
Geleitwort

Ich habe stets ein Auge auf die Arbeit von David Anderson. Mein erster Kontakt zu ihm kam zustande, als er mir im Oktober 2003 sein Buch *Agile Management for Software Engineering: Applying Theory of Constraints for Business Results* zuschickte. Wie sich schon am Titel zeigt, ist dieses Buch stark durch Eli Goldratts Theory of Constraints (TOC) beeinflusst. Später, im März 2005, besuchte ich ihn bei Microsoft, wo er eine beeindruckende Arbeit mit Cumulative Flow Diagrams leistete. Noch später, im April 2007, hatte ich die Möglichkeit, mir das unglaubliche Kanban-System anzusehen, das er bei Corbis eingeführt hatte.

Ich beschreibe diese Chronologie, um Ihnen einen Eindruck davon zu vermitteln, mit welcher unerbittlicher Geschwindigkeit sich Davids Managementdenken weiterentwickelt hat. Er verrennt sich nicht in eine einzelne Idee, um zu versuchen, die Welt dann für diese Idee zurechtzustutzen. Stattdessen konzentriert er sich auf das grundlegende Problem, das er zu lösen versucht, bleibt offen für verschiedene mögliche Lösungen, testet sie in der Praxis und reflektiert, warum sie funktionieren. Die Ergebnisse seines Ansatzes sehen Sie in diesem Buch.

Geschwindigkeit ist natürlich dann am nützlichsten, wenn sie in die richtige Richtung zielt. Ich bin sicher, dass David die korrekte Richtung eingeschlagen hat. Ich bin besonders begeistert von seinen neueren Arbeiten mit Kanban-Systemen. Für die Produktentwicklung hatte ich die Ideen der Lean Production immer nützlicher gefunden als die TOC. 2003 schrieb ich an David: »Eine der großen Schwächen der TOC ist, dass sie die Bedeutung von Losgrößen unterschätzt. Wenn die oberste Priorität darin besteht, den Engpass aufzuspüren und zu beseitigen, dann löst man oft das falsche Problem.« Davon bin ich noch immer überzeugt.

Bei unserem Treffen 2005 schlug ich David noch einmal vor, den Fokus nicht mehr so sehr auf Engpässe zu legen, wie es die TOC tut. Ich erklärte ihm, dass der herausragende Erfolg des Toyota-Produktionssystems (TPS) nichts mit dem Aufspüren und Erweitern von Engpässen zu tun hatte. Die Verbesserungen bei Toyota resultierten aus der Reduzierung der Losgrößen sowie der Verringerung der Variabilität, um den Work in Progress (WIP) zu reduzieren. Die ökonomischen Vorteile sind durch die Reduzierung der Lagerbestände gekommen, und es waren Systeme wie Kanban, die dies möglich machten, weil sie den Work in Progress begrenzten.

Als ich 2007 Corbis besuchte, konnte ich eine beeindruckende Kanban-Implementierung beobachten. Ich erklärte David, dass er viel weiter gegangen war als der Kanban-Ansatz, wie er bei Toyota verwendet wurde. Was meinte ich damit? Das Toyota-Produktionssystem ist auf geschickte Weise optimiert, um mit wiederkehrenden und vorhersagbaren Aufgaben umzugehen – Aufgaben mit gleicher Dauer und gleichen Verzugskosten. Unter diesen Bedingungen ist es angemessen, Ansätze wie die Priorisierung nach dem Schema first-in-first-out (FIFO) einzusetzen. Ebenso angemessen ist es, die Eingabe neuer Aufgaben zu blockieren, wenn das WIP-Limit erreicht ist. Diese Ansätze sind allerdings nicht optimal, wenn wir mit nicht wiederkehrenden Aufgaben umgehen müssen, die unterschiedlich lange dauern und ungleiche Verzugskosten aufweisen. Und genau damit haben wir es in der Produktentwicklung zu tun. Dafür brauchen wir weiterführende Systeme. Und dieses Buch ist das erste, das solche Systeme in der Praxis beschreibt.

Ich möchte den Leser kurz warnen. Erstens: Wenn Sie bereits zu wissen glauben, wie Kanban-Systeme funktionieren, dann denken Sie vermutlich an die Kanban-Systeme aus dem Lean Manufacturing. Die Ideen in diesem Buch gehen viel weiter als statische WIP-Limits, FIFO-Priorisierung und eine einzige Serviceklasse. Achten Sie genau auf diese Unterschiede!

Zweitens sollten Sie diesen Ansatz nicht einfach als ein System zur visuellen Kontrolle betrachten. Zwar ist die Art, wie Kanban-Boards den Work in Progress sichtbar machen, zweifellos überwältigend. Aber das ist nur ein kleiner Aspekt des gesamten Ansatzes. Wenn Sie dieses Buch genau lesen, werden Sie feststellen, dass viel mehr dahinter steckt. Die wahren Erkenntnisse liegen in Aspekten wie dem Design von Prozessein- und -ausgängen, dem Umgang mit nicht veränderbaren Prozessen und dem Gebrauch verschiedener Serviceklassen. Lassen Sie sich vom visuellen Aspekt nicht allzu sehr ablenken, damit Sie die Feinheiten nicht verpassen.

Drittens: Verurteilen Sie die hier vorgestellte Methode nicht, weil sie so einfach einzusetzen ist. Diese Einfachheit ist ein direktes Resultat aus Davids Erkenntnissen, welche Prozesse den größten Nutzen bei minimalen Kosten bringen. Er weiß sehr genau, was Praktiker wirklich brauchen, und er hat sich darauf konzentriert, was tatsächlich funktioniert.

Dies ist ein aufregendes und ein wichtiges Buch, das es verdient, aufmerksam gelesen zu werden. Wie viel Sie aus diesem Buch mitnehmen, hängt davon ab, wie genau Sie es lesen. Kein anderes Buch wird Ihnen einen besseren Überblick über diese fortgeschrittenen Ideen verschaffen. Ich hoffe, Sie werden das Buch genauso genießen, wie ich es getan habe.

Don Reinertsen

Autor des Buches *The Principles of Product Development Flow*
7. Februar 2010, Redondo Beach, California