



Six-Sigma-Experten empfehlen Ergänzung durch BPM und Change Management

Knapp 600 Jahre Erfahrung mit der Methode Six Sigma flossen in eine Umfrage des European Six Sigma Club Deutschland e.V. (ESSC-D) und der BPM&O Akademie ein.

77 Six-Sigma-Experten äußerten sich zu ihren Erfahrungen und den aktuellen Herausforderungen mit der Anwendung der Methode Six Sigma. Neben positiven Rückmeldungen zur erfolgreichen Hebung von Optimierungspotenzialen gibt es auch kritische Aussagen zum Status Quo Six Sigma. Insbesondere die Ergänzung durch Methoden des Change Management und des Business Process Management (BPM) wird von den Teilnehmern der Umfrage für eine nachhaltige Sicherung der Optimierungserfolge als wichtig erachtet.

Die Black Belts und Master Black Belts stellten etwa drei Viertel der Umfrageteilnehmer und zeigten sich somit am meisten an der Weiterentwicklung der Methode Six Sigma interessiert. Welche hohe praktische Anwendungserfahrung in die Umfrage eingeflossen ist, lässt sich auch daran ablesen, dass knapp die Hälfte der Teilnehmer für die Umsetzung von Six Sigma in einem Unternehmen oder Unternehmensbereich verantwortlich sind.

Erreichter Nutzen durch Six Sigma

Kosteneinsparungen und Qualitätsprobleme sind für die Unternehmen die primären Treiber für den Start mit Six Sigma. Jeweils über 50% der Teilnehmer nannten diese Gründe. Dies entspricht vermutlich dem, was viele erwartet hätten. Ein unzureichendes Alignment der IT mit den Geschäftsprozessen spielt dagegen so gut wie keine Rolle für den Einstieg in Six Sigma (7%). Hier gibt es möglicherweise Nachholbedarf für weitere Optimierung.

Durchaus positiv wird der erreichte Nutzen betrachtet. Bereits 3-6 Monate nach dem Start des Six Sigma Programms wurde von 38% der Umfrageteilnehmer eine verbesserte Zusammenarbeit der am jeweiligen Prozess beteiligten Mitarbeiter festgestellt. Ebenso werden Entscheidungen häufiger auf einer fundierten Basis getroffen (30%).

Der größte Nutzen durch eine Einführung von Six Sigma wird jedoch 6-12 Monate nach dem Start beobachtet. Die erhofften Verbesserungen in der Qualität (50%), der Produktivität (46%) und die gewünschten Einsparungen (43%) werden ab diesem Zeitraum tatsächlich erzielt. Gleichzeitig wird auch von einem Drittel der Teilnehmer beobachtet, dass die Methodenkompetenz im Unternehmen sich verbessert.

Eine Veränderung der Unternehmenskultur benötigt mehr Zeit. Sie wird erst in einem Zeitraum von mehr als 12 Monaten nach dem Start der Six Sigma Initiative erkennbar. Die Erreichung einer kulturellen Veränderung bestätigten dann immerhin 56% der Umfrageteilnehmer. Insgesamt sind mehr als zwei Drittel der Meinung, dass die meisten erwarteten Nutzenpotentiale auch erreicht werden.

Aktuelle Herausforderungen beim Einsatz der Methode

Neben den erzielten Erfolgen wird in den Umfrageergebnissen jedoch auch deutlich, dass es im Umfeld der Nutzung von Six Sigma weitere Herausforderungen gibt, die allein durch den Einsatz dieser Methode nicht gelöst werden.

