



HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

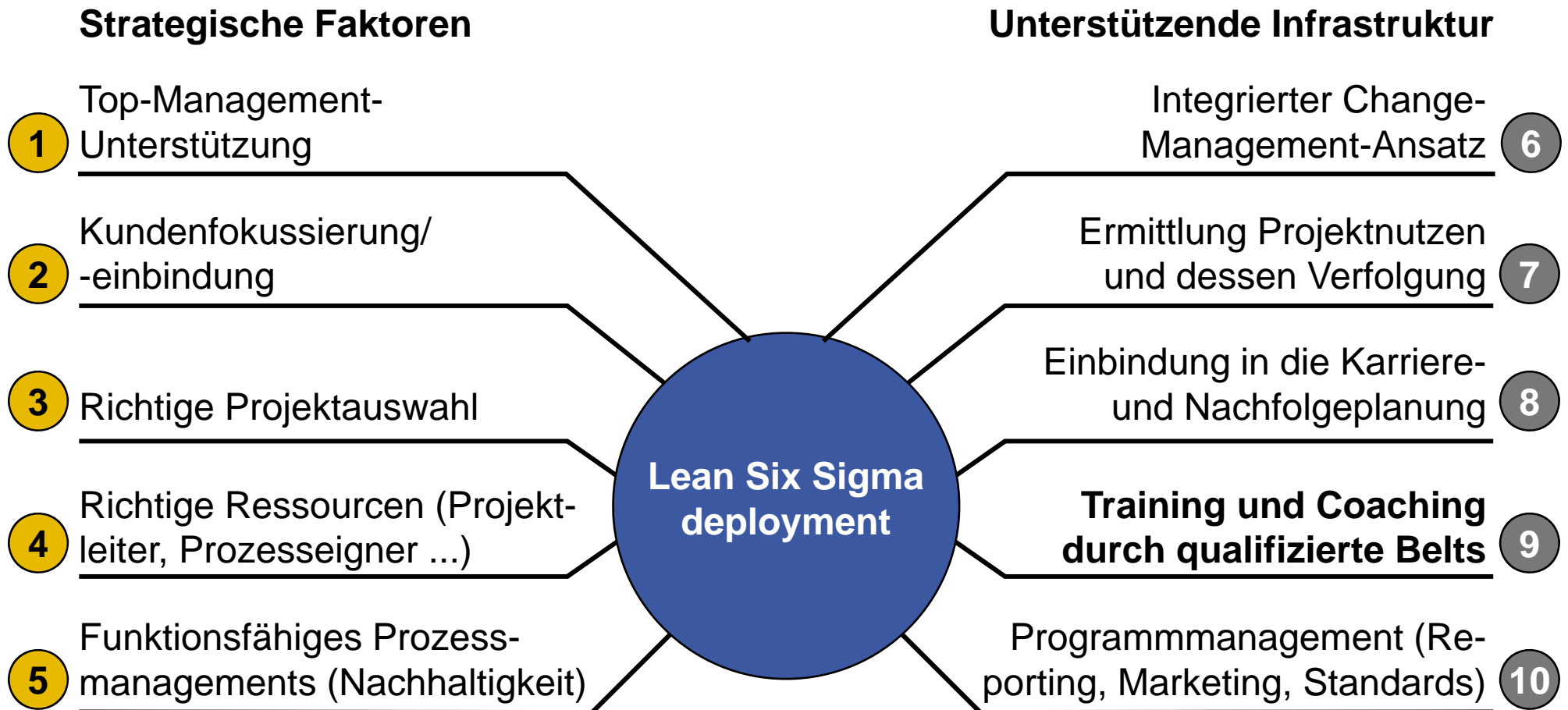
Atlanta • Barcelona • Berlin • Bucharest •
Budapest • Düsseldorf • Frankfurt • Munich •
Stuttgart • Vienna • Zurich

www.horvath-partners.com

Das Lean-Six-Sigma-Trainingsprogramm von Horváth & Partners

© Horváth & Partner GmbH

Die folgenden 10 kritische Erfolgsfaktoren sind bei der Einführung von Lean Six Sigma zu beachten



