



Six Sigma arbeitet heute vielfach mit dem DMAIC-Konzept (Define-Measure-Analyze-Improve/Implement-Control).

# Umsetzer, Überwacher, Motivator

**GREEN, BLACK UND MASTER BLACK BELTS.** Nur speziell ausgebildete Fachkräfte sind in der Lage, die anspruchsvollen Prozessschritte beim Six Sigma auszuführen. Was bedeutet das für den Einkauf? Holger Wiegand, verantwortlich für die Lean-Six-Sigma-Organisation von 3M, gibt Einblicke.

**H**olger Wiegand kennt den Konzern aus dem Effeff. Seit 1989 ist er bei 3M. Der Maschinenbauingenieur übernahm schnell Leitungsfunktionen, verantwortete Projekte für Fertigungstechnik, Materialfluss, Planungsoptimierung, Layout-Planung, Fertigungszyklen und Rüstzeitoptimierung unter Verwendung statistischer Datenanalyse zur Veränderung von Prozessen. Vor seinem Wechsel in die Lean-Six-Sigma-Organisation dirigierte der gebürtige Bochumer zuletzt, von Langenthal am Rand des Schweizer Emmentals aus, im Supply Chain Center of Expertise 250 Einkäufer aus 22 Nationen in der EMEA-Region. Und wer nach zehn Jahren Manufacturing und 17 Jahren Einkauf nachgewiesen hat,

ein belastbares Netzwerk aus Supply Chain Managern, Logistikern, Ingenieuren, Qualitätsmanagern und Finanzexperten zu knüpfen, empfiehlt sich bei 3M für weitere Erfahrungen und Expertise. Lean Six Sigma ist eines der Leadership-Development-Programme.

**Six Sigma, bei 3M um „Lean“ erweitert,** ist die „Bibel“ der 1902 gegründeten Minnesota Mining Manufacturing. 2001 fiel hier der Startschuss für die konsequente Ausrichtung auf Prozessstraffung und -verbesserungen bei gleichzeitiger Reduzierung von Kosten und Fehlern. Motto: weniger „Ausschuss“, höhere Geschwindigkeit, mehr Kundennutzen. „Heute liegt der Fokus mehr auf Operational Excellence und Change Management als auf Kosten“,

sagt Holger Wiegand. Weil die komplexen Maßnahmenpakete in alle Bereiche des Unternehmens maßgeblich eingreifen und auch tradierte Muster umkrempeln, bedarf es qualifizierter Fachkräfte. Die Ausbildung verläuft über verschiedene Niveaustufen hinweg. Qualifizierte Six Sigma Champions, Green, Black und Master Black Belts durchdringen als Impulsgeber und Motivatoren die gesamte Organisation. Wo sind Schwachstellen? Welche Schritte sind in welchem Zeitraum zu optimieren und welche Prozesse gilt es neu zu designen? Belts qualifizieren und coachen Mitarbeiter. Sie wenden Standards zur Identifizierung neuer Six-Sigma-Projekte an, helfen bei der Umsetzung und überwachen die Ergebnisse.

**Verantwortung abgeben, Eigeninitiative fördern.** Maschinenbauingenieur Wiegand ging 2016 vom Emmental in die Konzernzentrale nach St. Paul in Minnesota, um nach ersten Erfahrungen im Jahr 2004 (Green Belt in Brüssel) tiefer in die 3M-Bibel einzutauchen. Strukturierte Maßnahmenpläne sind mit einprägsamen Leitsätzen überschrieben. So heißt es in etwa: „Lean bedeutet für uns, dass ein Prozess so lange nicht stimmt, bis er Mehrwert für den Kunden generiert.“ Und: „Je mehr unser Unternehmen wächst, umso wichtiger ist es, Verantwortung abzugeben und Männer und Frauen zu ermutigen, Eigeninitiative zu ergreifen.“ Auch Fehlermanagement steht im Fokus: „Fehler passieren. Aber wenn eine Person im Wesentlichen recht hat, sind die Fehler, die er oder sie macht, langfristig nicht so schwerwiegend wie die Fehler, die die Geschäftsleitung machen wird, wenn sie all jenen, die Verantwortung tragen, genau vorschreibt, wie sie ihre Arbeit zu erledigen haben.“

