



Management- und Technologieberatung AG

JSC AG

Lean IT:

Grundlagen und erfolgreiche Einführung

– Diskussionspapier –

Version 01

Juli 2013

- Herausforderungen für die IT
- Lean IT
 - Definition
 - Ursprung
 - Stoßrichtung: Eliminierung von Verschwendung
 - Prinzipien
- Einführung von Lean IT
 - Übersicht
 - Phase 1 ...
- Ein Workshop zum Einstieg

Backup

IT Einheiten stehen vor fünf zentralen, teilweise konkurrierenden Herausforderungen ...

- .. mit herausragenden Services einen messbaren Beitrag zu den Zielen des Unternehmens leisten
- .. geschäftskritische IT Systeme verlässlich und den regulatorischen Vorgaben entsprechend bereitstellen
- .. die wachsende Komplexität und Dynamik im IT Umfeld sicher und antizipativ beherrschen
- .. sich schnell und effizient auf neue Anforderungen der Geschäfte anpassen bzw. einstellen
- .. und die IT Kosten in all ihren Komponenten nachhaltig reduzieren und flexibilisieren

Quelle: JSC

Lean IT

Definition (1)



... Lean IT kann helfen, diese erfolgreich zu bewältigen

„Lean IT“ ist eine Strategie zur Maximierung des Kundennutzens durch Eliminierung von Verschwendung

Verschwendung ist der Verbrauch von Ressourcen, der keinem Kundennutzen dient

Lean IT

Definition (2)



Lean IT ..

- .. ist in erster Linie eine Strategie und Philosophie – aber kein in sich geschlossenes, vollständiges „Konzept“
- .. greift zurück auf eine Reihe bewährter Methoden und Werkzeuge (z.B. Wertstromanalyse, PDCA ¹⁾, 5S Methode ²⁾)
- .. verfolgt einen pragmatischen Ansatz zur evolutionären und nachhaltigen Eliminierung von Verschwendung – kein Big Bang
- .. fordert und fördert einen kulturellen Wandel in der Organisation hin zum „Lean Thinking“
- .. kann eingeführte Konzepte wie z.B. ITIL oder COBIT ergänzen – dient nicht als deren Ersatz

Quelle: JSC, Internet, 1) PDCA: Plan, Do, Check, Act, 2) 5S: Sort, Set in Order, Shine, Standardize, Sustain

“Lean” hat seinen Ursprung in der Fertigungsindustrie

- In den 1950er entwickelte Toyota das „Toyota Produktionssystem“ mit dem Ziel, viele Modelle in kleinen Stückzahlen, in hoher Qualität und kostengünstig zu produzieren (Mass Customization) ¹⁾
- Aufgrund des großen Erfolges wurden die zugrundeliegenden Vorgehensweisen in den 1980er wissenschaftlich untersucht und der Begriff „Lean Production“ ausgeprägt
- In jüngster Zeit wurde „Lean“ auch für produktionsferne Branchen weiterentwickelt – z.B. Lean Engineering, Lean Construction, **Lean IT**
- Mittlerweile ist „Lean“ ein etabliertes, branchenübergreifendes Konzept, welches es ermöglichen soll, mit minimalen Kosten eine hohe Qualität und Flexibilität bei großer Komplexität des Produkt- bzw. Serviceportfolios zu erreichen

