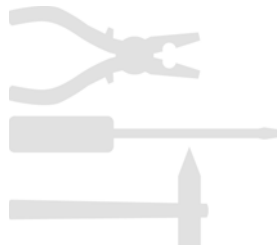


SIX SIGMA^{+LEAN} TOOLSET

DEFINE

Was ist das Problem?



Zusammenfassung DEFINE-Phase



Zielsetzung und Umfang der Phase

- Die DEFINE-Phase beantwortet die Frage: „Was genau ist das Problem?“ – d. h. wo sitzt der Schmerz, warum muss er gelindert werden, wie genau sieht das Projekt zur Lösung aus und welche Anforderungen haben die Kunden an die Lösung?
- Dazu werden das Problem sowie die Zielsetzung eindeutig definiert und das Projekt sowie der Prozess klar abgegrenzt – in dieser Phase findet noch keine Auseinandersetzung mit Lösungen oder Ursachen des Problems statt

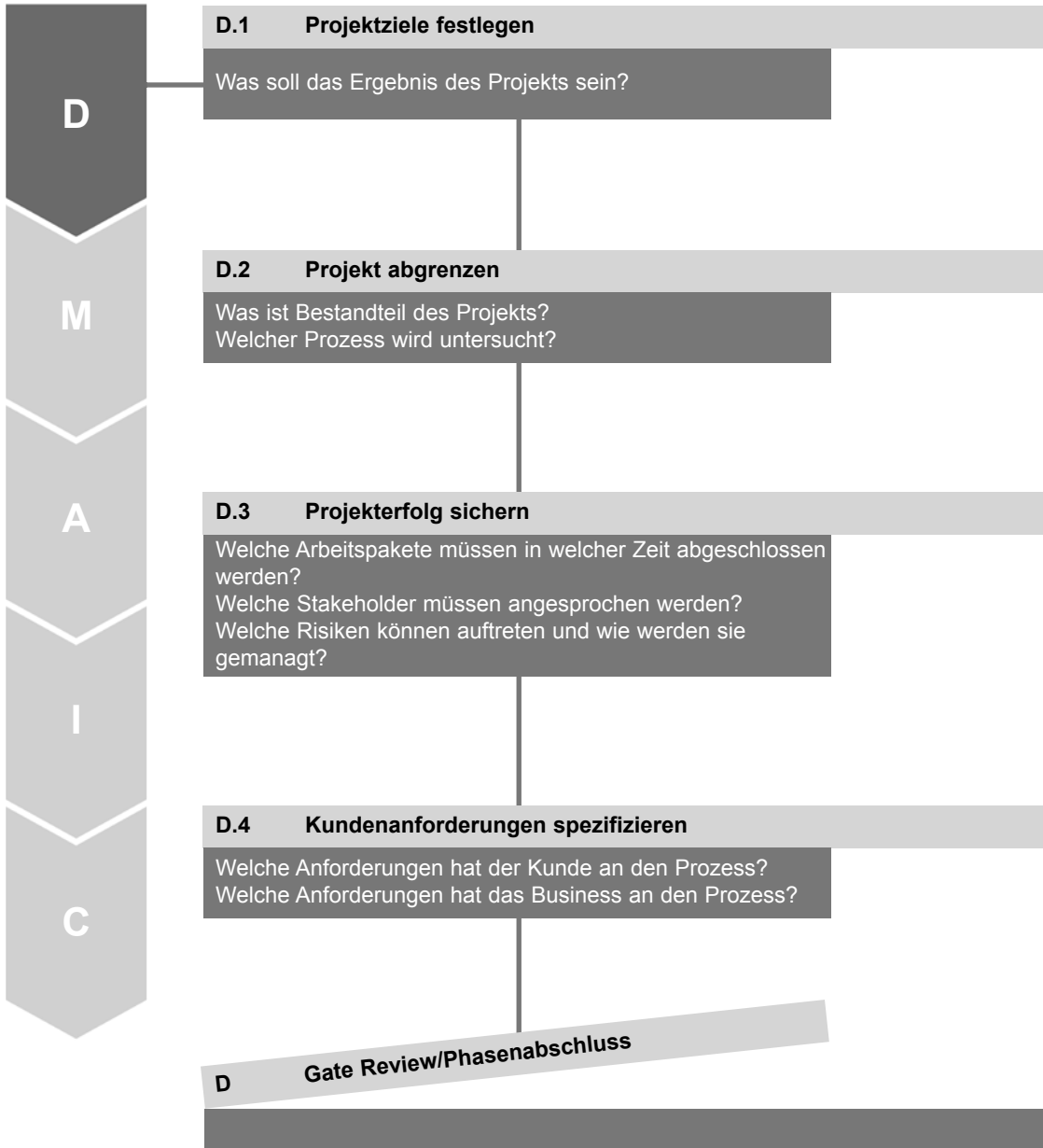
Die Bedeutung der DEFINE-Phase

- Eindeutig definierte Ziele geben die Richtung für das Team vor
- Ein klar abgegrenztes Projekt sowie ein Prozess geben die Orientierung und setzen den Fokus der Teamarbeit
- Durch diese beiden Punkte wird ein einheitliches Verständnis des Projekts geschaffen, welches für die Kommunikation nach außen von großer Bedeutung ist

Vorgehen in der DEFINE-Phase

- Projektziele werden festgelegt und SMART definiert
- Projekt und Prozess werden klar abgegrenzt
- Ein umfassendes Projektmanagement (inkl. Change und Risikomanagement) wird aufgesetzt
- Kunden- und Businessanforderungen (CTCs/CTBs) werden identifiziert und mit dem Projektziel verknüpft

Roter Faden DEFINE-Phase



Werkzeugübersicht DEFINE-Phase

D.1 Projektziele festlegen

Project Charter

Nutzenrechnung

D.2 Projekt abgrenzen

Projekt-rahmen

Multi-generations-plan (MGP)

SIPOC

Abhängigkeits-betrachtung

D.3 Projekterfolg sichern

Projekt-management

Projekt-strukturplan

Netzplan

Zeitplanung

Ressourcen-planung

RACI Chart

Budget-planung

Risiko-management

Stakeholder-Management

Kick-off-Meeting

Projekt-kommunikation

D.4 Kundenanforderungen spezifizieren

Kunden-bedürfnis-tabelle

Kano-Modell

Tool 1 CTC-/CTB-Matrix

D Gate Review

Project Charter



