

## Six Sigma erfolgreich im Unternehmen einführen



Die Six Sigma Initiative sorgt für Bewegung, nicht nur im Qualitätsmanagement. Nachdem die Welle der ISO-Zertifizierungen ausläuft und die Ideen des Business Excellence nur in wenigen Unternehmen Fuß fassen, besinnen sich viele Unternehmen auf ihre Verbesserungspotenziale in der Produktion und im Service. Die Protagonisten der Six Sigma Bewegung versprechen enorme Steigerungen der Qualität, der Leistungen und der Profitabilität. So richtig neu ist der Ansatz freilich nicht. Motorola entwickelte bereits ihn in den 80er Jahren. Breitere Bekanntheit erreichte Six Sigma aber erst, nachdem General Electric es 1996 zur zentralen Unternehmensstrategie erklärte und damit Erfolg hatte.

Die Idee ist für alle Unternehmungen gleichermaßen geeignet. Wie andere Ansätze fordert auch Six Sigma ein Weiterdenken. Offen zu sein für neue Ideen ist auch hier Voraussetzung für den Erfolg. Im Kern bedeutet Six Sigma die gezielte substanzielle Verbesserung von bestehenden Geschäftsprozessen mit der Absicht, die Geschäftsergebnisse zählbar zu steigern. Speziell ausgebildete Mitarbeiter, oft Ingenieure, sind die internen Träger des Know-how. Viele Unternehmen aus unterschiedlichsten Branchen setzen Six

Sigma erfolgreich ein.

Das Know-how wird dafür eingesetzt, Abläufe und Parameter zu optimieren, Abweichungen und Streuungen einzuschränken, um damit Fehler oder Qualitätsprobleme aller Art zu eliminieren. Dazu werden systematische Messungen und etablierte Techniken der Qualitätssicherung mit komplexen Methoden der Datenanalyse, verbunden mit einem anspruchsvollem Training kombiniert.

Die Einführung der Six Sigma Methode kann nicht der Qualitätsabteilung alleine überlassen werden. Es muss von der Unternehmensführung gefordert und unterstützt werden. Ein Rollenmodell bezieht alle Managementebenen aktiv in das Geschehen ein. Als Master Black Belts treiben sie das Programm. Als Black Belts sind sie die Fachleute der Datenanalyse und arbeiten mit den Green Belts aus den Abteilungen in ausgewählten Projekten. Als Champions stellen sie Kapazitäten und Investitionen zur Verfügung. Dieses hierarchisch verankerte Vorgehen fördert Offenheit, Transparenz und Kundenorientierung.

Was unterscheidet nun Six Sigma von anderen Qualitätsprogrammen? Im Wesentlichen ist es die Konzentration des neuen Know-how auf reale Probleme von bedeutender Tragweite. Der sachkundige Einsatz von statistischen Werkzeugen unterstützt die Analyse und führt zu zahlen- und faktenbasierten Entscheidungen. Der Aufwand der personellen Ressourcen und die Ergebnisse der Six Sigma Projekte lassen sich so direkt rechnen und vergleichen. Six Sigma bedeutet die Integration von wissenschaftlichen Arbeitsweisen in die Verbesserung von realen Prozessen, und damit das Schaffen von neuem Prozess-Know How um letztendlich im Wettbewerb erfolgreich zu sein.

Richtig eingesetzt erreicht Six Sigma spektakuläre Erfolge. Bei GE, AlliedSignal, Dow, Dupont, Ford Motor Company, Merrill Lynch, Toshiba und hunderten anderer Unternehmen hat das Programm Milliarden Dollar in Form von Umsatzwachstum und Renditensteigerungen eingebracht. Six Sigma wurde für sie zu einem Qualitäts- und Kompetenzmaßstab. Vollkommenheit der Prozesse und absolute Fehlerfreiheit der Ergebnisse werden erreichbar. Black Belts sparen in Six Sigma Unternehmen ungefähr 200.000 EUR pro Projekt und können drei bis vier Projekte pro Jahr durchführen.

Wie arbeiten nun die Fachleute in den Unternehmen mit dem Six Sigma Know-how? Eine statistisch abgesicherte Bewertung beschreibt quantitativ, was ein Prozess leistet. Six Sigma Qualität als Zielsetzung bedeutet, dass ein Prozess nicht mehr als 3,4 Fehler pro einer Million vorhandener Fehlermöglichkeiten produziert. Als Fehler wird definiert, was außerhalb von Kundenspezifikationen liegt. Prozessverbesserung und Reduktion der Streuung wird durch zwei Six Sigma Methoden erreicht, mit DMAIC und DMADV. DMAIC (definieren, messen, analysieren, verbessern, kontrollieren) ist ein Verbesserungsvorgehen für vorhandene Prozesse, die Spezifikationen unterliegen und schrittweise Verbesserungen erfordern. DMADV (definieren, messen, analysieren, entwerfen, verifizieren) ist ein Vorgehen, um neue Prozesse oder Produkte auf Six Sigma Qualitätsniveaus zu bringen.

Neben vielen Beispielen in denen Six Sigma erfolgreich eingesetzt wird gibt es natürlich auch Beispiele in denen Six Sigma nicht den gewünschten Erfolg gebracht hat. Leider werden die erfolglosen (aber durchaus lehrreichen) Beispiele nicht in dem Ausmaß kommuniziert wie die erfolgreichen. Die eigentliche Herausforderung bei Six Sigma ist der Weg der Einführung und die Verankerung in der bestehenden Unternehmenskultur.

Daniel Eiche, MBA, TQU AG Schweiz

Das Workbook zum Thema:  
Six Sigma erfolgreich einführen  
TQU Verlag