

Götz Müller

Sandäcker 61
71554 Weissach im Tal
Tel: 07191-3536878
Fax: 07191-3536879
info@geemco.de

Six Sigma und NLP

NLP-Masterarbeit Mai 2010

NLP-Masterausbildung 2009/2010
INLPTA Trainer Matthias Schwehm

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	3
2	Methodische Gegenüberstellung.....	4
2.1	Six Sigma DMAIC vs. NLP-Formatrahmen.....	4
2.2	Metapher des Werkzeugkasten.....	6
2.3	Einzelwerkzeuge von Six Sigma und Verwandtschaft zu NLP.....	6
3	NLP bzgl. des Black Belts	9
3.1	Anforderungen an einen Black Belt.....	9
3.2	Black Belt Ausbildung	12
3.3	Nützliche NLP-Techniken.....	13
4	NLP bzgl. der sonstigen Six Sigma (Projekt-)Beteiligten.....	17
4.1	Kommunikation mit Stakeholdern	17
4.2	Change Management	18
5	Organisatorische Einbindung von Six Sigma und NLP-Aspekte.....	21
5.1	Vorannahmen (Philosophie).....	21
5.2	Logische Ebenen	21
5.3	Management-Unterstützung und Einbindung	22
6	Andere Geschäftskontexte und NLP.....	24
6.1	Vertrieb, Verkauf	24
6.2	Marketing	24
6.3	Projektmanagement.....	24
6.4	Prozessmanagement	24
6.5	Mitarbeiterführung	24
7	Glossar und Abkürzungen	25
8	Literatur.....	26

1 Einleitung

Was ist Six Sigma?

Six Sigma ist eine Verbesserungsmethodik, die Mitte der 80er-Jahre des 20. Jahrhunderts bei Motorola entstanden ist. Einen signifikanten Schub im Bekanntheitsgrad hat sie Mitte der 90er-Jahre erhalten, als Jack Welch die Methodik bei General Electric einführte.

Six Sigma ist – wie die meisten Qualitätswerkzeuge – in Produktions- und Fertigungsunternehmen entstanden. Mittlerweile hat die Methodik aber auch Einzug in Dienstleistungsunternehmen (Banken, Versicherungen, Gesundheitswesen) gehalten, ebenso wie produzierende Unternehmen sie in ihren Verwaltungsprozessen einsetzen.

Six Sigma verdankt seinen Erfolg bei Verbesserungen den folgenden Faktoren:

- Strikte Orientierung an zahlen- und faktenbasierten Ergebnissen
- Strikte Befolgung einer strukturierten Methodik
- Berücksichtigung von Veränderungsprozessen

Die Basis für die Verbesserungen durch den Einsatz der Methodik sind Veränderungen in Abläufen und Prozessen und der Denkweise der Menschen, die in diesen Prozessen tätig sind. Damit ergeben sich auch die Berührungspunkte mit NLP.

Diese Master-Arbeit diskutiert die Schnittpunkte von Six Sigma und NLP unter verschiedenen Gesichtspunkten. Sie stellt in Kapitel 2 die beiden Techniken unter methodischen Gesichtspunkten gegenüber und beschreibt dann NLP bzgl. der Menschen innerhalb der Six Sigma Methodik. Dies sind zum einen in Kapitel 3 die Six Sigma Experten (Black Belts) und in Kapitel 4 die übrigen Beteiligten bei Six Sigma. Kapitel 5 umfasst die betriebliche Einbindung von Six Sigma unter NLP-Aspekten. Die Arbeit schließt mit einem Ausblick auf den Einsatz von NLP in anderen Geschäftskontexten.