Das Horváth & Partners-Service-Portfolio für Lean Six Sigma ist klar an den Erfolgsfaktoren ausgerichtet

	Strategie	Struktur	Wissen	Durchführung
Kritischer Erfolgsfaktor	① ② ③ ④	④ ⑤ ⑧	④ ⑥ ⑨	⑥ ⑦ ⑩
Lean Six Sigma Service-module	Strategisches Unternehmens-Assessment	Anpassung Ziel-/Belohnungssystem	Executive-Training/Workshop	Setup Programm-Reporting
	Projektauswahl (Scoping)	Integration in HR (Pers. Entwicklung)	Champion Training	Benefit Reporting/Tracking
	BB/GB Kandidat-Assessment	Definition Projekt Benefit-Richtlinien	Black Belt Training	(Coaching) Programmmanagement
	Definition des Ansatzes	Aufbau Prozessmanagement	Green Belt Training	(Coaching) Prozessmanagement
	Integration mit CMMI, ISO und ITIL		Yellow Belt Training	Projektdurchführung
	Integration mit Balanced Scorecard		Managementsimulation/Planspiel	Projekt-Coaching
			Lean/KVP-Training	
		Lean Six Sigma Exam		
		Lean-Sigma-Zertifizierung		
		Prozess-Owner-Training		

Die Lean-Six-Sigma-Rollen

Sponsor

- Bereichs-/Vorstand bzw. Geschäftsleitung
- Stellt die erforderlichen Programmressourcen zur Verfügung
- Verfolgt den Programmfortschritt

Champion

- Auftraggeber eines Lean-Sigma-Projekts (Projektsponsor)
- Mitglied der Geschäfts- / Bereichsleitung
- Stellt die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung
- Verfolgt den Projektfortschritt

Programmleiter

- Operative Führung des Programms und Leitung des Program Office
- Unterstützung der Projekte durch Lean-Sigma-Expertise, Programm- und Veränderungsmanagement

Controller

- Beurteilt Lean-Sigma-Projekte finanziell
- Betreut aus Controlling-Sicht Projektdefinition und -durchführung

Process Owner

- Verantwortet Prozess
- Übernimmt den verbesserten Prozess
- Teammitglied

Master Black Belt

- Mentor eines Black Belt oder Green Belt
- Führt Schulungen durch
- Betreut die Projekte
- Agiert als Coach für die Projektmitglieder

Black Belt

- Leitet ein Lean-Sigma-Projekt
- Ist Vollzeit für diese Aufgabe abgestellt
- Verantwortet Projektplanung und -durchführung

Green Belt

- Leitet kleinere Lean-Sigma-Projekte
- Arbeitet an komplexen Lean-Sigma-Projekten (z. B. als Teilprojektleiter mit)
- Ist zu etwa 40 % für diese Aufgabe freigestellt

Yellow Belt

- Arbeitet als Mitglied des Kernteams an Lean-Sigma-Projekten mit
- Ist zu mindestens 20 % für diese Aufgabe freigestellt

Horváth & Partners-Lean-Six-Sigma-Trainingsprogramm wird auf die Kundenanforderungen angepasst (1/2)

