



Agiles Six Sigma ist möglich

Wie agile Strukturen mit dem etablierten Six Sigma verbunden werden (Teil 1)

IST DAS ZIEL eine nachhaltige Prozessoptimierung, so stellt die Six Sigma-Methode ihre Effizienz seit Jahren unter Beweis. Geht es um die effiziente Gestaltung von (Software-)Entwicklungsprojekten, so konnten mit agilem Projektmanagement große Erfolge gefeiert werden. Ein Forschungsprojekt ging der Frage nach, inwiefern Elemente agiler Strukturen und Frameworks mehrwertstiftend in ein Agile Six Sigma integriert werden können.

Thomas Münster, Kevin Stefer, Helmut Fuchs

Kürzere Produktlebenszyklen, befeuert durch sich wandelnde Bedürfnisstrukturen und neue Technologien im Rahmen unserer von Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägten VUCA-Welt, führen zu einer rasant wachsenden Anzahl an Projekten. Zugleich wächst der Bedarf an Interaktion, Zeitdruck

und Komplexität nehmen zu. Dabei verfolgen diese Projekte häufig die Neuentwicklung von Produkten bzw. Dienstleistungen oder die effizientere, wertschöpfendere Gestaltung von Prozessen in einem kundenorientierten Kosten-Nutzen-Verhältnis.

Six Sigma verfolgt die nachhaltige Verbesserung abteilungsübergreifender Prozesse mittels einer tief greifenden, datengetriebenen Ursachenanalyse im Rahmen eines vordefinierten Projektlebenszyklus. Gepaart mit einem rollenspezifischen Ausbildungskonzept sowie einem umfassenden Werkzeugkoffer gewährleistet die Methode die effiziente und effektive Problemlösung mittels verfügbarer Ressourcen in einem befristeten Zeitrahmen. Das agile Projektmanagement als Überbegriff für unterschiedliche Frameworks und Methoden verfolgt dagegen das prinzip- und wertgetriebene Ziel durch eigenverantwortliche Teams in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden iterativ-inkrementell Liefergegenstände zu erzeugen, die dem Kunden

möglichst zeitnah einen operativen Mehrwert liefern.

Projektmanagement weiter entwickelt

Die anhand der identifizierten Strukturen und Eigenschaften anschließend erfolgte Einordnung des Six Sigma-Ansatzes zwischen dem traditionellen und agilen Projektmanagement bewies, dass Six Sigma als Vertreter des hybriden Projektmanagements die Einbindung agiler Charakteristiken nicht nur erlaubt, sondern bereits über Eigenschaften des agilen Projektmanagements verfügt (Bild 1).

Zugleich bot sich durch diese Feststellung die Chance, Best Practices zur optimalen Ausgestaltung und Realisierung hybrider Modelle auf das agile Six Sigma zu übertragen. Ferner offenbarte die Gegenüberstellung der Ansätze, dass insbesondere die Aspekte Anforderungsmanagement, Vorgehensmodell, Leitungsgefüge, Kundeninteraktion und strukturierte Verbesserung

INFORMATION & SERVICE

AUTOR

Prof. Dr. Thomas Münster forscht an der TH Köln zu den Themen Prozessentwicklung und Qualitätsmanagement.

Kevin Stefer ist Spezialist für Lean Six Sigma und Lead Consultant der Unternehmensberatung Fuchs & Consorten.

Helmut Fuchs ist Geschäftsführer der auf Prozessoptimierung spezialisierten Unternehmensberatung Fuchs & Consorten.

