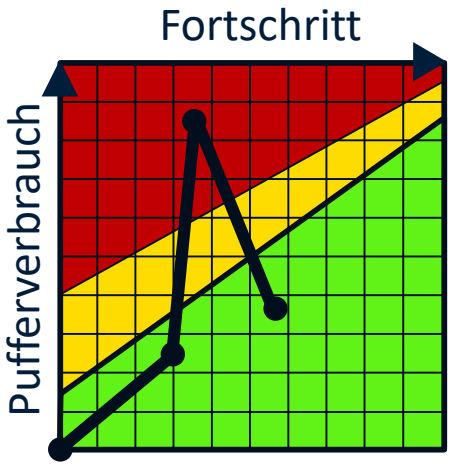
Im Verlauf …..



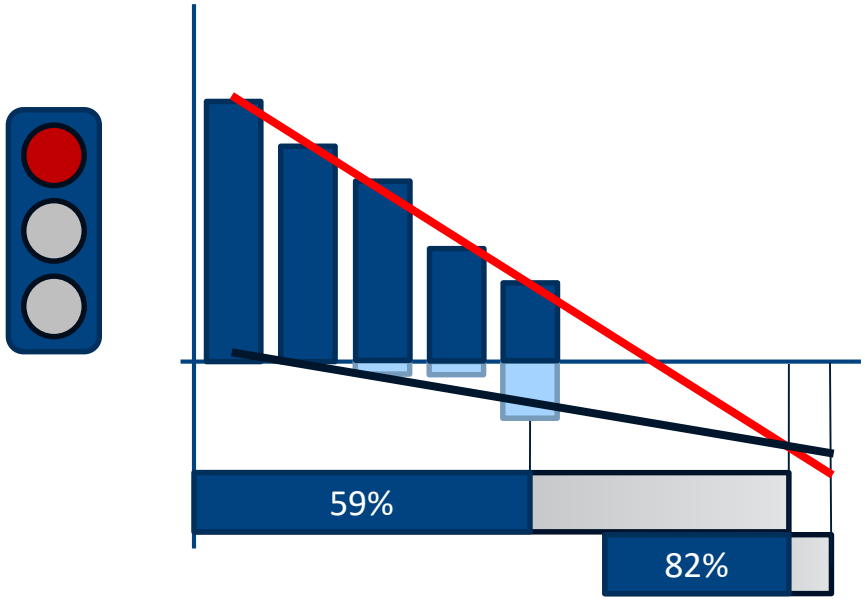


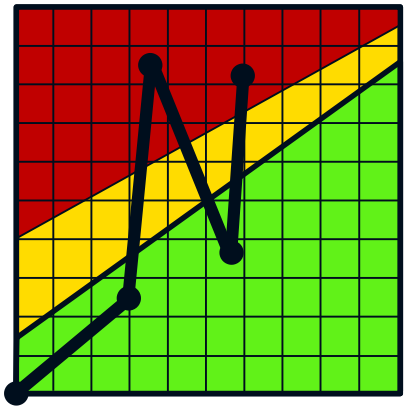
Im Verlauf …….