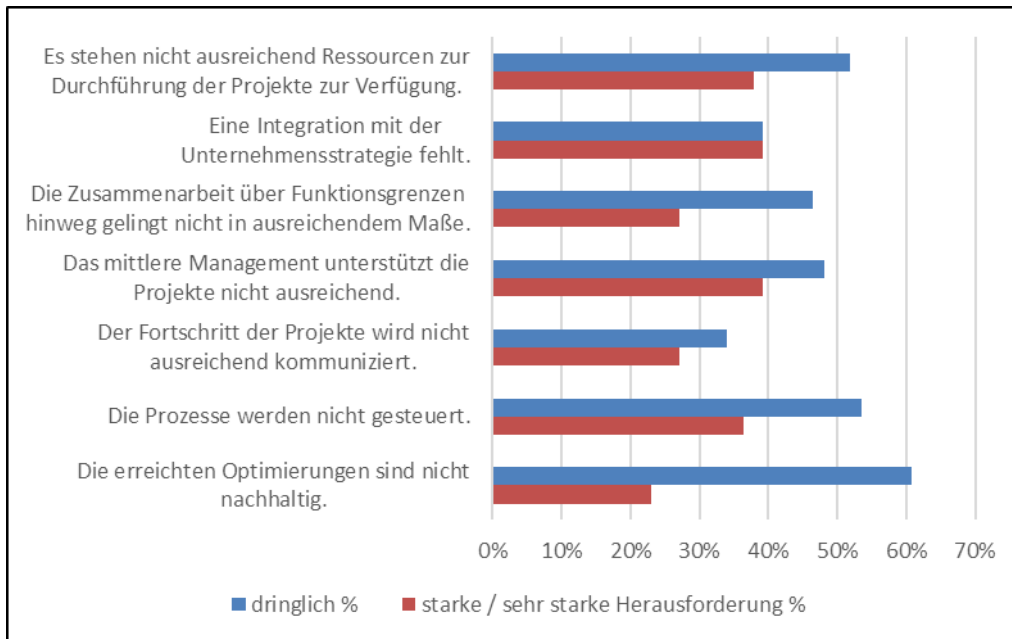


Abbildung 1: Aktuelle Herausforderungen für Six Sigma Organisationen

Zu den dringlichsten Problemen gehören eine fehlende Nachhaltigkeit durchgeführter Optimierungen (61%), die fehlende Steuerung der Prozesse (53%) sowie eine mangelnde Integration der Verbesserungsprojekte mit der Unternehmensstrategie (39%). Diese Defizite sind vermutlich am ehesten durch eine ergänzende Einführung der Managementmethode Prozessmanagement zu beheben.

Weitere Herausforderungen weisen darauf hin, dass durchzuführende Prozessänderungen in der Umsetzung nicht zufriedenstellend durch Methoden des Change Management begleitet werden. So gelingt die Zusammenarbeit über die Funktionsgrenzen nicht in ausreichendem Maße (46%), das mittlere Management unterstützt die Projekte nicht ausreichend (48%) und der Fortschritt der Projekte wird nicht genügend kommuniziert (34%). Auch stehen oftmals nicht die Ressourcen bereit (52%),

welche für eine erfolgreiche Projektumsetzung benötigt würden.

Ergänzungsbedarf beim Einsatz von Six Sigma

Dies unterstreichen auch die Antworten auf die Frage, in welchem Maße die Anwendung der Methode Six Sigma durch andere Methoden unterstützt werden sollte. Knapp zwei Drittel (65%) der Umfrageteilnehmer sehen eine wichtige Unterstützung durch die ergänzende Anwendung von Change Management.

Ebenso wird von über der Hälfte der Befragten (53%) die Einführung von Business Process Management empfohlen. Überraschend für die Organisatoren der Umfrage wurde von 36% der Umfrageteilnehmer auch mehr Unterstützung durch die Methoden des Projektmanagements eingefordert.