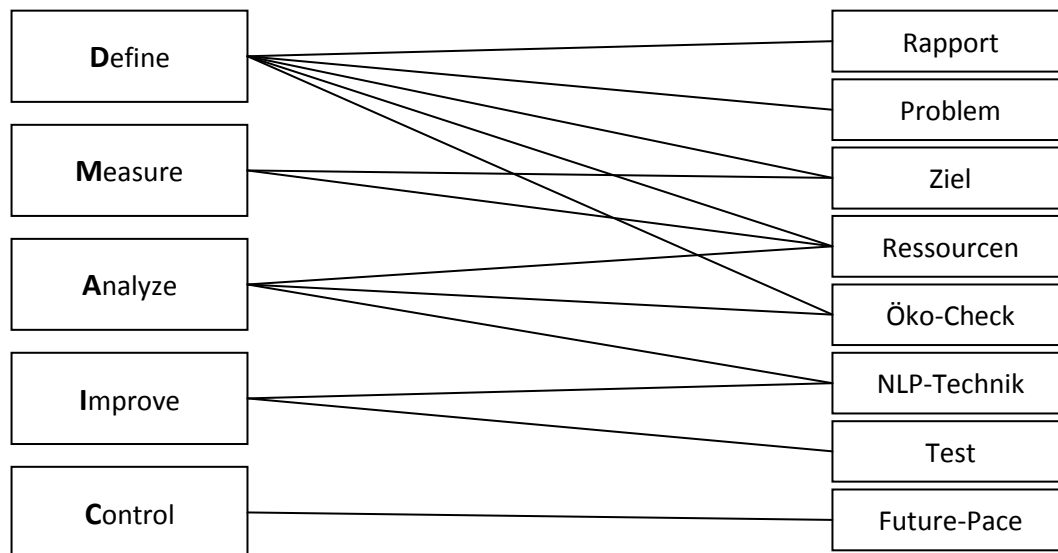
Wichtige Six Sigma Begriffe und Abkürzungen, sofern sie nicht bei der ersten Verwendung erklärt werden, werden am Ende der Arbeit erläutert.

Zum Verständnis der Arbeit werden Grundkenntnisse in den beschriebene NLP-Techniken vorausgesetzt, ggf. kann auf die Literaturliste zurückgegriffen werden. Eine Erläuterung der NLP-Techniken hätte den Umfang dieser Arbeit gesprengt.

2 Methodische Gegenüberstellung

2.1 Six Sigma DMAIC vs. NLP-Formatrahmen

Das folgende Bild beschreibt die wichtigsten Querbeziehungen zwischen den Six-Sigma-Phasen und dem NLP-Formatrahmen. Details und Hintergründe zu den Querbeziehungen werden in den anschließenden Abschnitten behandelt.



2.1.1 Define – Rapport, Problem, Ziel, Ressourcen, Öko-Check

Die Define-Phase steht unter der Überschrift: Verständnis für den Änderungsbedarf

Die Define-Phase von Six Sigma beinhaltet die folgenden Schwerpunkte:

- Auftragsgespräch mit dem Projektsponsor (Kunde, Klient, Auftraggeber). Darin geht es vor allem um die
- Problembeschreibung und darauf aufbauend die
- Zieldefinition, die auch die wirtschaftlichen Ziele (Business Case) umfasst.
- Stakeholder-Analyse, die vergleichbar zum Öko-Check die Ressourcen und andere Randbedingungen berücksichtigt.

Als Auswahlmechanismus für Six Sigma Projekte und das Setzen passender Ziele ist Benchmarking. Dieses Konzept lässt sich mit dem Modelling von NLP vergleichen.

Der Abschluss der Define-Phase ist der Auftrag zur Projektdurchführung. Dies entspricht bei NLP dem Öko-Check.

Zentrale Fragen in der Define-Phase sind:

- Warum sollen wir etwas ändern?
- Was ist das Ziel?
- Wer muss einbezogen werden?

2.1.2 Measure – Ziel, Ressourcen

Die Measure-Phase steht unter der Überschrift: Verständnis für die Realität

In der Measure-Phase wird der Ist-Zustand aufgenommen. Dies beginnt mit einem Prozess-Mapping, in dem die existierenden Abläufe erfasst werden. Die Messungen werden immer unter Berücksich-

tigung des angestrebten Ziels durchgeführt. Bestehend auf den vorhandenen Ressourcen wird oft schon ein erster Eindruck von möglichen Lösungen gewonnen.

Zentrale Fragen in der Measure-Phase sind:

- Wie sehen die aktuellen Abläufe aus?
- Wie messen wir diese?