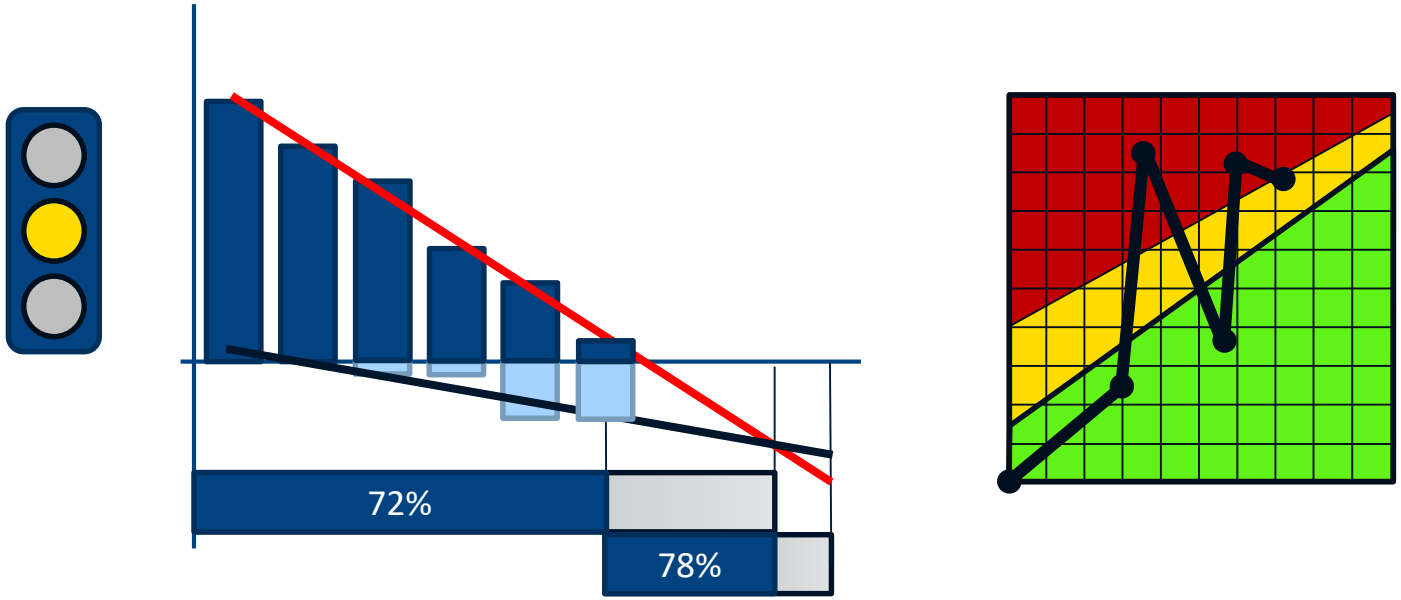


Im Verlauf ……

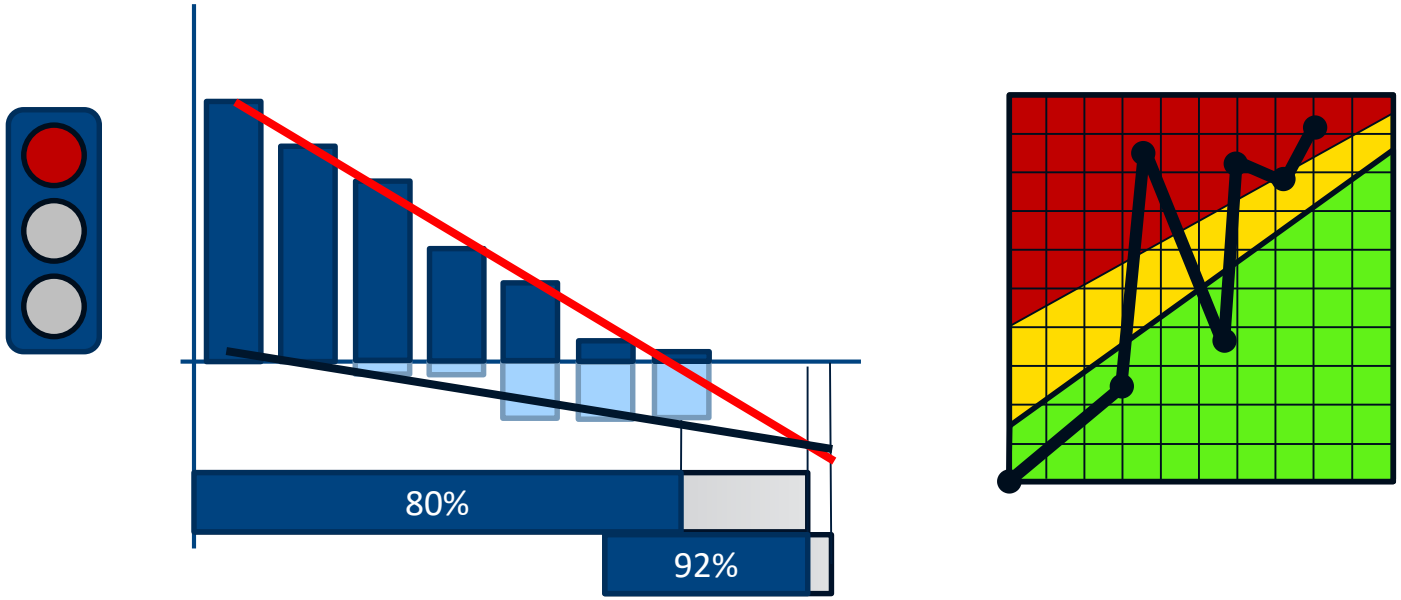




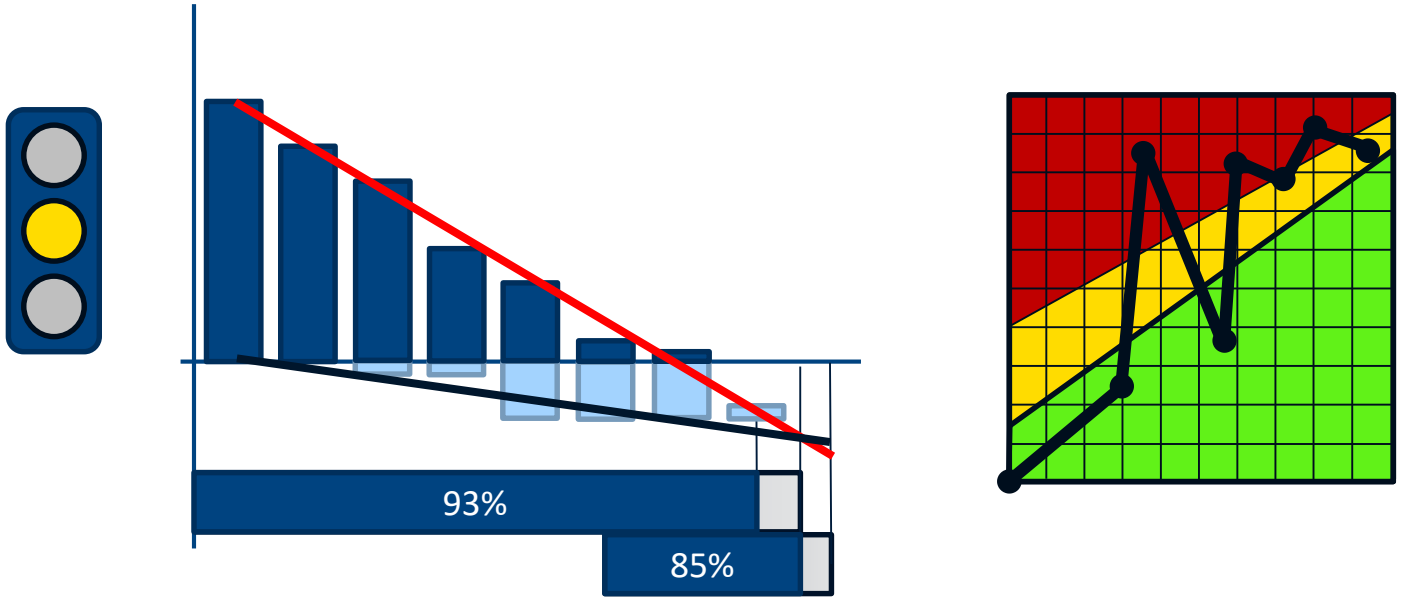
Im Verlauf .....



