

*„Change Management als Erfolgsfaktor
für das Geschäftsprozessmanagement mit Six Sigma“
von Frau Yvonne Reitler*

Zusammenfassung

Gegenstand des *Change Managements* ist es, Veränderungsprozesse in Unternehmen gezielt zu planen und effektiv durchzuführen, damit diese nachhaltig zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Die Notwendigkeit des Change Managements bei Veränderungen von Unternehmensstrukturen und -prozessen wird sowohl in der Literatur als auch in der Praxis hervorgehoben. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass der Einsatz von Change Management den Erfolg eines Veränderungsprozesses erheblich unterstützt. Einsatz findet das Change Management jedoch vielfach nur unter unzureichenden Rahmenbedingungen: Zum einen werden selten die erforderlichen Ressourcen zur Verfügung gestellt, zum anderen fehlen häufig das erforderliche Wissen und die erforderlichen Erfahrungen für die Durchführung von Veränderungsprozessen.

Six Sigma ist eine Qualitätsmanagement-Methodik für Geschäftsprozesse. Sie beinhaltet, dass Geschäftsvorgänge mit statistischen Mitteln beschrieben, gemessen, analysiert und überwacht werden. Die Einführung von Six Sigma verursacht – analog zum Change Management – einen Veränderungsprozess im Unternehmen: Die angestrebte ausgeprägte Kunden- und Qualitätsorientierung erfordert eine Anpassung der Unternehmensstrukturen, -prozesse und -kultur. Zumeist wird eine Six-Sigma-Einführung allerdings nur durch die Vermittlung von Six-Sigma-spezifischen Kenntnissen unterstützt, so dass die Potenziale der Methode nicht vollständig ausgeschöpft werden, da Seiteneffekte der stattfindenden Veränderung nicht ausreichend berücksichtigt werden. Dieses Problem wird nicht selten noch dadurch verstärkt, dass die Six-Sigma-Akteure oft wenig Erfahrung mit der Durchführung von Veränderungen besitzen. Der Ansatz der Diplomarbeit von Frau Reitler besteht deshalb darin, die Einführung von Six Sigma durch den Einsatz des Change Managements zu unterstützen.

Im Rahmen ihrer Arbeit fokussiert Frau Reitler auf zwei Problemklassen: Zum einen wird durch die Identifikation der Erfolgsfaktoren durch Six Sigma zwar herausgestellt, *was* innerhalb von Veränderungsprozessen zu beachten ist, wohingegen das *wie* kaum fokussiert wird. Zum anderen ergeben sich durch die losgelöste Betrachtung des Change Managements von Praxiskonzepten wie insbesondere Six Sigma Schwierigkeiten bei der kombinierten Anwendung der Konzepte, da bisher nicht die Zuordnung der Methoden zueinander untersucht wurde.

Dem Bedarf nach einer konsolidierten Betrachtung beider Themengebiete kommt Frau Reitler nach, indem sie ein integriertes Vorgehensmodell zur Einführung von *Six Sigma* entwickelt, welches zur Sicherung der Six-Sigma-spezifischen Erfolgsfaktoren auf Methoden aus dem Change Management zurückgreift. Einen besonderen Fokus legt sie auf die Fragen, welche Aufgaben das Change Management bei der Einführung von Six Sigma hat und wie diese erfüllt werden können.

Zur Erreichung der Zielsetzung werden innerhalb der Arbeit spezifische Methoden zur Unterstützung eines Veränderungsprozesses herausgestellt. Ausgehend von den Besonderheiten der Six-Sigma-Methodik und des spezifischen Einführungsprozesses identifiziert Frau Reitler die Erfolgsfaktoren der Methodik. Um die Sicherung der Erfolgsfaktoren zu gewährleisten, ordnet sie den Faktoren entsprechende Methoden aus dem Change Management zu.

Das entwickelte integrierte Vorgehensmodell kann als Leitfaden für die Einführung von Six Sigma genutzt werden. Die Integration der Erfolgsfaktoren einschließlich der zugeordneten Methoden in das Six-Sigma-Vorgehensmodell erleichtert die Einführung der Methodik. Zudem zeigt die schrittweise Entwicklung des integrierten Vorgehensmodells Schwierigkeiten bei der Einführung von Six Sigma auf.

Essen, den 27. August 2009

Prof. Dr. Stefan Eicker