2.1.3 Analyse – Ressourcen, Öko-Check, NLP-Technik

Die Analyse-Phase steht unter der Überschrift: Identifikation der Ursachen

Zentrale Fragen in der Analyse-Phase sind:

- Was sind die Ursachen?
- Wie beeinflussen sie die Zielerfüllung?

2.1.4 Improve – NLP-Technik, Test

Die Improve-Phase steht unter der Überschrift: Umsetzung der Lösung

Zentrale Fragen in der Improve-Phase sind:

- Wird das Ziel mit der gewählten Lösung erreicht?
- Wie werden die Beteiligten einbezogen?
- Wie wird der Fortschritt verfolgt?

2.1.5 Control – Future-Pace

Die Control-Phase steht unter der Überschrift: Nachhaltigkeit

Zentrale Frage in der Control-Phase sind:

- Wurde das Ziel erreicht?
- Wie wird die Nachhaltigkeit sichergestellt?

2.1.6 Gemeinsamkeiten und Abgrenzung

Beide Methodiken verfügen über klare Strukturen und eindeutige Phasenübergänge. Bei Six Sigma wie auch bei NLP kommt dem Beginn eine hohe Bedeutung für den späteren Erfolg zu. Im direkten Vergleich erscheint bei NLP der Beginn überlastig. Dieser Eindruck entsteht jedoch hauptsächlich dadurch, dass der Kernarbeitsschritt der NLP-Technik mit seinen Teilschritten als einer von acht Schritten dargestellt wird, während die Six-Sigma-Phasen dem gleichwertig gegenüberstehen.

Die Mehrfachzuweisung einzelner NLP-Blöcke zu Six-Sigma-Phasen soll weder implizieren, dass sich Phasen innerhalb eines Modells überschneiden, noch dass speziell das Ziel bei Six Sigma nach der Define-Phase aus dem Auge verloren wird. So wie beim NLP-Test und Future-Pace die Zielerreichung nochmals überprüft wird, steht bei Six Sigma das definierte Ziel bei jedem Phasenübergang auf dem Prüfstand der wirtschaftlichen Erreichbarkeit. Wenn diese Erreichbarkeit mit dem abgeschätzten Aufwand in einem Projekt nicht mehr gegeben ist, wird gegebenenfalls das Projekt auch abgebrochen. Bei einem NLP-Coaching besteht in der Regel immer die Option die NLP-Technik zu wechseln (vorausgesetzt, es besteht noch Rapport zwischen Coach und Klient, auch bzgl. der Kosten des Coachings).

Ein gravierender Unterschied zwischen Six Sigma und NLP ist mit Sicherheit der Anteil der Ursachenfindung bei Six Sigma, während bei NLP die Ursachen nahezu irrelevant sind. Eine gewisse Relevanz tritt bei NLP erst auf, wenn systemische Aspekte mit einbezogen werden. Systemische Gedanken –

auch wenn in der Methodik so nicht formuliert – stehen bei Six Sigma deutlich im Vordergrund. Zur Frage nach dem Warum gehört dabei immer die Frage nach den Wechselwirkungen.

2.2 Metapher des Werkzeugkastens

Beiden Methodiken gemeinsam ist der umfangreiche Werkzeugkasten, aus denen sie sich zusammensetzen. Bei Six Sigma gilt dies für alle Projektphasen, bei NLP im Kern (aber nicht ausschließlich) für die eigentliche NLP-Technik. Ebenfalls bei beiden Methoden ist die Modellierung bewährter Werkzeuge die Basis für die Zusammensetzung des Werkzeugkastens. Beide Methoden erheben nicht den Anspruch, die Werkzeuge selbst erfunden zu haben. NLP – bzw. seinen Erfindern und Weiterentwicklern – steht dabei vor allem der Verdienst zu, die Techniken von ihren ursprünglichen Urhebern so in einer Form modelliert zu haben, dass sie – die Techniken – einen breiteren Publikum zur Verfügung gestellt werden konnten. Six Sigma dagegen hat seine Verdienste darin, dass die vorhandenen Einzelwerkzeuge (die schon weit entwickelt waren) in einer einmaligen Weise kombiniert und mit dem wichtigen Bewusstsein des aktiven Veränderungsmanagements gepaart wurden.