Bezeichnung	Zielgruppe	Trainingsziel	Inhalt
Executive Training (0,5-1 Tag)	Geschäftsführung, Vorstand, Top Entscheider	Sie verstehen den Nutzen und die Möglichkeiten von Lean Six Sigma für Ihr Unternehmen und wissen worauf Sie bei einer Lean Six Sigma Einführung achten müssen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lean Six Sigma Überblick ■ Kritische Erfolgsfaktoren für die Einführung von Lean Six Sigma ■ Diskussion verschiedener Einführungsalternativen ■ Vorstellung von „best practices“ anderer Unternehmen ■ Optional mit Lean Six Sigma Management Simulation
Champion Training (1-2 Tag)	Geschäftsführung, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, zukünftige Projekt- auftraggeber	Sie wissen, was bei der Suche und Auswahl von Lean Six Sigma Projekten sowie Kandidaten wichtig ist, und verstehen den Inhalt der einzelnen Lean Six Sigma Projektphasen. Die einzelnen Six Sigma Rollen sind Ihnen bekannt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lean (Six) Sigma Einführung ■ Lean (Six) Sigma Rollen ■ Rolle des Champion (Projekt Auftraggebers) ■ Projektsuche/-auswahl ■ Suche/Auswahl von Green/Black Belt Kandidaten ■ Durchführung von Tollgate Abnahmen (Meilensteinen) ■ Optional mit Lean Six Sigma Management Simulation
Black Belt (BB) Training (15 Tage: 3 x 5 Tage)	Vollzeit Projektleiter, Programm Manager, Consultants	Sie verstehen die Lean Six Sigma Methodik (LEAN und Six Sigma Werkzeugkasten) im Detail und werden in die Lage versetzt, eigenständig Lean Six Sigma Projekte bereichsübergreifend zu leiten. Empfehlung: Teilnehmer sollten ein eigenes Projekt mitbringen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lean Six Sigma DMAIC im Detail (inkl. LEAN und kompletten statistischen Six Sigma Werkzeugkastens) ■ Management Simulationen und Fallstudien ■ Ausgesuchte Change Management Module mit Fokus auf die Black Belt Rolle (Teambildung, Motivation, Verhandlung, Umgang mit kritischen Situationen, ...) ■ Einsatz statistischer Tools (MINITAB, SigmaXL) ■ DOE (Design of Experiments) und Prozesssimulation ■ Black Belt Examen
Green Belt (GB) Training (6 Tage: 1 x 6; 2 x 3 oder 3 x 2 Tage)	Teilzeit Projektleiter, Kernteam Mitglieder von Black Belt Projekten	Die Teilnehmer verstehen die Lean Six Sigma Methodik und werden in die Lage versetzt, Lean Six Sigma Projekte in ihrem eigenen Bereich durchzuführen Empfehlung: Teilnehmer sollten ein eigenes Projekt mitbringen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lean Six Sigma DEDIC oder DMAIC (mit ausgesuchten statistischen Werkzeugen) ■ Management Simulation ■ Wahlweise Einsatz von SigmaXL oder Minitab als statistisches Werkzeug ■ Einblick in die Möglichkeiten der Prozesssimulation (iGrafx) ■ Green Belt Examen

Horváth & Partners Lean Six Sigma Trainingsprogramm wird auf die Kundenanforderungen angepasst (2/2)

Bezeichnung	Zielgruppe	Trainingsziel	Inhalt
Lean Six Sigma Einführung Yellow Belt Training (1-2 Tage)	Kernteam Mitglieder und interessierte Mitarbeiter	Sie erhalten einen Einblick in die Lean Six Sigma Methodik und verstehen Ihre Rolle als zukünftiges Projektteam-Mitglied	<ul style="list-style-type: none"> ■ Lean Six Sigma Überblick ■ Einblick in die DMAIC Methodik zur Prozessoptimierung ■ Projektbeispiele ■ Ausgewählte Lean und Six Sigma Tools mit Übungen ■ Ausführliche Fallstudie ■ 2 Tage Training inkl. Lean Six Sigma Simulation
Prozess Manager (Owner) Training (1 to 6 days + optional coaching)	Business Prozess Manager (Owner)	Die Teilnehmer verstehen die unternehmensspezifische Vision und Strategie bzgl. Prozess Management und erhalten eine Einführung in die Rolle des Prozess Managers. Der Prozess Management Ansatz (Zyklus) ist bekannt und kann eingesetzt werden: Planung, Messung, Überprüfung und Aktion (Plan-Measure-Review-Act). Praktizierung dieses Ansatzes und Einsatz ausgewählter Prozess Management Werkzeuge, im Rahmen von Übungen an relevanten Beispielen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Was ist ein Prozess und was ist Prozessmanagement? ■ Rolle des Business Prozess Managers (Owner) und beteiligter Bereiche, Rollen ■ Herausforderungen eines bereichsübergreifenden Prozessmanagements ■ Schulung (mit Übungen, Fallstudien) ausgewählter Prozessmanagement Werkzeuge wie z.B.: Prozessfluss Diagramme, Übersetzung der "Stimme des Kunden" inklusive messbare Anforderungen (VOC → CTQ), SIPOC, Fischgräten Diagramm, RACI Matrix, grafische Datenanalyse (Run Charts, Regelkarten, Histogramme...) und Risikoanalyse (FMEA). ■ Auswahl, Definition und Reporting von Schlüsselkennzahlen (KPIs) ■ Einführung in die Prozessoptimierung unter Einsatz von Lean Six Sigma

