

Lean Six Sigma

Ausbildungs- und Coachingkonzept der inspire Academy

Lean Six Sigma hat in den vergangenen Jahren hohe Bekanntheit erlangt. Viele Unternehmen haben damit ihre Wettbewerbsfähigkeit gesteigert. Einige jedoch haben den Managementansatz nur teilweise oder eher widerwillig eingeführt und dabei das grosse Potential verkannt – andere Unternehmen haben die Produktion ins Ausland verlagert oder sogar ihre Tore geschlossen: Unterschiedliche Umsetzung mit unterschiedlichem Resultat.



Lean Six Sigma (LSS) ist der häufigst angewendete Operational Excellence (OPEX) Managementansatz. Oft besteht die Ansicht, dass Lean das Finden und Reduzieren von Verschwendung (Muda) bedeute. Das ist zwar nicht falsch, aber im Grunde genommen eine unzulässige Vereinfachung auf die falsche Kernaussage, welche die eigentliche Idee des Toyota Production System (TPS) zunichte macht, nämlich ein JIT (Just-in-time) System zu implementieren. Denn hinter Lean steht der Grundgedanke eines perfekten Produktionssystems. Lean – genaugenommen die Umsetzung des Toyota Production System – sowie Six Sigma sind heute Stand der Technik in der Produktionstheorie. Viele Tier 1 Unternehmen in der Automobilindustrie sind gezwungen worden, diese Ansätze einzuführen. Andere Industrien haben das Potential erkannt und haben sich ebenfalls damit beschäftigt – leider oft nur zögerlich und mit unterschiedlichem Erfolg.

Warum schaffen es nicht alle Unternehmen das Potential von LSS auszuschöpfen? Die Gründe sind meistens Unwissenheit des Managements und falsche – oft übermässig vereinfachte – Vorstellungen. Viele Unternehmen haben wegen diesen vereinfachten Darstellungen nicht richtig erfasst, dass LSS ein hoch leistungsfähiges Produktionssystem ist, während die kostenorientierte "Muda-Jagd" zwar eine durchaus gewinnbringende, aber kein langfristig aufrechterhaltbarer Effizienzsteigerungsansatz ist. Hinter dieser Situation verbirgt sich ein Ausbildungsproblem, oft verursacht durch halbseriöse und inhaltsarme Wissensvermittlung mit teilweise nicht sehr professionellem Vorgehen. Die Unternehmen, die in den nächsten paar Jahren LSS nicht einführen, werden wirtschaftliche Probleme bekommen, denn LSS verschafft im harten internationalen Wettbewerb immense Produktionsvorteile wie kürzere Durchlaufzeiten, höhere Exit Rate, niedrigeres NWC, erhöhte Qualität, tiefere Kosten sowie On-time-Delivery: Kurzum, es verschafft dank höherer Produktivität gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit.

Visionäre Unternehmen haben mit der erfolgreichen Umsetzung von LSS hunderte Millionen eingespart, wie beispielsweise GE und Motorola. Trotz allem ist bei vielen Unternehmen ein falsches Verständnis von LSS erkennbar. Es gibt unterschiedliche OPEX-Ansätze: Lean Manufacturing, Six Sigma Quality Management, LSS mit DMAIC-Problemlösung. Welches zu welcher Zeit der optimale Ansatz ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab. LSS DMAIC zu Beginn einer OPEX-Initiative einzuführen ist sicherlich nie falsch. Leider ist es so, dass die zugrundeliegende Produktionstheorie nicht genügend gut in die akademische Ausbildung einfließt, so dass in den Unternehmen ein grosses Manko an aktuellem Produktionswissen festzustellen ist. Zwar sind viele Lean-Konzepte und Tools bekannt, oft aber sehr oberflächlich und nicht verknüpft, sie werden also als unabhängige Werkzeuge begriffen, wobei der Zweck des Einsatzes – die Produktivitätssteigerung – häufig nicht mehr bekannt ist, geschweige denn im Mittelpunkt steht. Nicht selten wird leider auch Process Excellence (PEX) – also ein mehr oder weniger gut kaschiertes Cost-Cutting – eingeführt anstatt OPEX. Das Ziel ist aber letztlich die Business Excellence (BEX), also das selbstlernende Unternehmen.