Ein Merkmal, das wiederum bei beiden Methoden angetroffen wird, ist die kontinuierliche Weiterentwicklung, und Ergänzung. Bei Six Sigma ist dabei speziell die Kombination mit Lean Management und dem Kaizen-Prinzip des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu nennen. Bei NLP ist es die Integration und Modellierung neuer Techniken im Rahmen der unzähligen NLP-Masterarbeiten, sowie das Hinzufügen systemischer Prinzipien und anderer Konzepte aus anderen Werkzeugen zur persönlichen Weiterentwicklung.

2.3 Einzelwerkzeuge von Six Sigma und Verwandtschaft zu NLP

Die folgenden Unterkapitel stellen eine Übersicht über Einzelwerkzeuge von Six Sigma dar und dieselben kurz vor. Sie beschreiben auch die Verwandtschaft zu NLP und NLP-Techniken. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, auch nicht bzgl. möglicher „Verwandtschaftsverhältnisse“.

2.3.1 Fünfmal Warum (5 Whys)

Die Technik wird zur Problemanalyse eingesetzt, um die Grundursache (root cause) einer Wirkung zu identifizieren. Die Anzahl der notwendigen Iterationen kann dabei noch höher liegen. In der Regel führt die Fragetechnik zu einem Verhalten oder fehlerhaften Prozessschritt als Grundursache. In diesem Zusammenhang wird auch klar, warum die „Warum“-Frage im NLP ein Tabu darstellt, da sehr leicht die Gefahr besteht, dass der Befragte aufgrund dieses Verhaltens in eine Rechtfertigungsrolle gedrängt wird.

Dieser Punkt ist vermutlich der größte Unterschied in den Philosophien. Er bietet Six Sigma aber auch die Chance zum größten Wachstum, wenn die potenzielle Rechtfertigungsrolle als gegeben hingenommen wird und deshalb mit der Fragetechnik entsprechend behutsam umgegangen wird. Ein hilfreicher Denkansatz in diesem Zusammenhang ist die Vorannahme der grundsätzlich positiven Intension des Verhaltens. Mit der entsprechenden Kommunikation lässt sich manches Konfliktpotenzial vermeiden.

2.3.2 Ursache-Wirkungs-Analyse

Die Ursache-Wirkungs-Analyse ist ein Überbegriff bzw. eine Werkzeugsammlung zu der auch die fünfmal-Warum-Technik gehört. Das bekannteste Werkzeug dabei ist wohl das Ishikawa-Diagramm (Fischgräten- bzw. Ursache-Wirkungs-Diagramm), das auch mit der fünfmal-Warum-Technik kombiniert werden kann.

Letztlich gilt auch hier die Aussage zur Warum-Frage, wie sie schon im vorangegangenen Abschnitt gemacht wurde. Bei beiden Methoden ist auch zu beachten, dass sie typischerweise im Team durchgeführt werden. Durch das Brainstorming wird zwar einerseits die Ideenfindung stimuliert, andererseits kann das die (angenommene) Rechtfertigungsrolle verstärkt werden, wenn die Vorgehensweise nicht bewusst und frei von Vorwürfen durchgeführt wird. Wichtig ist die klare Aussage (mit kongruentem Verhalten), dass nach Ursachen und nicht nach Schuldigen gesucht wird.

2.3.3 Prozessanalyse

Die Prozessanalyse (process mapping) ist ein zentraler Bestandteil des Six Sigma Prozesses. Mit ihm wird Klarheit über den Prozess erreicht, in dem Verbesserungen durchgeführt werden sollen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die allermeisten Verbesserungen auch an Produkten den entsprechenden Herstellungs- oder Entwicklungsprozess betreffen, auch wenn dies für den Endkunden als Nutzer eines Produkts oder einer Dienstleistung in dieser Form gar nicht in Erscheinung tritt.

Die Prozessanalyse hat große Ähnlichkeit mit dem Elizitieren/Evozieren von Strategien und der ggf. folgenden Modellierung. Dementsprechend können auch die dort angewandten Bestandteile auf die Prozessanalyse übertragen bzw. dort wiedergefunden werden. Diese einzelnen Bestandteile werden jetzt kurz diskutiert.