Bezeichnung

Project Charter, Team Charter, Project Contract, Projektauftrag, Projektblatt, Projektsteckbrief



Zeitpunkt

Vor Projektstart, während der gesamten Projektdauer



Ziel

- Projekt klar definieren
- Ausgangssituation, Probleme und Projektziele knapp und eindeutig darstellen
- Den zu verbessernden (Teil-) Prozess fokussieren
- Die wichtigen Projektbeteiligten benennen
- Den Sponsorauftrag an das Verbesserungsteam formalisieren



Vorgehensweise

- Entwurf des Project Charter durch den Sponsor/Auftraggeber in Zusammenarbeit mit dem Projektleiter (Black oder Green Belt) erstellen
- Inhalte des Project Charter frühzeitig mit direkt und indirekt Beteiligten abklären

Ausgangssituation

Hier werden das Geschäftsumfeld und die Hintergründe zum Problem beschrieben. In diesem Zusammenhang muss die Bedeutung bzw. Wichtigkeit des Projekts hervorgehoben werden. Begründen, warum das Projekt zeitnah durchgeführt werden soll und ggf. Konsequenzen aufzeigen, falls das Projekt nicht durchgeführt wird.

Problem und Ziel

Problem und Ziel in klaren, prägnanten und messbaren Begriffen. Es gilt die **SMART**-Regel:

- **SPEZIFISCH**: Produkt bzw. Dienstleistung und/oder konkreter Prozess, in dem das Problem auftritt; Fehlerbenennung bzw. Verletzung von Kundenanforderungen. Auswirkungen des Problems

- **MESSBAR:** Messbar formuliertes Problem im Sinne der Verwendung mindestens einer operativen Messgröße; Schätzungen sind zulässig
- **ABGESTIMMT:** Gleiches Verständnis von Problemen und Zielen bei Sponsor und Team
- **REALISTISCH:** Projektziel ist in definiertem Zeitraum erreichbar
- **TERMINIERT:** Zeitraum, in dem das Problem aufgetreten bzw. gemessen wurde und Abschlussdatum für die Zielerreichung

Die Problembeschreibung ist eine sachliche Beschreibung des IST-Zustandes und enthält keine Ursachen oder Schuldzuweisungen. Bei der Zieldefinition wird der SOLL-Zustand formuliert und ist lösungsfrei.