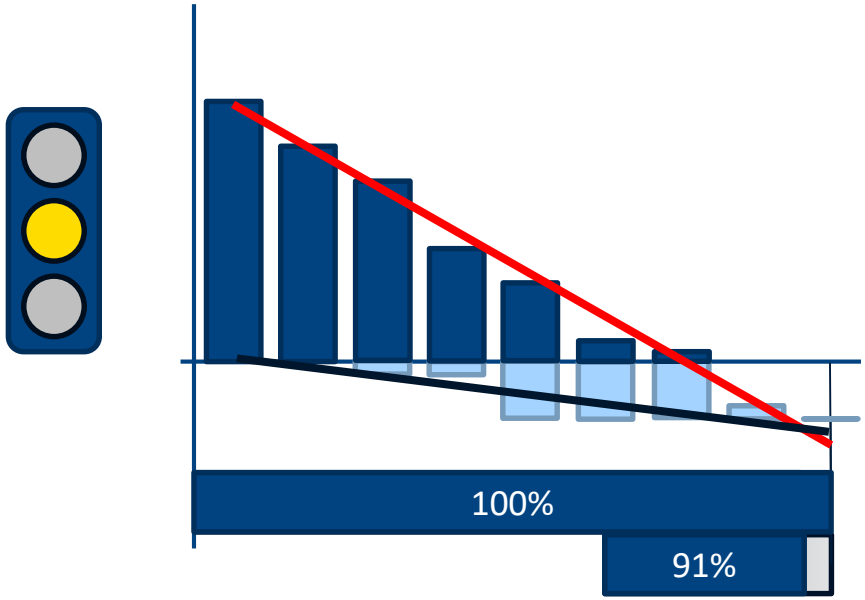
Im Verlauf ……

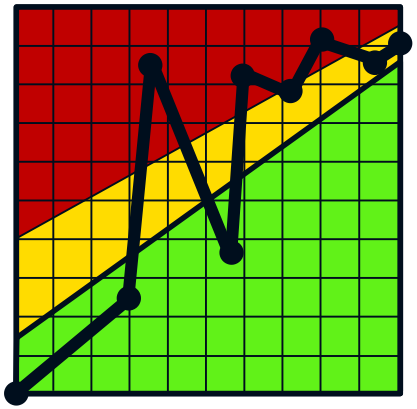


Im Verlauf ……

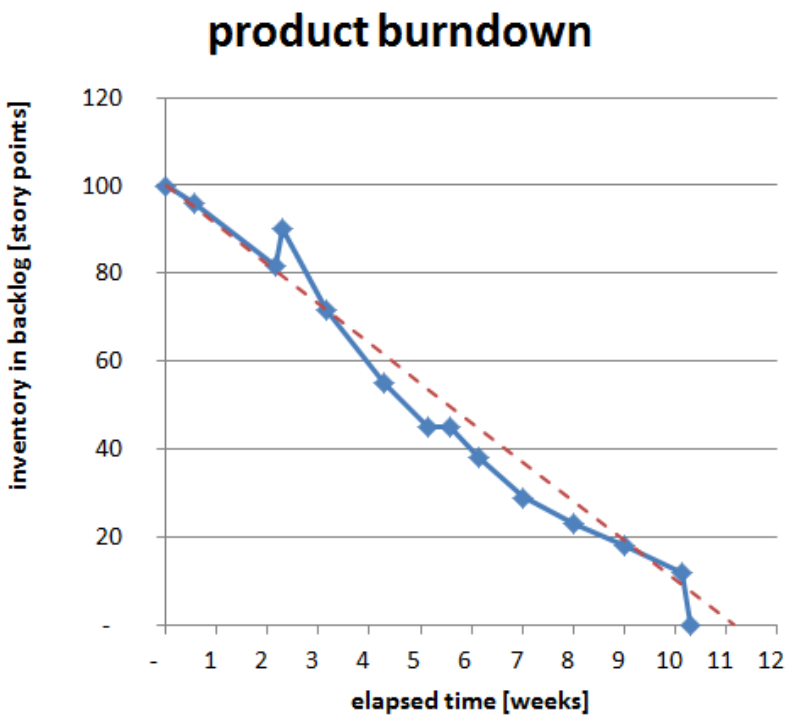


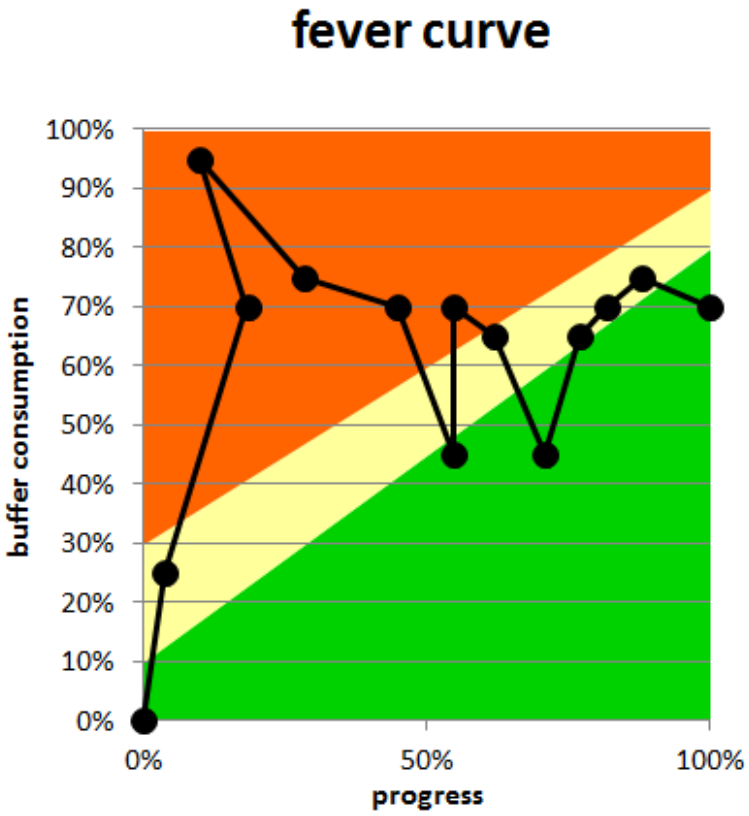
Im Verlauf ……..





