

Nachhaltige Verbesserungen und Unternehmenserfolg mit Six Sigma

Durch die Vielzahl von ähnlichen Produkten suchen potenzielle Käufer nach wesentlichen Unterscheidungsmerkmalen. Ein sehr wichtiges: Fehlerfreiheit! Fehlerfreiheit ist gleichbedeutend mit Pünktlichkeit, dem Einhalten der Leistungsversprechen und dem vermittelten Gefühl der Preiswertigkeit.

Erfolgreiche Unternehmen besitzen die Fähigkeit, schnell auf Marktveränderungen und unerfüllte oder neuartige Bedürfnisse zu reagieren, um sich dauerhaft am Markt zu etablieren. Sie nutzen systematische, datenbasierte Vorgehensweisen zur präventiven und reaktiven Produktgestaltung: Six Sigma.

Entwickelt wurde die Six Sigma-Methodik ab Ende der 1980er Jahre von Ingenieuren bei Motorola. Diese fassten ihre Standards bei der Problemlösung und Prozessverbesserung zu einer universellen Vorgehensweise zusammen. Sie kann überall dort angewendet werden, wo ein Prozess, ein Produkt oder eine Dienstleistung nicht das gewünschte Ergebnis erreicht.

Unternehmen in aller Welt entwickelten die Methodik systematisch weiter und passten sie an die eigenen Bedürfnisse an. Heute hilft Six Sigma zahlreichen großen, aber zunehmend auch kleinen und mittelständischen Organisationen im industriellen Sektor und der Dienstleistungsbranche am Markt zu bestehen. Six Sigma ist dabei ein prägendes Element für jegliches Analysieren, Planen, Entscheiden und Umsetzen innerhalb von Geschäftsprozessen.

Der Begriff „Six Sigma“ drückt die zentrale Idee der Methode aus: Die Streuung von Prozessen ist zu reduzieren, um absolute Fehlerfreiheit eines Produktes zu erreichen. Der griechische Buchstabe „sigma“ steht dabei für die Prozessstreuung, also den Teil, der nicht vorhersagbar ist. Die Bezeichnung „six“ steht dafür, wie gut ein Unternehmensprozess die Wünsche der Leistungsempfänger erfüllt. Ein Wert von sechs ist Weltklasse und entspricht 3,4 Fehlern auf 1 Million Fehlermöglichkeiten – auf dem Weg zu „Null-Fehler“-Produkten ist damit das Ziel in greifbare Nähe gerückt.

Doch was macht die Methode so erfolgreich? Es sind im Wesentlichen vier Bausteine, die den entscheidenden Unterschied ausmachen: Eine strukturierte Vorgehensweise, Prozessorientierung, Kundenfokus und der Einsatz von Analysemethoden, die die Wirkkette nachweisen:

1. Strukturierte Vorgehensweise

Jedes Six Sigma-Projekt wird in einer festen Struktur mit fünf Projektphasen abgearbeitet. Diese fünf Phasen, nach deren Anfangsbuchstaben die Methode bisweilen auch als „DMAIC“ bezeichnet wird, sind:



- **Define:** Das Problem und der zugehörige Prozess werden (aus Kundensicht) beschrieben.
- **Measure:** Daten zum Problem und zu in Frage kommenden Einflussgrößen werden erhoben.
- **Analyse:** Zusammenhänge zwischen der Problematik und Einflussgrößen werden anhand der erhobenen Daten nachgewiesen.
- **Improve:** Eine Lösung wird gefunden und die Prozessverbesserung wird anhand von Daten belegt.
- **Control:** Die dauerhafte Wirksamkeit der Maßnahme wird durch Standardisierung und Prozesskontrolle sichergestellt.

Six Sigma ist dabei keine grundsätzlich neue Methode. Viele der verwendeten Analysetechniken wie z. B. die Pareto-Analyse sind bekannte und bewährte Verfahren. Es ist der strukturierte und systematische Einsatz dieser Werkzeuge, der rote Faden, der ihre Verwendung verbindet und damit einem Problem im Prozess auf die Spur kommt und es dauerhaft löst.

2. Prozessorientierung

Grundvoraussetzung bei Six Sigma ist, jedes Ereignis und jede Tätigkeit in einem Unternehmen als Teil eines Prozesses zu begreifen und bei der Problemlösung auch diese Perspektive in den Mittelpunkt zu stellen. So werden Fehler nie isoliert oder personenzentriert betrachtet, sondern immer in den Zusammenhang des Prozesses gestellt, in dem sie auftreten.