Die Trainingsinhalte werden mit dem Kunden im Vorfeld besprochen und adaptiert. Trainings sollten mit einem Coaching-Konzept verbunden werden, um den gewünschte Wissenstransfer mit einer optimalen Lernkurve sicherzustellen

Unser Black und Green Belt Training enthält die KreditSim Simulation der Bankakademie HfB

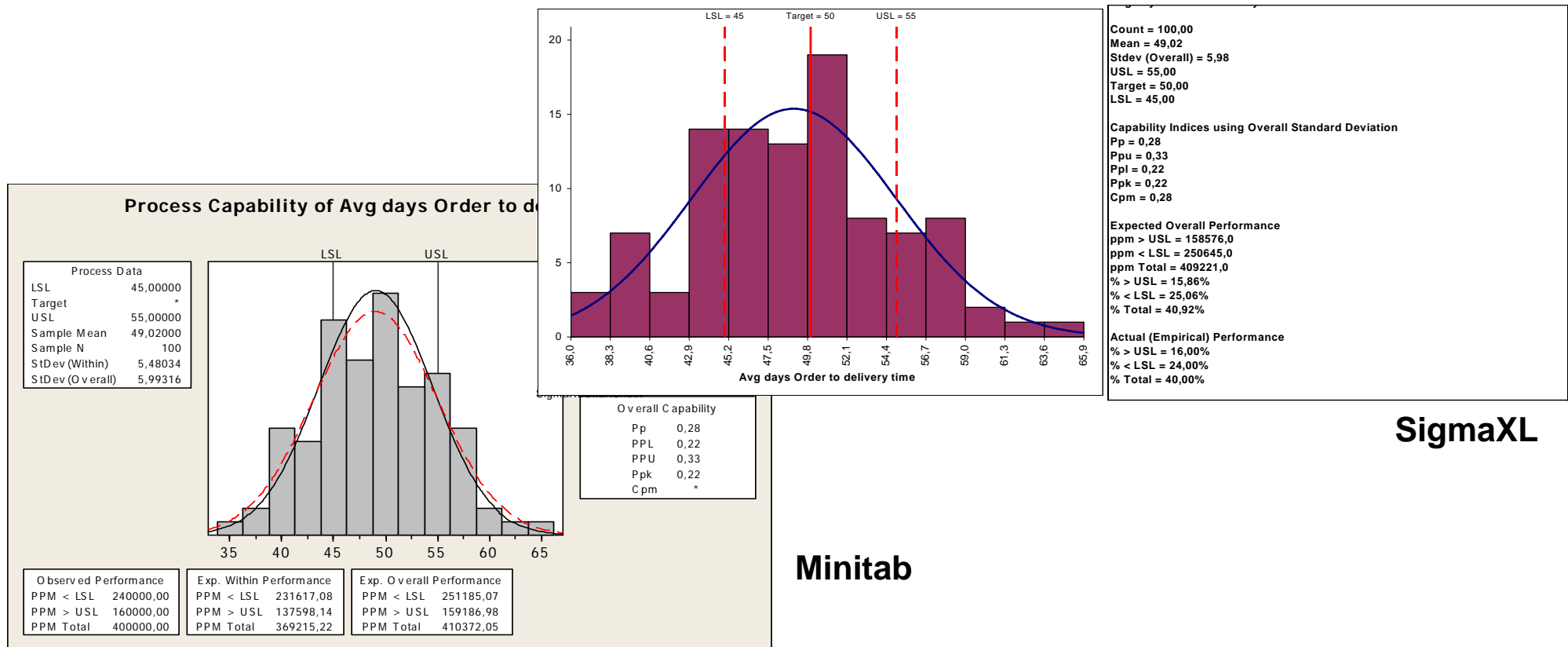
Die KreditSim-Simulation ist eine eintägige Simulation, die so nahe wie möglich an eine echte Prozessverbesserung herankommt. Sie macht Spaß, ist aktiv, schnell und wird von den Teilnehmern regelmäßig als eines der wertvollsten Trainings bewertet. Die KreditSim-Simulation wurde entwickelt, um den Teilnehmern – vom Vorstand über den Vertriebsmitarbeiter bis zum Sachbearbeiter – die Möglichkeiten der Lean-Six-Sigma-Methodik an einem praktischen Beispiel zu vermitteln. Während der Simulation geht es darum, dass die Teilnehmer in Teamarbeit einen Kreditbearbeitungsprozess z.B. von 30 Tagen Durchlaufzeit auf 2 Tage verkürzen und gleichzeitig eine fehlerfreie Qualität sicherstellen. Die Teilnehmer werden die Erfahrung sammeln, dass Sie diese enormen Verbesserungen eigenständig, ohne IT Einsatz, erreichen. In zwei oder drei Runden wird der bestehende Prozess einer Kreditfabrik optimiert. Zwischen den Runden lernen die Teilnehmer ausgewählte Lean-Six-Sigma-Werkzeuge kennen, die Sie anschließend selber anwenden. Am Ende sind alle Teilnehmer begeistert, was sie in Bezug auf Durchlaufzeit, Kosten und Qualität erreicht haben.