**Verbesserungen im Einkauf.** Wiegand und sein Team aus 120 Black Belts (BB) und 15 Master Black Belts (MBB) agieren in den Bereichen Supply Chain und Business. Hier werden Optimierungspotenziale identifiziert und Maßnahmen in Absprache mit den internen Kunden bei schwierigen, komplexen Problemstellungen gelöst und umgesetzt. Auch der Einkauf nutzt Lean Six Sigma zur Verbesserung von Prozessen und Projektmanagement. Wiegand verweist auf die Optimierung im gesamten P2P-Prozess mit Workflow-Charts, Ist- und Soll-Prozessdefinition, auf neue Rohstoffbestandsanalysen und Optimierungen, auf Change Management im E-Commerce und auf strukturiertes Business Process Outsourcing. Das Vorgehen: Zunächst werden unternehmens- und funktionsrelevante Verbesserungsbedarfe definiert und Ideen in funktionalen Teams gesammelt, anschließend relevante Projekte bewertet und priorisiert. Dann erfolgt die Identifikation kritischer, zu verbessernder Schritte nach einer klaren Prozessstruktur. Die Belts werden hierbei zusätzlich

von erfahrenen Coaches begleitet, um eine zielführende Festlegung und Umsetzung der Maßnahmen sicherzustellen. Nach erfolgreichem Projektabschluss übergeben die Belts an Prozessführer, die sich dann an definierten Kontrollplänen auszurichten haben. Ergebnisse und Fortschritte werden im Zwölfmonatsrhythmus verifiziert.

**Einheitliche Sprache.** „Prioritätensetzung, Fokussierung und Konsequenz in der Umsetzung sind bei 3M elementar wichtig“, sagt Holger Wiegand. Eine der wesentlichen Messgrößen ist die Dauer des Projekts. Diese wird schon bei der Definition der Teamzusammensetzung berücksichtigt. Erfolgsfaktor von Six Sigma ist die methodische Vorgehensweise anhand einer umfangreichen Toolbox, über deren Auswahl im Dialog mit Coaches und MBB entschieden wird. Standards sorgen für die nötige Transparenz. Sie beschleunigen Zeitpläne im Projektmanagement und fördern die bessere Einbindung des Teams in Verbesserungsprozesse. Wiegand:



**„Stell gute Leute ein. Und lass sie in Ruhe“**

Holger Wiegand, 3M

„Durch definierte Schritte sprechen alle Beteiligten eine einheitliche Sprache. Das ist insbesondere in multinationalen Unternehmen ausgesprochen hilfreich.“

**Und was kommt nach Lean Six Sigma** – wenn alle Prozesse einem gründlichen Check unterzogen wurden und die geforderte Nutzwertsteigerung für Kun-

## Six Sigma

Der Begriff „Sigma“ stammt eigentlich aus der Statistik. Ein Sigma entspricht einer Standardabweichung unter der Gauß'schen Glockenkurve. Wer „Six Sigma“ erreicht, hat faktisch eine Null-Fehler-Produktion im Unternehmen (aus einer Million Fehlermöglichkeiten entstehen weniger als vier Fehler). Die meisten Unternehmen arbeiten auf einem Niveau von drei oder vier Sigma. Heute wird Six Sigma aber vor allem als Managementsystem und als Methode des Qualitätsmanagements eingesetzt. Beschreibung, Messung, Analyse, Verbesserung/Umsetzung und Steuerung von Prozessen stehen im Mittelpunkt der Aktivitäten.

Quelle: BIP

den messbar erreicht ist? „Kontinuierliche Verbesserung hat kein natürliches Ende“, erklärt Wiegand. Der 56-Jährige hat für seine besonderen Aufgaben im Kontext von Business Transformation, Big Data und Data Analytics, Künstlicher Intelligenz und Robotik nach eigenem Bekunden „eine große Leidenschaft“.

Bemerkenswert sei, dass 3M auch angesichts aktueller Digitalisierungsagenden seine traditionelle Unternehmensphilosophie fortschreibe. „Stell gute Leute ein. Und lass sie in Ruhe“ – so lautet bis heute eine zentrale „gesetzmäßige“ Losung, die einst der Präsident und Aufsichtsratsvorsitzende William L. McKnight ausgab. Das war vor 70 Jahren. Der als Baumeister des 3M-Erfolgs geltende Mann aus Süd-Dakota wurde 1914 General Manager; von 1949 bis 1966 war er Chairman of the Board. Als er 1978 starb, hinterließ er auch ein kulturelles Erbe. „Ideen brauchen Zeit, um wachsen zu können. Deshalb pflegen wir mit viel Einsatz eine Kultur des Denkens. Sie durchdringt jeden Winkel unseres Unternehmens. Jeder darf alles hinterfragen. Jeder ist aufgefordert zu forschen.“

Sabine Ursel, Journalistin