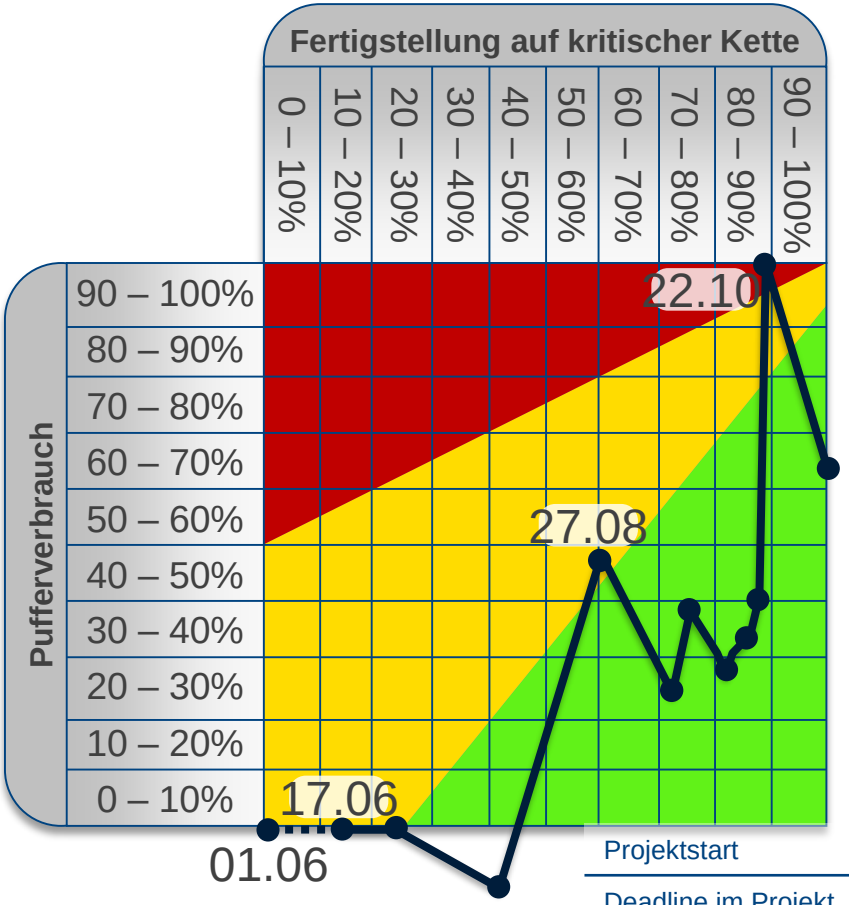
Fieberkurve im Vergleich zum Burn-Down





Welches Diagramm zeigt die Dringlichkeit besser an?

Projektstatus nach Critical Chain



Projektstart	01.06.09
Deadline im Projekt	10.11.09
Ende der kritischen Kette (Plan-0)	12.10.09
Puffer	29 Tage
Länge kritische Kette	133 Tage

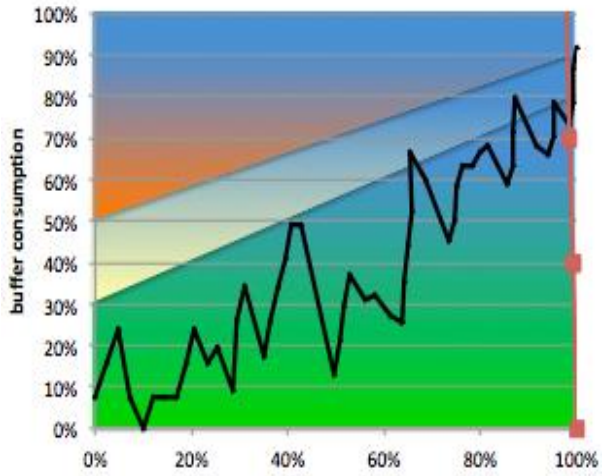
- Status = Fortschritt* zu Pufferverbrauch
- X-Achse ist der Fortschritt auf der kritischen Kette
- Y-Achse ist der Pufferverbrauch
- die Kurve der zeitliche Verlauf

* anwendbar auf alle Vorgehensmodelle: klassisches Projektmanagement, Critical Chain, SCRUM, Kanban, Drum-Buffer-Rope, Burn-Down-Charts, Controlling von Budgets