Frankfurt School of
Finance & Management
Bankakademie | HfB



Horváth & Partners setzt in den Trainings wahlweise Minitab© oder SigmaXL© als statistisches Werkzeug ein



Minitab© ist erste Wahl für Black Belts. SigmaXL© ist aber weniger komplex, Excel-basiert und wesentlich preisgünstiger. www.sigmaxl.com

Horváth & Partners stellt im Rahmen des Trainings eine Vielzahl an Werkzeugen und Vorlagen Verfügung

Phase	Tool	Phase	Tool
Define	1.1 Project Contract (Problem/Goal/Scope/Milestones) <input checked="" type="checkbox"/>	Improve	4.1 List of criteria for appropriate solution (linked with CTQs; cost/benefit analysis) <input type="checkbox"/>
	1.2 VOC (Voice of the Customer) <input checked="" type="checkbox"/>		4.2 A list of possible solutions has been produced (e.g. Brainstorming) <input type="checkbox"/>
	1.3 CTQ / KPI identified <input type="checkbox"/>		4.3 Should be Process designed (risk analysis conducted: FMEA...) <input type="checkbox"/>
	1.4 High level process map (SIPOC)+ Stakeholder Analysis <input type="checkbox"/>		4.4 Measures, competences, time plans drawn up + accepted by the process owner <input type="checkbox"/>
	1.5 Best practice/quick win/positive side effects checked <input type="checkbox"/>		4.5 IT improvement for implementation checked <input type="checkbox"/>
	1.6 Business Case/Benefit Calculation approved (by Finance) <input type="checkbox"/>		4.6 Solutions have been selected (incl. Explanation->vital few X effected) <input type="checkbox"/>
Tollgate "Define"		Tollgate "Improve 1"	
Measure	2.1 Process maps (flow) <input type="checkbox"/>	(Implement)	4.7 Pilot implemented, evaluation <input type="checkbox"/>
	2.2 Unit, Defect, Opportunities defined <input type="checkbox"/>		4.8 Rollout plan (Project) incl. <input type="checkbox"/>
	2.3 List of possible X's (Fishbone) <input type="checkbox"/>		4.9 Documentation/ Communication <input type="checkbox"/>
	2.4 Measurement System established (Data Collection Plan) <input type="checkbox"/>	Control	4.10 Rollout of improvement/standardization <input type="checkbox"/>
	2.5 Measurement System Analysis (MSA) conducted +capable <input type="checkbox"/>		Tollgate "Improve 2"
	2.6 Quality & Quantity of data (right data, right process, sufficient data, correct samples..) <input type="checkbox"/>		5.0 Benefit Calculation revision <input type="checkbox"/>
	2.7 Control charts (+outliers explained) <input type="checkbox"/>		5.1 Control plan + Response <input type="checkbox"/>
	2.8 Test for normality <input type="checkbox"/>		5.2 Project documentation complete <input type="checkbox"/>
	2.9 Process capability determined (using correct method) <input type="checkbox"/>		5.3 Management summary (incl. <input type="checkbox"/>
Tollgate "Measure"		5.4 Conducting the handover <input type="checkbox"/>	
Analyse	3.1 Expected mean & variance <input type="checkbox"/>	5.5 Champion has team praise <input type="checkbox"/>	
	3.2 Ranking of possible Xs (CSM, X-Y Matrix, Fishbone, Pareto) <input type="checkbox"/>	5.6 Control Chart (y), if necessary <input type="checkbox"/>	
	3.3 Process Flow analysis (detailed as-is, VA/NVA, COPQ) <input type="checkbox"/>	5.7 Process capability has been <input type="checkbox"/>	
	3.4 Data analysis (Correlation, Regression, Hypothesis Tests) <input type="checkbox"/>	5.8 Monitoring improvements <input type="checkbox"/>	
	3.5 Vital view X's + root causes Summary (explanation) <input type="checkbox"/>	Tollgate "Control"	