Projektumfang

Auf die wesentlichen Sachverhalte fokussieren und darstellen, welche innerhalb (IN) und welche außerhalb (OUT) des Betrachtungsrahmens liegen. Darstellen, welcher Prozess zugrunde liegt und wie sich dieser hinsichtlich Start und Stopp abgrenzt. Bei umfangreichen Projektzielen einen Multigenerationsplan (MGP) verwenden, um das Projektziel in kleinere, handhabbare Schritte herunterzubrechen.

Projektnutzen

Den finanziellen Nutzen des Projekts und ggf. weitere, nicht quantifizierbare Nutzen darstellen (s. hierzu „Nutzenberechnung“).

Rolle

Die beteiligten Personen namentlich festlegen und den Ressourcenbedarf abschätzen. Zu den wesentlichen Rollen gehören der Projektauftraggeber (Sponsor), der Projektleiter (Black Belt/Green Belt), die Teammitglieder, der Prozesseigner sowie ggf. der Master Black Belt.

Meilenstein

Beginn und Dauer des Projekts festlegen. Hierzu gehört ein separater Zeitplan für das gesamte Projekt inkl. der wichtigsten Aktivitäten.

→ Tipp

- Vermitteln Sie in der Ausgangssituation des Projektauftrags den notwendigen „Leidensdruck“, um an alle Leser die Notwendigkeit des Projekts zu adressieren; der Project Charter ist die Visitenkarte des Projekts
- Beherrzigen Sie die SMART-Regel und konzentrieren Sie sich bei der Formulierung der Inhalte auf das Wesentliche; viele Projektstarts scheitern an unkonkreten Beschreibungen von Problemen und Zielen
- Erläutern Sie mit dem Sponsor die Notwendigkeit der SMART-Formulierung, insbesondere dann, wenn Probleme und Ziele nicht auf Anhieb messbar zu formulieren sind; unterstützen Sie den Gedanken, ein gemeinsames Verständnis über das Problem zu schaffen
- Kleine Teams (drei bis fünf Mitglieder) dienen der Schonung von Ressourcen und erleichtern die Zusammenarbeit; Entscheidungen werden schneller getroffen und gemeinsame Termine sind leichter zu finden; Sie können bei Bedarf Prozessexperten jederzeit mit einbeziehen
- Achten Sie beim Aufsetzen des Teams darauf, dass der Projektleiter ohne ständige Rückfragen an Verantwortliche wichtige Aufgaben umgehend delegieren kann
- Diskutieren Sie den Project Charter mit den Teammitgliedern vor dem Kick-off-Meeting in seinen wesentlichen Zügen, um nicht im Kick-off-Meeting Zeit zu verlieren
- Verwenden Sie das Standard-Template für den Projektauftrag aus Ihrer Organisation, auch wenn dies in Teilen von der dargestellten Version abweicht
- Der Project Charter ist ein lebendes Dokument: Übertragen Sie gewonnene Erkenntnisse in den Project Charter und stimmen Sie nach Beendigung jeder Phase den Project Charter erneut ab

Beispiel Autohaus auf der folgenden Seite.

DEFINE

MEASURE

ANALYZE

IMPROVE

CONTROL

Beispiel Autohaus

Vermeidung von Kundenabwanderung

Ausgangssituation/Projekthintergrund

Das Unternehmen ist ein Kfz-Betrieb/Autohaus mit Mehrmarkenvertrieb und -reparaturen. Im Hauptbetrieb sind 80 Mitarbeiter beschäftigt, außerdem arbeiten jeweils 20 weitere Mitarbeiter in zwei Zweigstellen. Der Bereich Unfallinstandsetzung/Lackiererei hat in den letzten zwei Jahren Umsatzeinbußen in Höhe von 384.000,- € hinnehmen müssen. Außerdem gibt es immer mehr Kundenbeschwerden bezüglich der Lackierqualität. Die Kosten dieses Bereichs sind nicht mehr marktgerecht.