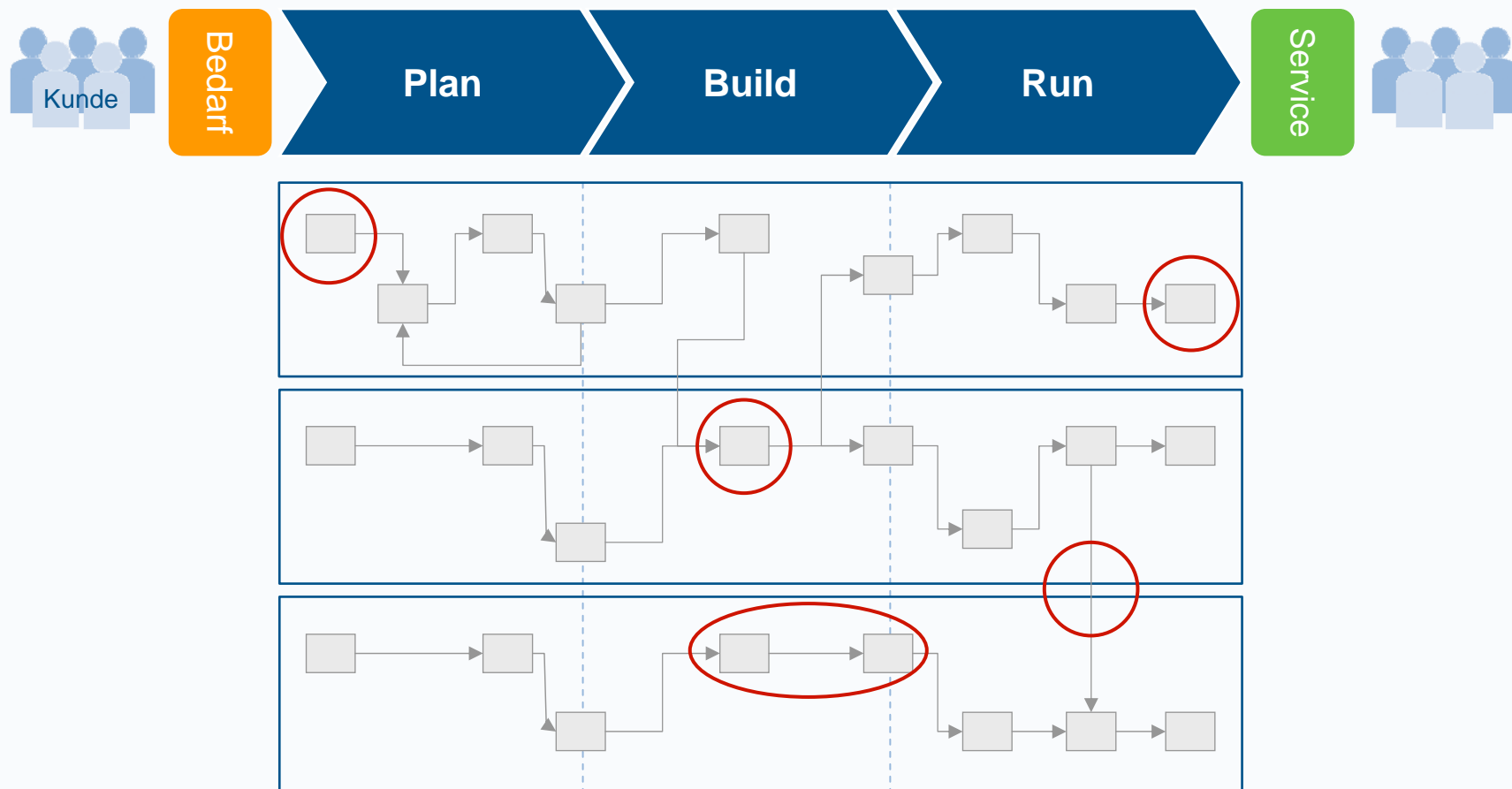
1) Im Gegensatz zum Ansatz von Ford, ein Modell mit geringen Varianten, in großen Stückzahlen kostengünstig zu produzieren

Lean IT

Stoßrichtung: Eliminierung von Verschwendung (1)



Verschwendung von Ressourcen kann in allen Phasen und Aktivitäten der Leistungserbringung einer IT auftreten



Quelle: JSC, Internet

Lean IT

Stoßrichtung: Eliminierung von Verschwendung (2)



Traditionell unterscheidet „Lean“ 7 Arten der Verschwendung – bei Lean IT wird häufig eine achte Verschwendungsart ergänzt

Fehler	Bereitstellung von fehlerhaften oder abweichenden Leistungen	
Überproduktion	Bereitstellung von nicht geforderten Leistungen (zu viel, zu schnell)	
Liege- und Wartezeiten	Kein Abruf von bereitstehenden (Teil-) Leistungen oder Warten aufgrund ihrer zu späten Bereitstellung	
Überflüssige Arbeit	Arbeiten ohne Nutzen für die eigentliche Leistungserbringung – auch Doppelarbeiten	
Transport	Unnötiger Transport von Ressourcen zur Erbringung von Leistungen	
Ungenutzte Ressourcen	Bereitstellung von Ressourcen, welche zur Erbringung einer Leistung nicht genutzt werden	
Bewegung	Unnötige Bewegungen bei Erbringung von Leistungen	
Ungenutzte Fähigkeiten	Mangelnde Nutzung aller Fähigkeiten der Mitarbeiter zur Verbesserung einer Leistung	

Fünf grundlegende Prinzipien bilden die Basis für eine systematische Vermeidung bzw. Eliminierung von Verschwendung



Lean IT

Prinzipien (2)



Sie bedeuten ...

1.

Stimme Leistungen exakt auf die Bedürfnisse des Kunden ab, so dass er die richtigen Leistungen zur richtigen Zeit in der notwendigen Qualität und zum adäquaten Preis erhält

2.