- > 880 Green Belts
- > 130 Black Belts
- 20 Master Black Belts

Anzahl Ausgebildete (Stand 05/2025)

Viele Schulungsanbieter und Berater haben sich deswegen auf die Übermittlung und Anwendung der LSS-Methodologie fokussiert.

In der Ausbildung ist jedoch Seriosität notwendig, wenn das ganze Potential von LSS genutzt werden soll. Ausbildung setzt profundes Wissen und langjährige Erfahrung der Dozenten voraus. Weiter ist die Ausrichtung entscheidend: Wird ausgebildet, damit die Personen im Betrieb die Grundbegriffe von LSS verstehen, während die Verbesserungsprojekte weiterhin im wesentlichen von Beratern durchgeführt werden oder werden die Mitarbeitenden in den LSS-Trainings soweit gebracht, dass sie selbständig Projekte aufsetzen und erfolgreich durchführen können? inspire ist ganz klar von letzterem Ansatz überzeugt, weil dadurch die besten und nachhaltigsten Lösungen entstehen. Ausserdem sind dadurch die involvierten Mitarbeitenden sehr motiviert.

Die inspire AG als Technologietransferinstitut und strategischer Partner der ETH ist der korrekten Lehre verpflichtet. Dabei gilt bei den mehr praxisorientierten Trainings der Leitsatz: So viel Theorie wie nötig und so viel Umsetzung wie möglich. In der LSS-Ausbildung geht es nicht nur darum, an Fallbeispielen die LSS Tools zu erlernen, sondern auch das systemische Verständnis eines JIT-Pull-Produktionssystems und dessen Implementierung zu verstehen. Denn Lean heisst nicht nur Muda reduzieren, Lean ist ein Produktionssystem, welches auch für administrative Arbeiten – selbstverständlich speziell dafür interpretiert –, anwendbar ist.

Theorie richtig zu verstehen und pragmatisch in die Praxis umzusetzen ist essentiell, um bedeutsame betriebliche Ergebnisse wie Kosteneinsparungen, Steigerung der Kapazitätsausnutzung, Durchlaufzeit, Reduktion des Net Working Capital etc. zu erzielen. Neben der Ausbildung, welche mit einem Test abschliesst, ist ein begleitetes praktisches Projekt zur Erlangung der Zertifizierung notwendig. Die Ausbildungskosten sind über richtig identifizierte Projekte schnell amortisiert. Generell kann man eine sehr kurze Payback-Zeit der Schulungskosten von wenigen Monaten erwarten.



Seit über 12 Jahren ist die inspire Academy erfolgreich auf dem Markt. Der Alumni Club und die erweiterte LSS Community treffen sich anlässlich zu «Ehemaligentreffen» und «Refresh und Update» Veranstaltungen zum Erfahrungsaustausch und zur Weiterbildung, beispielsweise wie Agile und Industrie 4.0 mit Lean Six Sigma zusammenhängen und beeinflussen.

Eine gute Ausbildung ist allerdings nur ein wichtiger Erfolgsfaktor, ein weiterer ist ein gut gecoachtes Team, ein dritter die Managementunterstützung – zusammen die Garantie für den sicheren Erfolg!

inspire Academy

Ausbildung • Coaching • Beratung • Publikationen • Konferenzen

Publikationen:

- Reasons for Operational Excellence Deployment Failures and How to Avoid them, JSSM, 8, 612-618
- Going Beyond Triviality: The Toyota Production System – Lean Manufacturing Beyond Muda and Kaizen, JSSM, 9, 140-149
- Considerations on Present Production Science Theory and Didactics: The Evident Lack of a Rational Manufacturing Theory, JSSM, 2021, 14, 482-501

inspire Academy

inspire AG
Technoparkstr. 1
8005 Zürich

academy@inspire.ch

www.inspire.ch