Ziele der Strategiearbeit vs. Ziele der Prozessanalyse (bzw. von Six Sigma insgesamt)

Elizitieren (bewusst machen)	=	Prozess darstellen (visualisieren)
Optimieren (vorhandener Strategien)	=	Improve-Phase (Kernziel)
Installieren (vollautomatisch & unbewusst)	=	Control-Phase (Nachhaltigkeit)

Auch die einzelnen Schritt und Unterschritte beim Elizitieren von Strategien haben – zumindest im übertragenen Sinn – interessante Ähnlichkeiten zur Prozessanalyse.

- Vorbereitung, assoziieren des Klienten = Durchführung der Prozessanalyse mit den Betroffenen „vor Ort“, nicht irgendwo „im Elfenbeinturm“
- Informationssammlung, roter Faden, vom Überblick ins Details sind ebenfalls Vorgehensweise wie sie auch bei der Prozessanalyse zum Einsatz kommen
- Fragetechniken zur Herausarbeitung spezifischer Details (Startpunkt, Endpunkt, Verlauf, Einzelaktivitäten, Test-/Entscheidungspunkte usw.) sind ebenfalls zentrale Bestandteile der Prozessanalyse

Während Strategien die Abläufe der inneren Repräsentationen (eines Menschen) beschreiben, die zu einem Ergebnis führen, sind Prozesse die äußeren Abläufe (in Unternehmen) und Wechselwirkungen zw. Menschen und Maschinen, die ebenfalls zu Ergebnissen führen, final und idealerweise zur Erfüllung eines Kundenbedürfnisses.

Sowohl Strategien als auch Prozesse lassen sich metaphorisch mit Joseph O’Connors Vergleich des Rezepts zum Kuchenbacken beschreiben.

Eine bemerkenswerte Verwandtschaft ergibt sich auch durch die Tatsache, dass sowohl Six Sigma als auch NLP eine grafische Notation zur Visualisierung der Abläufe und Vorgänge verwenden.

2.3.4 Kosten-Nutzen-Analyse, Stakeholder-Analyse, Risikoanalyse.

Six Sigma ist eine strikt Kosten-Nutzen-basierte Methodik. Schon in der Define-Phase bzw. im Vorfeld wird eine erste Wirtschaftlichkeitsrechnung durchgeführt anhand deren die Entscheidung getroffen wird, ob und wenn ja welches Six Sigma Projekt durchgeführt wird.

Diese Vorgehensweise lässt sich mit dem ökonomischen Wohlgeformheitskriterium (verfügbare Ressourcen), dem Öko-Check und dem Befragen innerer Teile bei NLP vergleichen. Gemeinsam ist beiden Methoden die Frage nach der Sicherheit/Wahrscheinlichkeit des Erfolgs des Projekts bzw. der Veränderung, bei Six Sigma definiert sich der Erfolg über den wirtschaftlich erzielbaren Nutzen als oberstem Ziel, bei NLP über die Erreichung des definierten Ziels.

Dem Ziel entgegenwirkende Kräfte sind bei Six Sigma die entstehenden Projektkosten und bei NLP fehlende Ressourcen, widerstrebende innere Teile oder andere kontextuelle Umfeldkriterien, z.B. im sozialen Umfeld. Letztere Themen werden bei Six Sigma im Rahmen der Stakeholder- und Risikoanalyse bearbeitet.

2.3.5 FMEA

Die FMEA (Fehlermöglichkeitseinflussanalyse) als besondere Form der Risikoanalyse und Risikominimierungs- bzw. Vermeidungsstrategie hat die verwandtschaftlichen Verhältnisse wie die im vorangegangenen Kapitel erwähnten Werkzeuge. Dazu kommt noch der Aspekt des NLP-Future-Pace, der bei der FMEA (nach der tw. vorhandenen Struktur- und Funktionsanalyse) den Startpunkt bildet durch die Frage „Was (welcher Fehler) kann auftreten?“. Darauf schließen sich Fragen nach den Folgen, Ursachen und Entdeckungsmöglichkeiten an und selbige Fehler zu vermeiden. Im NLP folgt ggf. eine Wiederholung des Formats oder der Wechsel zu einen anderen, auch hier mit dem Ziel die gewünschte Veränderung dauerhaft zu installieren (entsprechend der Risikovermeidung bei der FMEA).