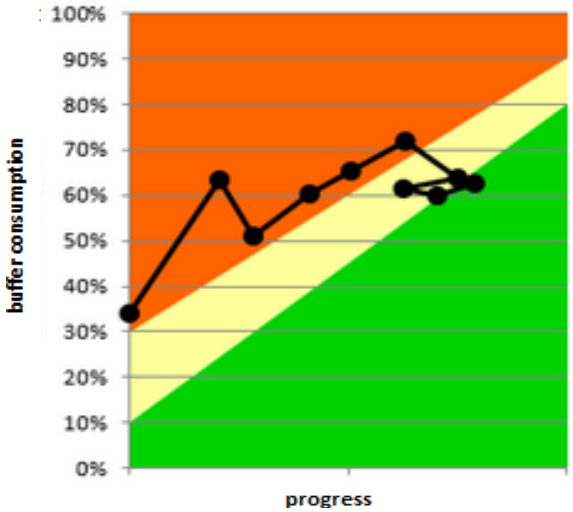
VISTEM. Grow with us

noch mehr Kurven …

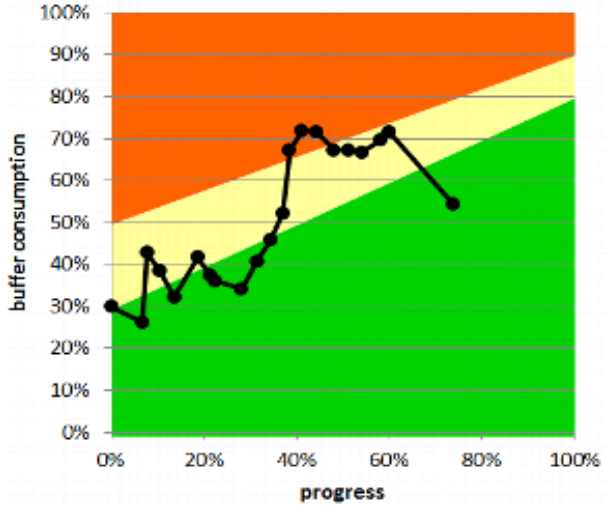
The Wire – Android App



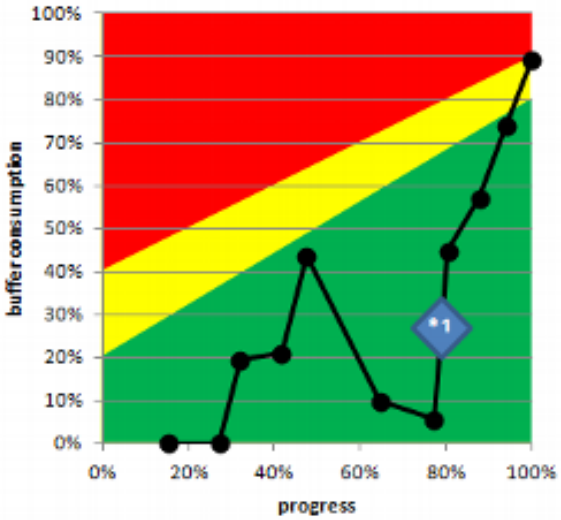
STA UFix



1&1 nTLD new Backend

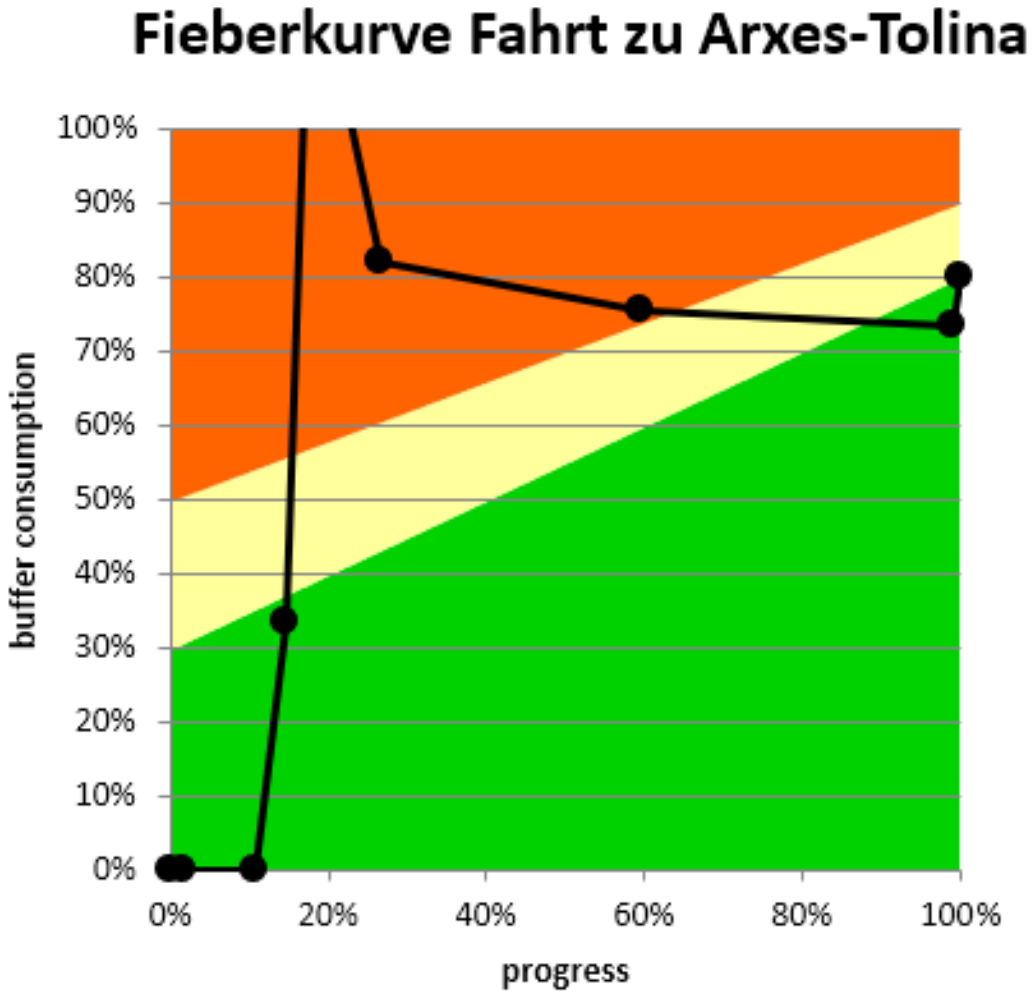


Hip/Rain

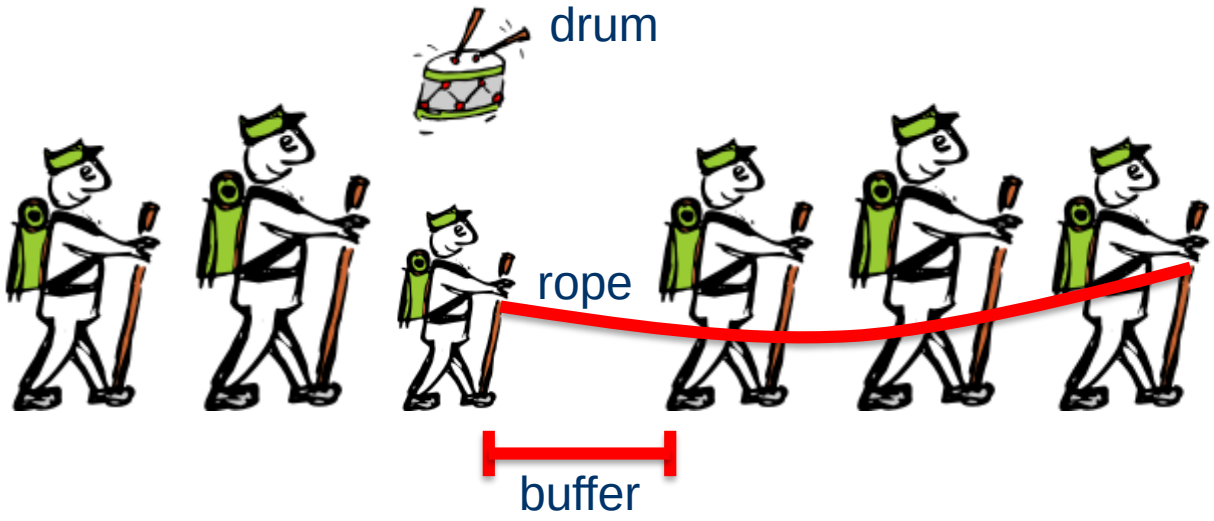


*1
at this point the duration of the project was reduced by 37days = -13% of the originally planned lead time

… ganz aktuell



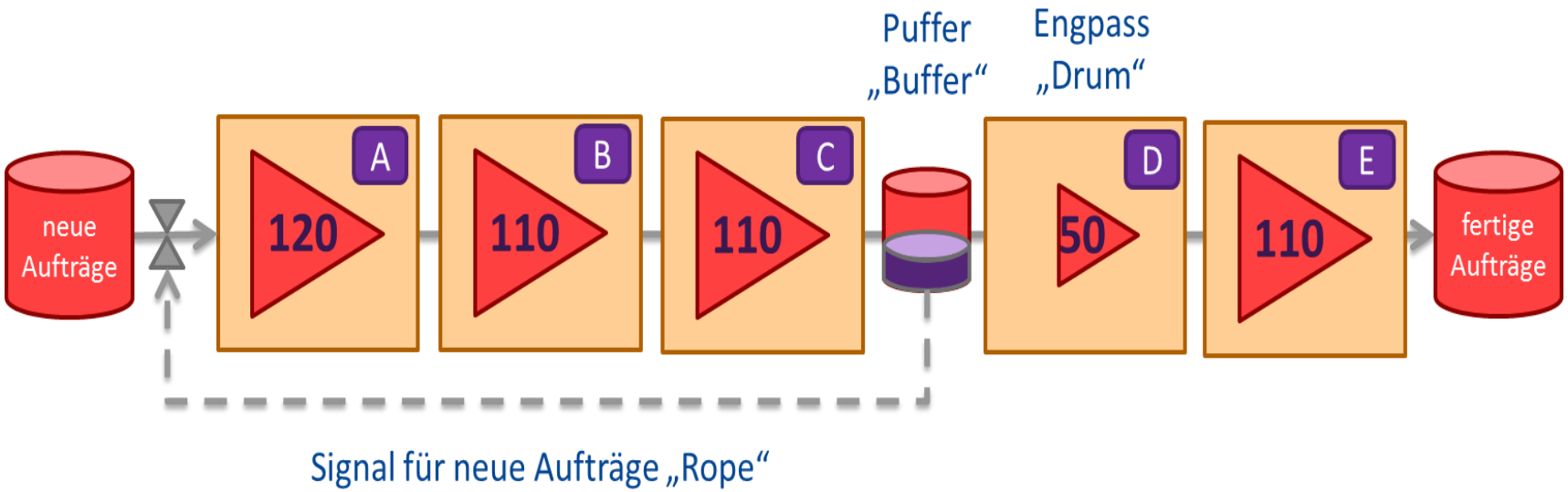
Beyond Agile #3 - WIP-Begrenzung auf Teamebene die „Drum-Buffer-Rope“