KONTAKT

Prof. Thomas Münster
T 02261 8196-6339
thomas.muenster@th-koeln.de

Interdisziplinär Denken und Handeln

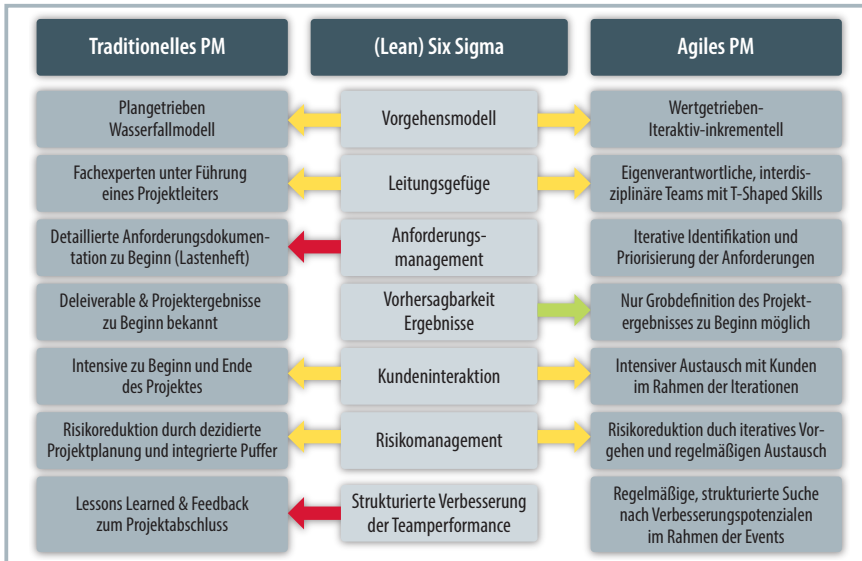


Bild 1. Die Gegenüberstellung verschiedener Ansätze zeigt, wo agile Elemente sinnvoll eingebracht werden können. Quelle: TH Köln © Hanser

der Team Performance im Six Sigma-Kontext um agile Elemente erweitert werden könnten.

Ergänzend konnten durch die direkte Gegenüberstellung des Stärke-Schwächen-Profiles der Six Sigma-Methode mit den Stärken des agilen Projektmanagements die Potenziale der Integration und erste Maßnahmen zu deren Realisierung abgeleitet werden (Bild 2).

Der Einsatz eines adaptierten Product Backlogs als Tool des Anforderungsmanagements ermöglicht u.a. die Dokumentation und (Re-)Priorisierung von *Pain Points* (Problemen innerhalb des Prozesses), Anforderungen und Aufgaben während des Projektes. Weiterentwickelte Rollendefinitionen begleitet von einem eventgetriebenen, organisierten Lernprozess des Teams begünstigen indes dessen Motivation, Ei-

genverantwortung und Leistungsfähigkeit. Zuletzt befriedigt die inkrementelle Präsentation von (Zwischen-)Ergebnissen in einem agilen Six Sigma-Kontext das Bedürfnis nach zeitnahen Lösungen und Resultaten.

Aufbauend auf den vorgelagerten Analysen sowie den existierenden Six Sigma-Strukturen, wurden abschließend konkrete Lösungsansätze für ein agiles Six Sigma-Konzept ausgearbeitet und anhand von vier Kategorien umrissen:

- Prinzipien & Werte,
- Rollen,
- Tools & Methoden sowie
- Vorgehen & Struktur

Wie eine mögliche Ausgestaltung eines agilen Six Sigma-Konzepts aussehen kann, lesen Sie im zweiten Teil dieses Beitrags. ■

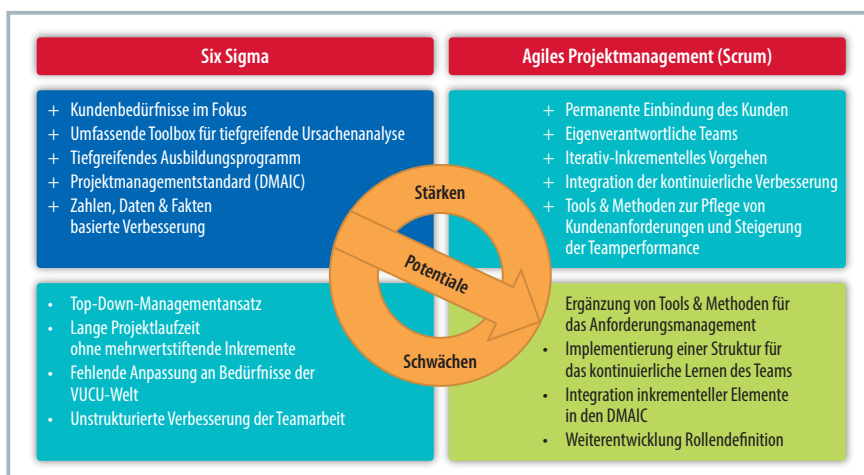
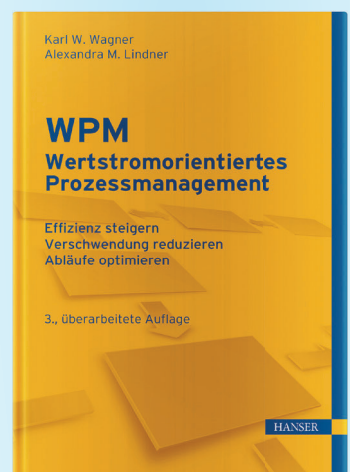


Bild 2. Stärken und Schwächen von Six Sigma im Vergleich zu Agilem Projektmanagement. Quelle: TH Köln © Hanser



ISBN 978-3-446-46884-9 | € 49,99



ISBN 978-3-446-46520-6 | € 49,99



ISBN 978-3-446-47185-6 | € 39,99