2.3.6 Pugh-Konzeptauswahl

Die Pugh-Konzeptauswahl beinhaltet ähnlich wie die Walt-Disney-Kreativitätsstrategie Anteile des Realisten und Kritikers. Die Beiträge dieser beiden Rollen dienen der Reduktion und Auswahl der besten Lösung. Dabei werden die besten Bestandteile der verworfenen Lösungen mit der verbleibenden Lösung kombiniert und verbessern diese nochmals. Damit kommt auch den vermeintlich „negativen“ Rollen und deren Beiträgen eine zusätzliche Wertschätzung zu und motiviert sie bei der weiteren Mitarbeit.

2.3.7 Pareto-Prinzip

Dem Pareto-Prinzip liegt die empirisch, statistische Erkenntnis zugrunde, dass 20 % der Ursache 80 % der Wirkung erzielen. Hier besteht eine starke Verwandtschaft zu Glaubenssätzen, bei denen speziell einige wenige Kern-Glaubenssätze eine Vielzahl anderer Glaubenssätze bedingen und damit auch Auswirkungen auf viele Bereiche haben.

Die Vergleichbarkeit ergibt sich dann auch dadurch, dass die Lösung der wenigen relevanten Ursachen (vital few) bzw. Auflösung der Kern-Glaubenssätze unverhältnismäßig größere Wirkungen und Veränderungen nach sich ziehen. Das gemeinsame Streben liegt dann darin, diese relevanten Ursachen/Glaubenssätze zu erkennen, statt eher an irrelevanten Symptomen zu arbeiten.

2.3.8 Benchmarking

Benchmarking wird in Six Sigma in unterschiedlichsten Bereichen (technisch und/oder wirtschaftlich) eingesetzt. Durch den Vergleich werden auch Ressourcen erkannt und ggf. nutzbar gemacht. Ähnlich wie bei NLP liegt die Vorannahme – wenn auch im übertragenen Sinn – zugrunde: Wenn eine Person etwas kann, kann jeder andere Mensch dies auch lernen.

3 NLP bzgl. des Black Belts

Der Black Belt (angelehnt an asiatische Kampfsportarten) ist die treibende Kraft innerhalb eines Six Sigma Projekts. Er ist der Fachmann für die methodische Anwendung der Werkzeuge, der Projektleiter für das Verbesserungsteam und gleichzeitig dessen Coach (Stichwort Veränderungsmanagement). Ihm kommt unter diesen Aspekten die entscheidende Bedeutung für den Erfolg oder Misserfolg des Projekts zu.

Dieses Kapitel diskutiert die Anforderung an den Black Belt, seine Ausbildung und die Abbildung auf NLP-Begrifflichkeiten.

3.1 Anforderungen an einen Black Belt

3.1.1 Eigene Erfahrung/Ausbildung, Literatur

Aus der eigenen Auswahl- und Ausbildungserfahrung kann der Autor folgende Anforderungen an einen Black Belt Kandidaten nennen:

- Verpflichtung des Kandidaten, seines Vorgesetzten, Bereichsleiters, Mentors (s.u.) zur Bereitstellung der notwendigen zeitlichen und sonstigen Ressourcen zur Durchführung der theoretischen und praktischen Ausbildung.
- Geschäftlich/operative Kenntnis der relevanten Bereiche und ihrer Prozesse.
- Koordination unterschiedlicher und getrennter Aktivitäten bzgl. eines gemeinsamen Ziels.
- Fähigkeit zur individuellen und unabhängigen Zielformulierung und -erreicherung auch in schwierigen Situationen.
- Gute mündliche und schriftliche Kommunikationsfähigkeiten, sorgfältiger Zuhörer, Moderation von Besprechungen, gute Wahrnehmung von non-verbalen Anteilen in Kommunikationsprozessen.
- Teamfähigkeit und Verständnis von Teamdynamiken, Leitung von Teams zur Erreichung gemeinsamer Ziele.
- Positive Einstellung gegenüber Veränderungen, kann Veränderungen auch gegen Widerstände vorwärts treiben.
- Pädagogische Fähigkeiten bzgl. Gruppen und Individuen.