Problem:

Im Zeitraum Jan-Dez 2010 mussten 30% der insgesamt 480 Lackieraufträge aufgrund von Kundenbeschwerden nachgearbeitet werden. Diese Nacharbeit verursachte im betrachteten Zeitraum zusätzliche Kosten von 57.600,- €. Die 480 Lackieraufträge wurden von vier Mitarbeitern bearbeitet.

Ziel:

Senkung der Nacharbeit auf ein Maximum von 5% bis Ende 2011. Steigerung des Durchsatzes der vier Mitarbeiter auf min. 700 Aufträge pro Jahr bis Ende 2011.

Projektumfang/Projektfokus

In: Auftragsannahme, Endkontrolle des Fahrzeugs, Vorbereitung der Lackierung

Out: Personalkosten, Gewährleistung, Abrechnungssystem, Freundlichkeit

MGP

Gen I: Hauptbetrieb

Gen II: Zweigbetrieb I und II

Monetärer Nutzen 148.000,- €	Projektstatus/ Meilensteine				Beginn TT.MM.JJ	Ende TT.MM.JJ	Status ✓
	1	Kick-off/ Projektauftrag unterschrieben	25.02.11	25.02.11	✓		
Zusätzlicher Nutzen Erhöhung der Kundenzufriedenheit, Vermeidung von Kundenabwanderung	2	Phase DEFINE	25.02.11	05.03.11			
	3	Phase MEASURE	05.03.11	15.04.11			
	4	Phase ANALYZE	15.04.11	05.05.11			
	5	Phase IMPROVE	05.05.11	01.09.11			
	6	Phase CONTROL	01.09.11	01.09.12			
Abhängigkeiten							

Projektteam:				
Name	Rolle	Geschäftsbereich	Vereinbarte zeitliche Verfügbarkeit für das Projekt	Genehmigt von Manager
Goldbach	Black Belt	Lackierung	45 MT	Vetter
Vetter	Sponsor	Customer-Relationship-Management	1,5 MT	Vetter
Stolle	Teammitglied	Lackiererei	15 MT	Vetter
Rimac	Teammitglied	Lackiererei	10 MT	Goldbach
Calabrese	Teammitglied	Lackiererei	15 MT	Vetter

Nutzenrechnung



Bezeichnung

Benefit Case, monetärer bzw. nicht monetärer Nutzen, qualitativer und quantitativer Nutzen



Zeitpunkt

Im Rahmen der Erstellung des Project Charter, Aktualisierung mit Abschluss jeder Phase des DMAIC-Vorgehens



Ziel

- Monetären Nutzen in Abstimmung mit dem Sponsor und dem Controlling bestimmen
- Nicht monetären Nutzen im Sinne weiterer Argumente für das Projekt ausweisen



Vorgehensweise

- IST-Leistung darstellen, beschrieben durch die Problemformulierung im Project Charter
- SOLL-Leistung skizzieren, beschrieben durch die Zielformulierung im Project Charter
- Leistungsunterschied zwischen SOLL und IST ermitteln
- Finanziellen Nutzen in Abhängigkeit jeder Veränderung und unter Berücksichtigung der finanziellen Richtlinien des Unternehmens berechnen bzw. abschätzen und mit dem Controlling abstimmen
- Im Laufe des Projekts auf der Basis von neuen und erweiterten Erkenntnissen den Projektnutzen anpassen bzw. ändern; er sollte gemeinsam von Team und Sponsor angeglichen werden



Tipp

- Bestimmen Sie den Projektnutzen mithilfe der aktuellen Richtlinien in Ihrem Unternehmen
- Lassen Sie sich den ermittelten Nutzen vom Controlling abnehmen. Dadurch schaffen Sie Glaubwürdigkeit und Transparenz für das Projekt
- Definieren Sie den nicht monetären Nutzen so konkret wie möglich
- Zu Beginn sind die Angaben zu den Kosten/Investitionen nicht bekannt;



<http://www.springer.com/978-3-662-44613-3>

Six Sigma+Lean Toolset

Mindset zur erfolgreichen Umsetzung von
Verbesserungsprojekten

Meran, R.; John, A.; Staudter, C.; Roenpage, O. – Lunau, S.
(Hrsg.)

2014, XII, 400 S., Hardcover

ISBN: 978-3-662-44613-3