Das Beispiel aus „Das Ziel“: Wie bekomme ich eine Gruppe Pfadfinder dazu, so schnell wie möglich gemeinsam ins Ziel zu laufen? Problem alle laufen unterschiedlich schnell!

Der Engpass gibt den Takt, davor ein kleiner Puffer und der schnellste wird über den Engpass gesteuert – fertig.

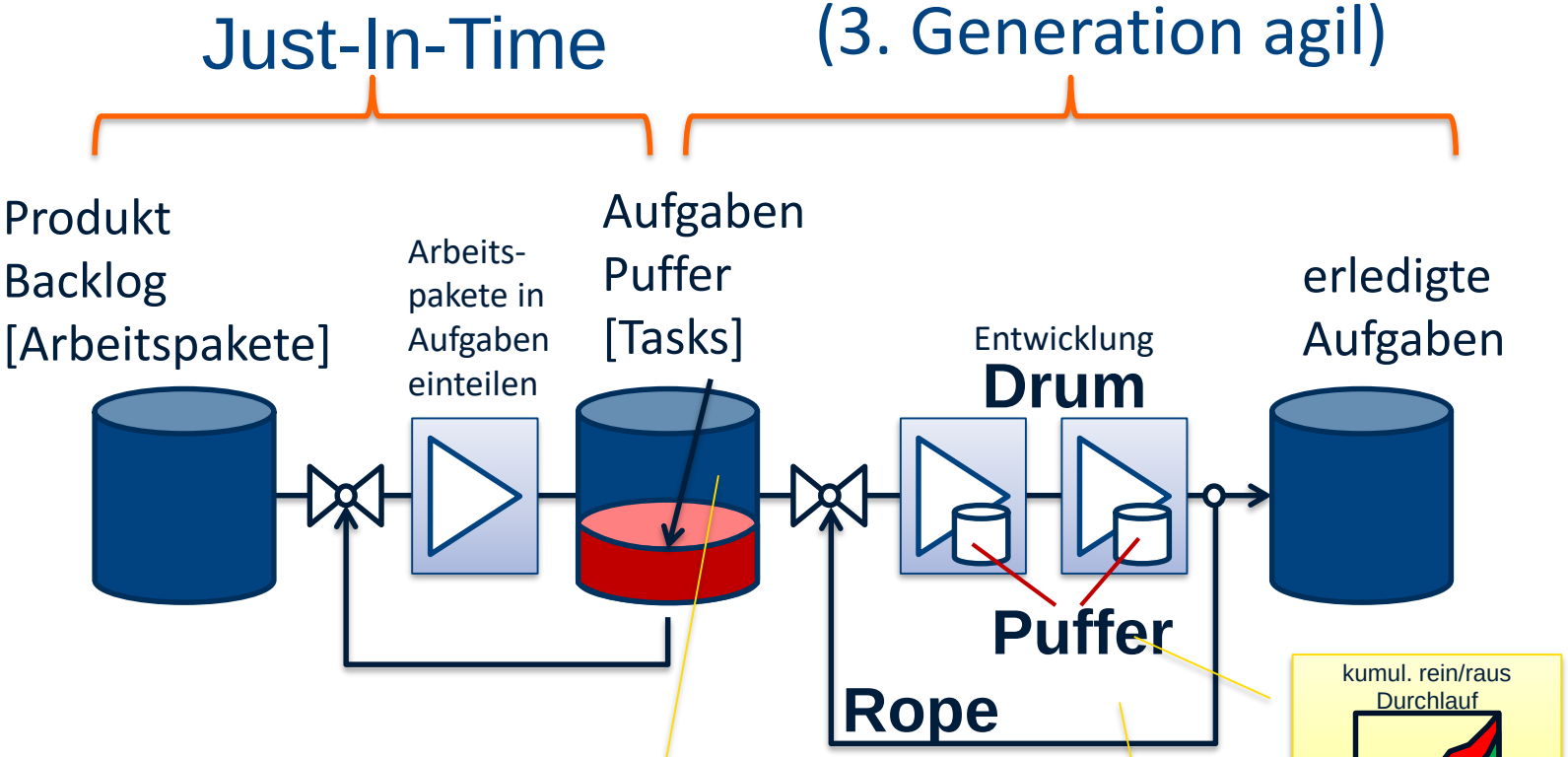
Drum-Buffer-Rope in Produktion* …
… identisch mit der Steuerung von agilen Teams



* wie bei den Pfadfindern
nur die Flussrichtung ist umgekehrt

VISTEM

Ultimate Scrum



Wenn die Anzahl der Aufgaben unter der Alarmschwelle sind → nehme ein neues Arbeitspaket

Wenn eine Aufgabe erledigt ist → beginne eine neue Aufgabe

kumul. rein/raus Durchlauf

Alarmschwellea gerade hoch genug, um ein neues Arbeitspaket in Aufgaben einzuteilen, jedoch nicht höher als die Hälfte der Anzahl von Entwicklern

Wenn kein Aushungern stattfindet, kann das annehmen von neuen Aufgaben unterbunden werden, bis Hindernisse auftreten

Wenn ein Entwickler keine Aufgaben mehr zu erledigen hat, kann im Ausnahmefall eine neue Aufgabe herangenommen werden – nachdem alle Hindernisse beseitigt wurden