Breyfogle [2] nennt sechs wichtige Fähigkeiten zur Auswahl eines Black Belts:

- „Feuer im Bauch“: Unstillbarer Wunsch nach Verbesserung der Art wie eine Organisation ihre Geschäfte tätigt.
- Soziale Kompetenz: Die Fähigkeit zum effektiven Umgang mit Menschen in Teams und anderen Organisationen
- Projektmanagement: Die Fähigkeit, Dinge gut und zeitgerecht zu erledigen
- Multitasking: Die Fähigkeit mehrere Aufgaben gleichzeitig zu erledigen und trotzdem die Konzentration aufrechtzuerhalten.
- Überblick: Die Fähigkeit, den Gesamtüberblick zu behalten und sich nicht in unwichtigen Details zu verlieren.
- Analytische Fähigkeiten

Dabei betrachtet er die ersten fünf Eigenschaften als schwierig zu vermitteln, da sie eng mit der Persönlichkeit verknüpft sind. Die analytischen Fähigkeiten sind die Basis für die erfolgreiche Vermittlung des Statistikwissens.

3.1.2 Abbildung auf NLP-Strukturen

3.1.2.1 Logische Ebenen

Ebene I: Kontext, Umgebung

In Unternehmen aller Branchen und dort in sämtlichen Abläufen und Prozessen. Die Unternehmensgröße hat einen gewissen Einfluss, kann aber nicht pauschal abgegrenzt werden. Six Sigma setzt eine passende Größe voraus, damit der Aufwand der Methodik gerechtfertigt ist.

Der Black Belt nimmt im Unternehmen im Rahmen seiner Verbesserungsprojekte und darüber hinaus für den Unternehmenserfolg eine entscheidende Rolle ein. Die Ausbildung und Tätigkeit als Black Belt stellt in der Regel ein Sprungbrett für den beruflichen Aufstieg dar. Damit ergibt sich sowohl für das Unternehmen als auch die Person eine Win-Win-Situation.

Der Black Belt hat die zentrale Verantwortung für die Abwicklung und Methodiken in den Verbesserungsprojekten.

Die zentralen Fragen nach dem Wo, Wann, Wer sind die Klassiker im Bereich aller Projekte, so auch der Verbesserungsprojekte und den Situationen in Abläufen und Prozessen bzgl. ihrer wahrnehmbaren Umwelt in Raum und Zeit.

Ebene II: Verhalten

Im Rahmen seiner Verantwortung hat der Black Belt eine hohe Sichtbarkeit in den Projekten und im Unternehmen. Er hat daher mit seinen Handlungen und Aktivitäten auch eine wichtige Vorbildfunktion. Was er macht und tut, steht dadurch unter ständiger Beobachtung.

Ebene III: Fähigkeiten

Diese Ebene greift in hohem Maß auf die Anforderungen und resultierenden Fähigkeiten des Black Belts zurück, wie sie in Kapitel 3.1 beschrieben sind.

Ebene IV: Werte, Glaubenssätze, Filter, Meta-Programme

Diese Ebene bildet auch die Anforderungen und Fähigkeiten im konkreten Bereich der Einstellung des Black Belts ab. Speziell im Bereich der Werte ist ein hohes Maß an Kongruenz zwischen Unternehmen und Person entscheidend. Dazu gehören ebenso Überzeugungen und Leitideen, die sich decken müssen.

Die Filter und mit ihnen die Meta-Programme sind so wichtig, dass ihnen später noch ein eigenes Kapitel gewidmet wird.

Ebene V: Identität

Der Black Belt muss sich seiner Bedeutung und Stellung in den Projekten und im Unternehmen bewusst sein. Das gilt sowohl für die von außen sichtbaren Eigenschaften der Ebenen I und II, als auch für nicht sichtbaren Eigenschaften der Ebenen III und IV, die die niedrigeren Ebenen mit prägen.