Identifiziere die zwingend erforderlichen Prozessschritte in der Wertschöpfungskette und eliminiere alle anderen (Muda)

無駄

3.

Lass die Schritte in der Wertschöpfungskette in einer straffen, integrierten Abfolge fließen – vermeide Lastspitzen und -täler (Mura)

むら

4.

Erbringe Leistungen nur nach Bedarf – zu dem Zeitpunkt, zu dem sie angefordert werden (Kanban)

カンバン

5.

Strebe nach Perfektion und verbessere die Leistungserbringung kontinuierlich (Kaizen)

改善

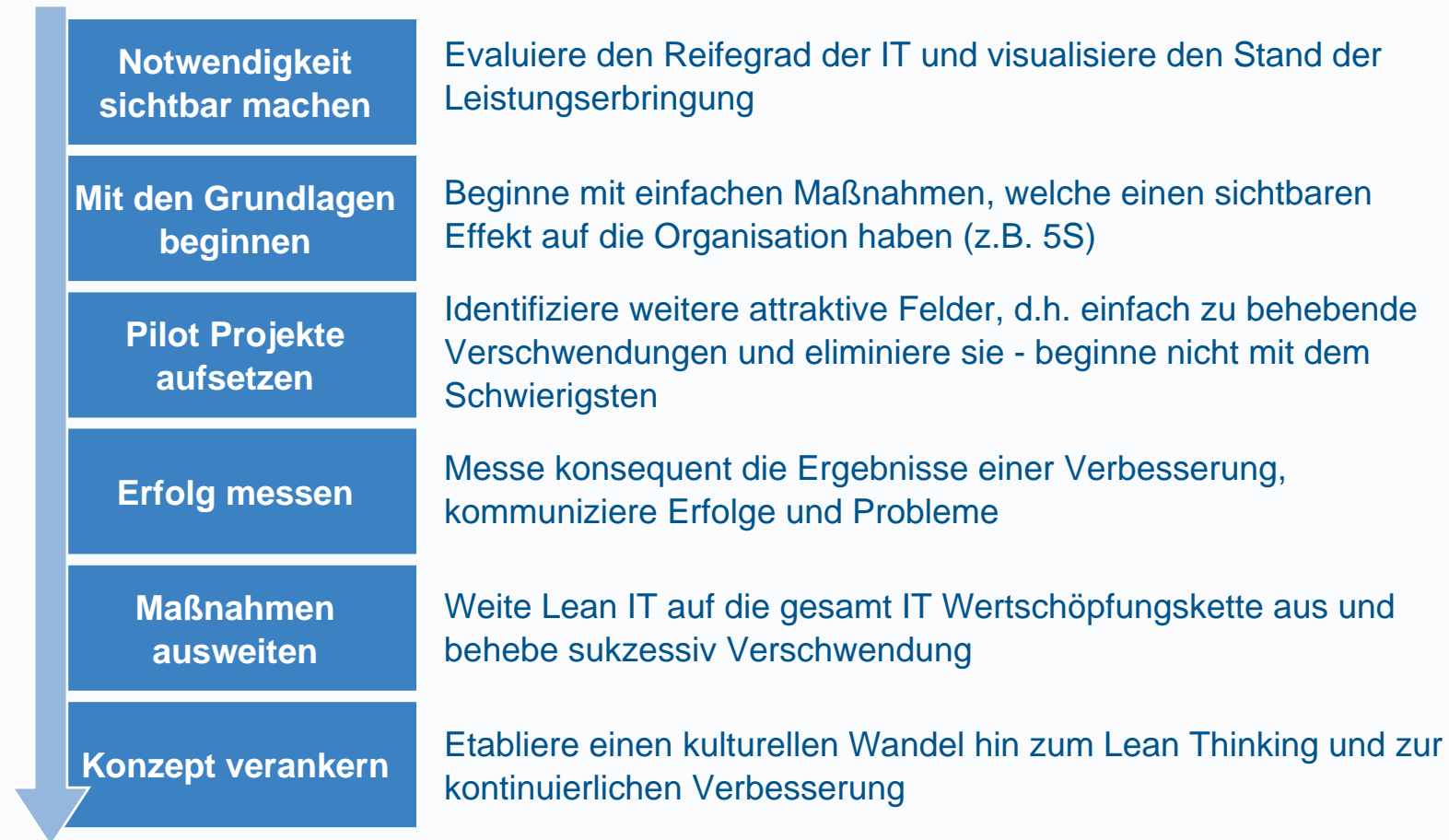
(Text): aus dem TPS abgeleitete japanische Begriffe