3. Kundenfokus

Ausgangspunkt eines jeden Six Sigma-Projekts ist die Frage, was der Kunde des betrachteten Prozesses (gemeint sind sowohl Endkunden als auch interne Kunden im Unternehmen) als Ergebnis erwartet. Diese Erwartung in ein messbares Ziel zu überführen und den Prozess so zu verbessern, dass er die Erwartung maximal erfüllt, steht im Fokus der Methode.

4. Nachweis der Wirkkette

Der Messung und Analyse von Prozessdaten kommt bei Six Sigma eine besondere Bedeutung zu. „Kein Problem ist nachhaltig gelöst, wenn der Zusammenhang aus Ursache und Wirkung nicht vollständig verstanden wurde.“ lautet ein Grundsatz. Das läuft bei näherer Betrachtung vielen alltäglichen Herangehensweisen zur Problemlösung wie „Versuch und Irrtum“ zuwider – und macht den großen Erfolg und die Nachhaltigkeit der Verbesserungen bei Six Sigma aus. Der Umgang mit Daten, beginnend mit der richtigen Datenerhebung und Messung von Prozessen und schließlich die zielführende Analyse der Daten sind ein zentraler Gegenstand jeder Six Sigma-Ausbildung. Ein Six Sigma-Anwender fragt, bevor er Lösungsvorschläge erarbeitet, immer erst einmal nach verlässlichen Daten – und weiß sie so zu nutzen, dass die Lösungen funktionieren. Selbstverständlich ist mit dieser Konzentration auf Daten nicht gemeint, dass die Methode nur bei technischen oder Produktionsprozessen greift. Auch im administrativen Bereich und in Dienstleistungsunternehmen wird Six Sigma mit großem Erfolg eingesetzt. Prozesse und Daten gibt es schließlich auch dort.

Einsatz von Six Sigma im Unternehmen

Six Sigma ist keine Verbesserungsmethode, bei der externe Berater in Unternehmen Projekte durchführen. Vielmehr werden eigene Mitarbeiter zu Six Sigma-Anwendern ausgebildet: je nach Intensität und Anspruch der Ausbildung und der Rolle in der Organisation zu „Green Belts“ oder zu „Black Belts“.

Dadurch bleibt das enorme Prozesswissen, welches durch die Anwendung von Six Sigma aufgebaut wird, im Unternehmen erhalten. Zahlreiche Unternehmen berichten von einem regelrechten Kulturwandel, da auch außerhalb der durchgeführten DMAIC-Projekte ein anderer Umgang mit Fehlern und Verbesserungen Einzug hält: Anstatt rasch auf der Grundlage von Bauchgefühl und Erfahrungswissen Lösungen zu implementieren wird vor Entscheidungen nach Daten gefragt und auf Basis von Messungen und Fakten geurteilt. Vielleicht ist gerade das der wichtigste Grund für den überragenden Erfolg der Methode: Es werden nicht nur einzelne Prozesse isoliert verbessert, sondern der Umgang einer ganzen Organisation mit ihren Prozessen, Ergebnissen und Kunden.

Kein Wunder also, dass sich Six Sigma in den vergangenen Jahren zu einer der wichtigsten Managementmethoden entwickelt hat: Es verursacht Diskussionen in allen Bereichen eines Unternehmens und bietet die Hilfsmittel, dem Unternehmenserfolg dienliche Entscheidungen fundiert zu treffen – kurz: es gehört zu einer modernen, prozessorientierten Unternehmensführung einfach dazu.

Autoren:

Prof. Dr. Rüdiger Przybilla



Trainer der Haufe Akademie, Professor für BWL/Operations Management an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Zertifizierter Six Sigma Black Belt.

Dr. Stephan Back



Trainer der Haufe Akademie, Diplom-Chemiker und zertifizierter Six Sigma Master Black Belt. Dozent an verschiedenen Hochschulen. Langjährige Tätigkeit in Entwicklung, Projektleitung und Organisationsentwicklung.

Unsere Seminarempfehlungen:

59.78 ▶

Qualifizierungsprogramm Six Sigma Green Belt

Prozesse systematisch optimieren mit der DMAIC-Methode

Diese praxis- und anwendungsorientierte Qualifizierungsprogramm befähigt Sie, die Prozesse in Ihrem Unternehmen zielgenau zu analysieren und zu verbessern.

www.haufe-akademie.de/59.78

58.40 ▶

Basiswissen Six Sigma

Prozesse analysieren und verbessern mit der DMAIC-Methode

Dieses Seminar vermittelt ein solides Basiswissen über die Methode und befähigt Sie, die Potenziale der Six Sigma-Strategie auch im eigenen Unternehmenskontext einzuschätzen und eine mögliche Einführung von Six Sigma vorzubereiten.

www.haufe-akademie.de/58.40

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter service@haufe-akademie.de