VISTEM. Grow with us

Taskboard als Grundlage des Stand-Up

Taskboard DPP KA continuous flow

Add car

	User Stories (S27)	Planned (S22)	1 In Progress (S6)	2 Review (S6)	Done (S73)
(2:3592) S26 C29	domainevents for .mx hours left: 8 B9 2013-01-07 2013-01-29				FOLDED FOLDED
(3:3688) S27 C56	domainevents for remaining internetx tlds (.ca and .it) hours left: 8 B10 2013-01-17	fix regtoolkit tests (tlds with domainevent generation) hours left: 1 rollout new ryproxy to prod hours left: 1 adjust Doku for .ca + .mx + .it hours left: 1	fix tests on ac1 hours left: 1 2013-01-30	fitnesse: refactor contact handling hours left: 1 2013-01-29 enable .it hours left: 1 2013-01-28 R:Philipp merge to trunk hours left: 1 2013-01-30	rollout new ryproxy to ac1 hours left: 1 u OHR-581 2013-01-30 R: fix 'NOT SENT'-problem in fitnesse hours left: 1 2013-01-25 R: 2013-01-29 fix wrong expire_date for RENEW hours left: 1 2013-01-25 R: 2013-01-29 check event_date invariant hours left: 1 2013-01-28 R: 2013-01-29

4

3

Zielsetzung ist es, weniger offene Aufgaben als Entwickler zu haben

VISTEM. Grow with us

Beyond Agile #4 – Product & Project Framework

Layer 1 Multiprojekt

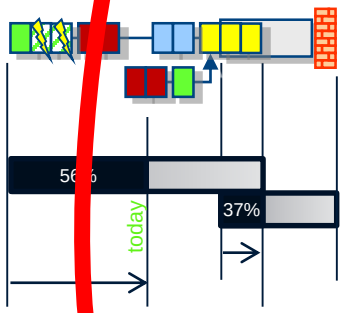
Stakeholder „Priority Board“

Neue Projekte

vier Regelkreise

- Stakeholder
- echte Übersicht
- echter operativer Status
- Vertrauen im Team wird gestärkt

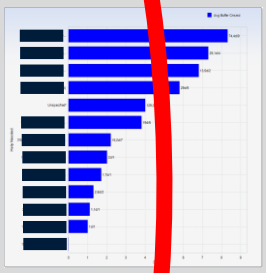
Layer 2 Einzelprojekt



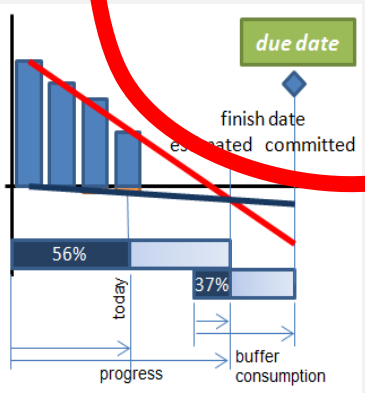
Team

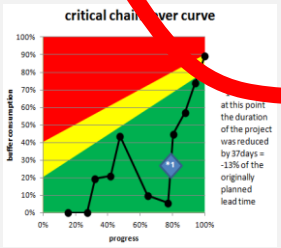
KVP

Puffer Verbrauch pro Team



Layer 3 Agiles Team



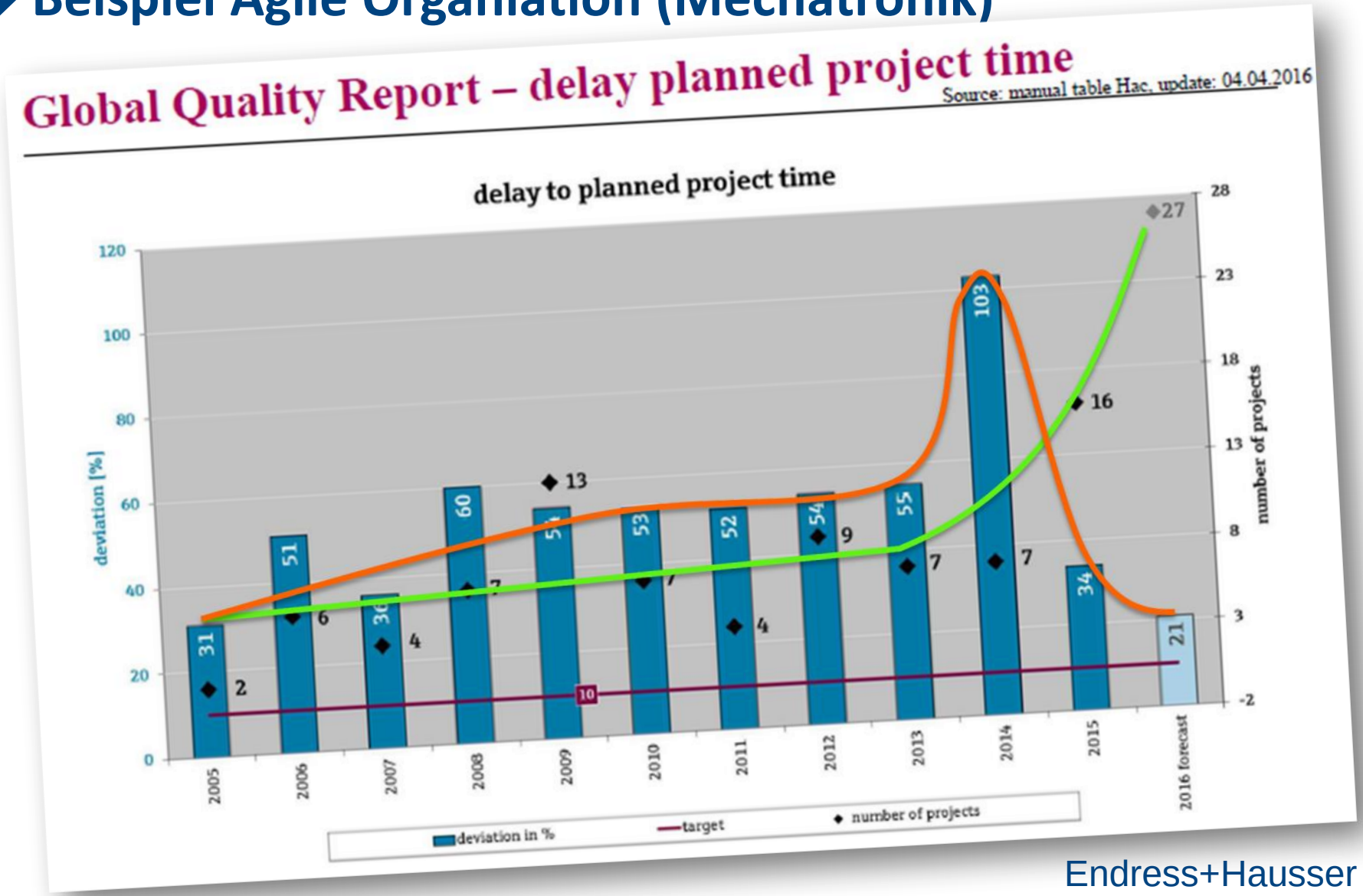


- Schnelles Feedback zur Situation
- Im roten Bereich – Fokus auf Puffer-Wiedergewinn
- Befähigung zur Eigenverantwortung u. Selbstmanagement
- schnelle lokale Verbesserung