Einführung von Lean IT

Übersicht



In einem Unternehmen wird Lean IT in der Regel in 6 Phasen eingeführt und nachhaltig verankert

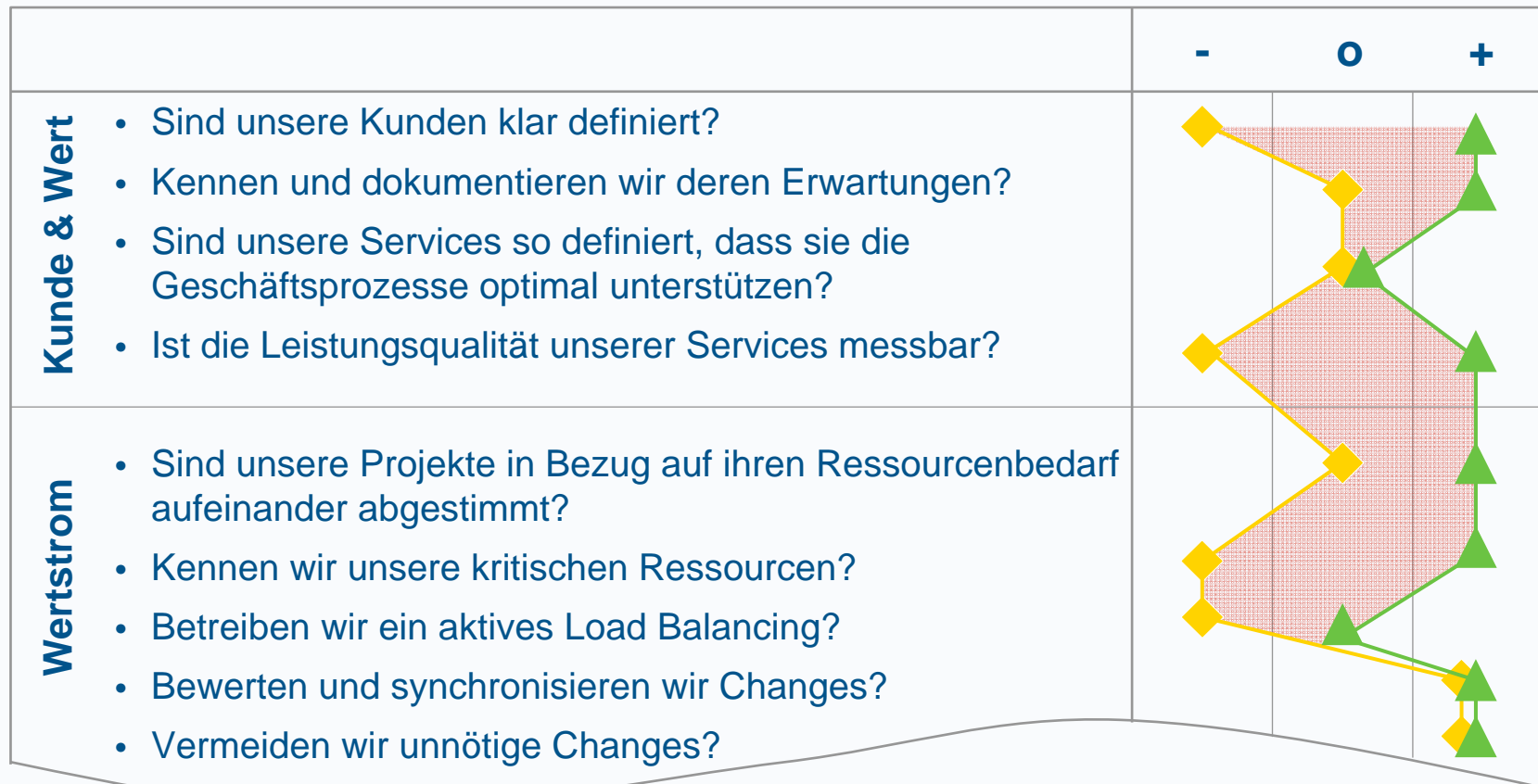


Einführung von Lean IT

Phase 1 ...