'Define' Tollgate

Inhalt dieser Projektphase
Definition der Kunden und ihrer kritischen Erfolgsfaktoren (CTQs). Erstellen eines Projekt-Charters. Erstellen einer Process Map des zu verbessernden Prozesses.

Nützliche Fragen
Projektbeschreibung

- Aus welchen geschäftlichen Gründen wird dieses Projekt durchgeführt? Warum wird es jetzt durchgeführt?
- Welches Problem wird angesprochen? Wo, wann und in welchem Ausmaß tritt dieses Problem auf?
- Hat ein anderes Verbesserungsprojekt versucht, dieses oder ein ähnliches Problem zu lösen? Was können wir aus diesen Bemühungen lernen?
- Was sind die Eckpunkte des Projekts? Was ist „in/out of scope“?
- Welches Ziel hat dieses Projekt? Ist dieses Ziel erreichbar?
- Woher wissen wir, ob das Team erfolgreich ist? Woran messen wir den Erfolg des Teams?
- Wurden Haupt-Meilensteine festgelegt?
- Sind die Kosten und Einsparungen mit Controlling abgestimmt?

Kunde

- Wer sind die (externen und internen) Kunden?
- Welche Daten wurden gesammelt, um ein Verständnis der Kundenanforderungen zu bekommen?
- Wie kann man die Kundenanforderungen messen?

High-Level Prozessdiagramm

- Beschreiben Sie, wie dieses Flussdiagramm erarbeitet wurde.
- Wie wurde das Flussdiagramm ausgeweitet?
- Wird der Prozess derzeit durchgängig so ausgeführt wie beschrieben?
- Sind mehrere Prozessdarstellungen erforderlich, um den unterschiedlichen Eingangs-Informationen (Inputs) Rechnung zu tragen?

Wichtige Checkpunkte

- Schriftlicher Projekt Charter umfasst eine Begründung für das Projekt, eine (vorläufige) Problemformulierung, Umfang, Ziele, Rollen, Verantwortungsbereiche sowie eine Nutzenabschätzung (NetBenefit Estimation).
- Vollständige und überprüfte High-Processaufnahme hat stattgefunden.
- Die Kunden sind eindeutig definiert und deren Anforderungen sind messbar beschrieben.
- Die die Qualität des Produkts/Benutzes beeinflussenden Faktoren sind bekannt (Kundenzufriedenheit, Prozesseffizienz).
- Ein Projektplan beschreibt den Verlauf des Projektes durch die Phasen und weist die Tollgate Meeting Termine des Projektes auf.

Am Ende jeder Projektphase gibt es eine Abnahme (Tollgate). Diverse Werkzeuge unterstützen die Projektarbeit und erleichtern den Start