fokussierter Kaizen auf die „Pufferfresser“

VISTEM. Grow with us

Beispiel Agile Organiation (Mechatronik)



Endress+Hausser

VISTEM Success Stories

VISTEM
Grow with us

Otto Fuchs
+60%
throughput
in two weeks!

FUCHS

FESTO

"The performance of CCPM is already visible after a few weeks. It shows better results than the invest in project management we did for 26 years."

Endress+Hauser
project throughput ~~doubles~~ quadrupled
and lead time reduced by
25% – with same costs!

Wire Swiss
+50% throughput in 2
weeks – due date saved!

WÜRTH ELEKTRONIK

Gigaset

Richard Wolf
+80% more throughput
and full due date reliability

TRANSTECHNIK

BOSCH
packaging machines
+33% more sales
with same costs!

MEYER BURGER

1&1
throughput in the
hosting area
increased by factor 3!

VON ARDENNE

and more …

Futher Beyond Agile - The Theory of Constraints

- #5 ***Throughput Accounting***
  → endlich die Kostendenke überwinden
- #6 ***Thinking Processes***
  → Win-Win-Clouds zur systematischen Lösung von Konflikten
- #7 ***T-Selling***
  → Innovationsprozesse aus Sicht der TOC – wo ist der Engpass des Kunden und des Kunden des Kunden …
- #8 ***Tame the Flow*** – High-Speed-Projektmanagement
  → Community of Purpose and Trust
- #9 ***QuiStain®able Change*** – Selbstorganisation mit TOC
  → Agile Transformation in Tagen der Wochen ….

Jeff Bezos … his favorite books …

"The Effective Executive" by Peter Drucker

Drucker is one of the principal founders of modern management theory, helpin
broadly popularize ideas that seem commonplace now, like the fact that compa
decentralized rather than run via command and control, and "management by
where both leaders and employees work toward a set of goals they understand a

This particular book focuses on how to develop the personal habits of time man
effective decision-making that allow an executive to stay productive and contrib
an organization.

"The Innovator's Dilemma" by Clayton Christensen

This book, first published in 1997, can safely be called one of the most influentia
books of all time. Even if the term "disruption" has since been co-opted by the s
and dramatically overused, his core theory of how businesses get disrupted is ju
today. New technology allows smaller companies to make cheaper products, wh
appeal only to customers at the margins. But before the largest businesses realize it, they take
over entire markets.

"The Goal: A Process of Ongoing Improvement" by Eliyahu M. Goldratt and Jeff Cox

The last book is very different from the two previous ones. It's not a classical business book based on a series of studies of a real-world company, but is instead a novel about a manager tasked with turning around a failing manufacturing plant. It sounds strange, but it was a best-seller and has helped spawn business theories in its own right.

Amazon CEO Jeff Bezos holds up the new Kindle Fire at a news conference during the launch of Amazon's new tablets in New York, Sept. 28, 2011. Reuters/Shannon Stapleton

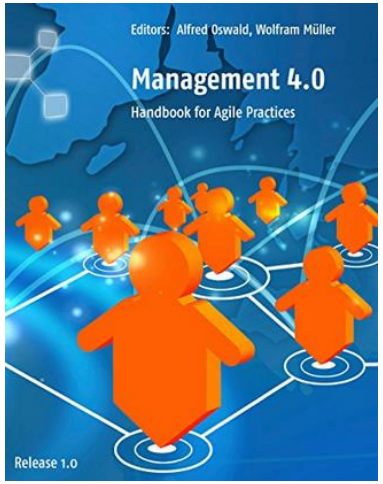
Quelle: http://www.businessinsider.com/jeff-bezos-favorite-business-books-2013-9

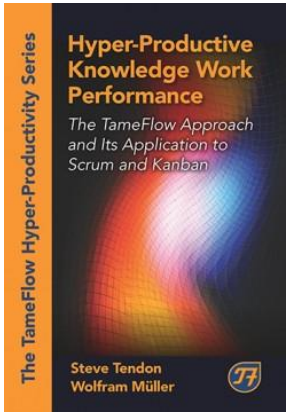
VISTEM. Grow with us

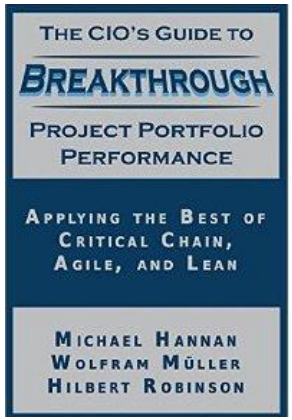
Wolfram Müller

- Medizintechnik > Konstruktion + Prozessoptimierung + Projektmanagement
- Project Office > 1&1 + GMX + web.de
- *Erste kombinierte CCPM und Agile Einführungen in Europa*
- Erfahrung in >520 Projekten in 20 Jahren
- stellv. Leiter der Fachgruppe „Agile Management“ der GPM (Ges. für Projektmanagement) Deutschland
- Wegbereiter der Integration von agilen Methoden mit gutem Projektmanagement

NEU!







VISTEM.
GROW WITH US

The VISTEAM (since 2008)

We learned to use the tools and ideas of the theory of constraints in our daily business and we realized that they are very powerful. Now we want to provide these knowledge to others to be successful with it too.

VISTEM®
GROW WITH US

Based on the invests of the past…
… with just a few ideas – making all the difference.

Contact – we like to answer all your questions!

+49 171 565 1821

+49 6252 795 307-0

Skype: wolfram.mueller.s4P

Wolfram.Mueller@VISTEM.eu

vistem.eu