Die erste Phase bewertet den Reifegrad / die Potentiale einer Organisation in Bezug auf Lean IT – JSC setzt auf vielfach bewährte Fragetechniken



Quelle: JSC: standard Questionnaire for Lean-IT maturity analysis (~ 250 topics) plus KPI analysis, ◆ IST, ▲ SOLL, ■ GAP

Ein Workshop zum Einstieg



Um mit Lean IT zu beginnen, schlägt JSC zwei Workshops vor, die aufeinander aufbauen

Workshop 1

Workshop 2

Ziel	Lean IT kennen lernen	Potenziale für Lean IT in eigener Organisation sichtbar machen
Inhalte	<ul style="list-style-type: none">• Einführung in Lean IT• Lean Methoden• Case Study aus der Produktion• Case Study aus der IT• Brainstorming Lean IT Themen bei ...	<ul style="list-style-type: none">• Case Study: Wertstromanalyse für einen IT Service• Case Study: auf der Suche nach Verschwendung in einem IT Service• Ausblick Lean Potentiale und Machbarkeit
Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none">• IT Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none">• IT Führungskräfte• Spezialisten
Dauer	~ 4 Stunden	4 – 8 Stunden

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit –
Bei Fragen oder Anmerkungen kontaktieren Sie uns gerne jederzeit!



Mark Donnermeyer
Senior Consultant

E-Mail: mdo@jsc.de
Fon: +49 (0) 172 - 534 450 8



Norbert Skubch
Vorstand

E-Mail: nsk@jsc.de
Fon: +49 (0) 6123 - 701 144

BACKUP

5S Methode



Die 5S Methode gestaltet das physikalische und logische ¹⁾ Arbeitsumfeld sauber und übersichtlich – als Grundlage zur Verbesserung der Arbeitsprozesse

Seiri	Sort	Sortiere aus – alle Gegenstände und Dokumente im Arbeitsfeld sortieren, nicht benötigtes Material aussortieren
Seiton	Set in order	Stelle ordentlich hin – alle noch benötigten Gegenstände und Dokumente an einem geeigneten Platz ablegen, damit sie schnell wiedergefunden werden können
Seiso	Shine	Säubere – Arbeitsumfeld von Grund auf reinigen
Seiketsu	Standardize	Standardisiere – das Vorgehen standardisieren, Ordnung und Sauberkeit beibehalten
Shitsuke	Sustain	Selbstdisziplin üben – 5S zur Gewohnheit machen und aufgestellte Regeln konsequent einhalten

1) z.B. Dateiablagen, Gruppenlaufwerke

Mit der Wertstromanalyse werden die Prozesse der Leistungserbringung systematisch analysiert

1. Pro Service werden die Prozessschritte in der IT Wertschöpfungskette (Plan, Build, Run) identifiziert, strukturiert und über Visualisierungstechniken in ihren Zusammenhang veranschaulicht
2. Jeder Prozessschritt wird analysiert und klassifiziert in
 - wertschöpfend
 - nicht wertschöpfend aber notwendig
 - nicht wertschöpfend
3. Ein Maßnahmenplan wird erarbeitet, um den Prozess zu optimieren indem nicht wertschöpfende Prozesse eliminiert werden
4. Die Wertstromanalyse wird in regelmäßigen Abstand wiederholt (Kaizen)

Verschwendung

Beispiele



Für jede abstrakte Verschwendungsart lassen sich in der IT Beispiele finden

Fehler	<ul style="list-style-type: none">• Ungeplante Systemausfälle• Häufige Korrekturen aufgrund mangelnden Qualitätsbewusstseins
Überproduktion	<ul style="list-style-type: none">• Nicht genutzte Funktionen in einer Anwendung• Arbeiten ohne Kundenauftrag
Liege- und Wartezeiten	<ul style="list-style-type: none">• Inakzeptable Antwortzeiten bzw. Wiederanlaufzeiten• Installation wartet auf Verfügbarkeit von Hardware
Überflüssige Arbeit	<ul style="list-style-type: none">• Wiederholte Dateneingabe• Nutzlose Dokumentation („Schrankware“)
Transport	<ul style="list-style-type: none">• Vor-Ort Tätigkeiten und Meetings• Fragmentierte Arbeit - viele Arbeitsschritte, viele Beteiligte
Ungenutzte Ressourcen	<ul style="list-style-type: none">• Überdimensionierte Server-Systeme• Puffer in Projektplänen
Bewegung	<ul style="list-style-type: none">• Manuelle Tätigkeiten
Ungenutzte Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none">• Nicht aufgegriffene Ideen / Innovationen• Zu hohe Spezialisierung

.. und bei ihnen?

JSC Management- und Technologieberatung AG
Im Pfarracker 24
65346 Eltville am Rhein
Germany

Phone + 49 (0) 6123 / 701 - 0
Fax + 49 (0) 6123 / 701 - 170
E-Mail info@jsc.de

Copyright by JSC Management- und Technologieberatung AG

This report is solely for the use of client personnel. No part of it may be circulated, quoted, or reproduced for distribution outside the client organization without prior written approval from JSC Management- und Technologieberatung AG.