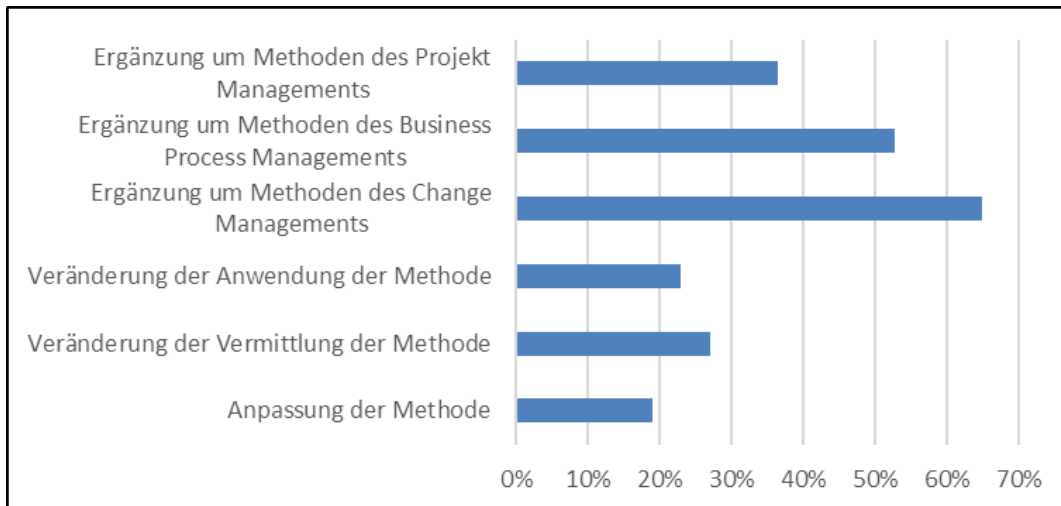


Abbildung 2: Gewünschter Optimierungsbedarf für Six Sigma

In der Beantwortung einer offenen Frage zu dieser Thematik wurde sehr deutlich, dass es nicht darum geht, die Methode Six Sigma selbst durch weitere Tools zu erweitern. Gewünscht ist vielmehr, die vorhandenen Methoden des Change Management, Prozessmanagement (BPM) und Projektmanagement in einer cleveren Art und Weise mit der Anwendung von Six Sigma zu verbinden. Auch die Kombination mit der Methode des Lean Management wurde hier genannt.

Diese Forderungen passen auch sehr gut zu den Ergebnissen einer Studie der FH Koblenz aus dem Jahr 2009. Dort wurde aufgezeigt, dass Six Sigma und BPM viele Parallelen aufweisen und somit großes Potential für eine kombinierte Anwendung besteht. Es konnte zweifelsfrei nachgewiesen werden, dass eine kombinierte Anwendung von BPM und Six Sigma ein entscheidender Faktor zur erfolgreicher Gestaltung von Geschäftsprozessen ist.

Michael Kierdorf, Vorstand des ESSC-D, zeigt sich zufrieden: „Es freut mich, dass der Nutzen durch den Einsatz von Six Sigma so deutlich wahrgenommen wird. Gleichzeitig diskutieren wir in unserem Netzwerk auch über die anstehenden Herausforderungen. Nur durch die Ergänzungen weiterer Methoden werden wir die Nachhaltigkeit unserer Lösungen gewährleisten.“

„Die Ergänzung von Six Sigma durch Change Management und BPM steht bei uns oben auf

der Agenda.“ sagt Uwe Feddern, Geschäftsführer der BPM&O Akademie. „Unser Weiterbildungsprogramm Prozessorientierte Organisationsentwicklung und Change Management vermittelt Methoden und Fähigkeiten für die erfolgreiche Optimierung von Prozessen und den Aufbau einer prozessorientierten Organisation. Die Ergebnisse dieser Umfrage bestärken uns, unseren Weg weiter zu verfolgen.“



Uwe Feddern, Geschäftsführer der BPM&O Akademie GmbH, ist Experte für Organisationsentwicklung und Prozessmanagement.

Zusammen mit Thilo Knuppertz hat er das Fachbuch „Prozessorientierte Unternehmensführung“ (Schäffer-Poeschel Verlag, 2011) veröffentlicht.