

Six Sigma agil reloaded

Mehr als alter Wein in neuen Schläuchen

SIX SIGMA IST BEKANNT als ergebnisorientierte Projektmanagement-Methode, die sich durch ein äußerst strukturiertes Vorgehen auszeichnet. Sie fokussiert auf die nahezu fehlerfreie Gestaltung der in den Unternehmen verankerten Prozesse. Durchschlagskraft erreicht die Methode, indem sie bei der Steuerung von Wertschöpfungsprozessen die operative Umsetzung der geforderten Qualität mit bekannten QM-Methoden und -Instrumenten vorantreibt. Die Leistung von Six Sigma besteht darin, Elemente des Qualitätsmanagements zu kombinieren und sie in einem Rahmenkonzept zu verbinden. So werden die wesentlichen Kundenanforderungen in allen wichtigen Prozessen integriert und die Kosten optimiert. Dennoch fragen manche: Ist Six Sigma noch zeitgemäß?

Die Frage ist berechtigt, denn Six Sigma wurde bereits 1981 im Produktionsbereich von Motorola eingesetzt und später unter Führung des damaligen CEO Jack Welch als eine strategische Initiative bei General Electric implementiert. Motiviert durch enorme Erfolge, folgten weltweit viele renommierte Unternehmen dem amerikanischen Vorreiter. Doch seit den 90er Jahren ist viel Wasser den Rhein hinuntergeflossen.

Vom klassischen Six Sigma ...

Zwischenzeitlich erschien „Die zweite Revolution in der Automobilindustrie“ von Womack, Jones und Roos. In dem Bestseller werden die gravierenden Unterschiede zwischen westlichen und japanischen Automobilherstellern beschrieben. Das Werk führte zu diversen Folgestudien, die den dramatischen Leistungsunterschied zwischen den Herstellern noch deutlicher darstellten.

Im Jahr 2000 wurde dann der Begriff „Lean Sigma“ von Sheridan in der Industry Week veröffentlicht. Damit wurde ein System beschrieben, welches Lean Management mit Six Sigma kombiniert. Beide Methoden verfolgen gemeinsame Ziele: Sie konzentrieren sich auf die Verbesserung der Prozesse und auf die Zufriedenheit der Kunden, um letztlich bessere finanzielle Ergebnisse zu erzielen. Die Integration von Lean in Six Sigma wurde als Trend für Six Sigma in der Zukunft identifiziert und war ein erfolgversprechender Ansatz, die Konzepte Lean Management und Six Sigma zu verbinden. So ist es auch nicht erstaunlich, dass die Popularität und der Einsatz von

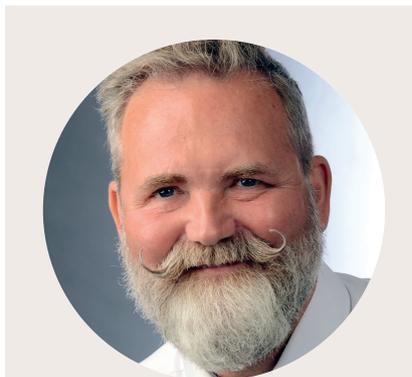
Lean Six Sigma in der industriellen Welt spürbar zugenommen hat. Die ab 2008 (im Zuge der globalen Finanzkrise) erscheinenden Lean Six Sigma-Publikationen belegen diese Entwicklung. Heute hat sich Lean-Six Sigma zu einer der wichtigsten und bekanntesten strategischen Qualitätsinitiativen zur kontinuierlichen Verbesserung entwickelt. Doch wie geht es weiter? – War das schon alles?

... zu Agile Lean Six Sigma

Aktuell verlangt das Lean-Six-Sigma-Vorgehensmodell das Verständnis des Auftraggebers für eine mehrmonatige Wartezeit bevor Verbesserungen greifbar werden. Eine Wartezeit, die nicht mehr in unsere dynamische, schnelllebige Zeit passt. Während Lean Six Sigma die effiziente und effektive Problemlösung in einem befristeten Zeitrahmen anstrebt, verfolgt das agile Projektmanagement (als Überbegriff für unterschiedliche Frameworks und Methoden) das Ziel, durch eigenverantwortliche Teams, die in enger Zusammenarbeit mit dem Kunden iterativ-inkrementell zusammenzuarbeiten, dem Auftraggeber möglichst zeitnah einen operativen Mehrwert zu liefern.

Die Einordnung des Lean Six Sigma-Ansatzes zwischen dem traditionellen und dem agilen Projektmanagement beweist jedoch, dass Six Sigma als Vertreter des hybriden Projektmanagements die Einbindung agiler Charakteristiken nicht nur erlaubt, sondern bereits über Eigenschaften des agilen Projektmanagements verfügt. Zudem besteht grundsätzlich die Möglichkeit der Integration agiler Elemente in eher klassisch geprägte Verbesserungsansätze.

Vorausschauend verspricht ein agiles Lean Six Sigma-Konzept zwar eine strukturierte, nachhaltige Prozessoptimierung mit wachsendem operativen Mehrwert innerhalb einer Welt im Wandel. Entscheidend wird jedoch sein, dass die agilen Elemente und Prinzipien hierarchieübergreifend vermittelt und gelebt werden. Denn der Erfolg des agilen Vorgehens und die Eigenverantwortlichkeit der Teams sind insbesondere von der Führung bzw. der im Unternehmen vorherrschenden Kultur abhängig. Ist diese Voraussetzung gegeben, sind ausgezeichnete Perspektiven für ein agiles Lean Six Sigma zu erwarten. ■



Prof. Dr. Thomas Münster

forscht an der TH Köln zu den Themen Prozessentwicklung und Qualitätsmanagement.

KONTAKT

thomas.muenster@th-koeln.de