Ebene VI: Zugehörigkeit, Spiritualität, Vision, Mission

Auch auf dieser Ebene muss eine Überdeckung von Unternehmen und Person gegeben sein und der Black Belt muss sich als wichtigen Teil des Unternehmens verstehen und annehmen.

3.1.2.2 Meta-Programme

Meta-Programme als Teil der Filter gehören zur Ebene IV. Sie steuern dort die Wahrnehmung von Informationen auf dem Weg ins Bewusstsein. Meta-Programme sind ggf. kontextabhängig. In dieser Arbeit wird nur der Geschäftskontext bzgl. Verbesserungsprozessen in Unternehmen betrachtet.

In der Folge werden die wichtigsten Meta-Programme und ihre nützliche Ausprägung bei Black Belts beschrieben.

Motivation: Ausgewogene Präsenz von weg-von (Problem) und hin-zu (Ziel) Motivation ist ein nützliches Meta-Programm eines Six Sigma Black Belts. Das Problemverständnis zu Beginn eines Projekts ist ein wichtiger Antrieb, der dann aber zielgerichtet zu einem neuen, besseren Soll-Zustand führen muss.

Gleichheit-Unterschied: Auch hier ist eine ausgewogene bzw. kontext-/situationsabhängige Steuerung der Wahrnehmung von größtem Vorteil. Die Wahrnehmung gleicher Verhältnisse ist beispielsweise angebracht, wenn Benchmarking im Vordergrund steht. Damit lassen sich positive und negative Erfahrungen auf aktuelle Situationen ähnlicher oder gleicher Art am schnellsten erkennen und übertragen. Ebenso wichtig ist aber die Wahrnehmung von Unterschieden, wenn es darum Ausnahmen oder Abweichungen von der Regel festzustellen, um dort Veränderungen anzusetzen.

Aufmerksamkeit: Die Aufmerksamkeit des Black Belts sollte klar auf andere Menschen gerichtet sein, statt der Fokussierung auf sich selbst. Dieser Aspekt ist von entscheidender Relevanz im Bereich des Stakeholder-Managements und dem damit verbundenen Veränderungsmanagement in den Projekten und Prozessen.

Interne/Externe

Referenz: Hier ist wiederum eine ausbalancierte Ausprägung von Vorteil. Der Black Belt sollte einerseits genügend Erfahrung, Selbstwahrung und Selbstreflektion haben, um eine Situation beurteilen können. Andererseits sollte er ständig Feedback von seiner Umwelt einholen. Nicht nur um die eigene Position dazu zu überprüfen, sondern um auch zu überprüfen, wo sich die Menschen in seinem Umfeld befinden. Es ist bzgl. Veränderungen kontraproduktiv, wenn der Black Belt eine Situation zwar objektiv richtig einschätzt, sein Umfeld aber zu anderen Einschätzungen kommt und sich daraus – und u.U. verstärkend durch die eigene Nicht-Wahrnehmung – Konfliktpotenzial aufbaut.

Möglichkeit-

Notwendigkeit: Auch hier ist eine flexible und kontextspezifische Wahrnehmung sehr vorteilhaft. Der Black Belt muss einerseits die Notwendigkeit der Veränderungen erkennen, aber in ebenso hohem Maß sich ergebende Möglichkeiten wahrnehmen, aufgreifen und verfolgen.

Proaktiv-

Reaktiv: Bei diesem Meta-Programm ist klar eine proaktive Handlungsweise des Black Belts gefordert. Er hat die Aufgabe, die Verbesserungsprojekte zu planen, durchzuführen und zu lenken. Dieser Aufgabenstellung kann er wie allen Führungsverantwortlichkeiten nur mit hoher Proaktivität gerecht werden.

- Global-Spezifisch:** Typischerweise sollte der Black Belt zu Beginn eine globale Wahrnehmung haben, um das Projekt in seiner Gänze zu erfassen. Mit zunehmendem Einstieg in die weiteren Projektphasen ist mehr und mehr Detailbewusstsein nötig. Zum Abschluss ist wieder die globale Sicht gefragt, um die Übertragbarkeit der Lösungen in andere Bereiche wahrzunehmen und anzustoßen.
- Menschen-Dinge:** Eine ausgewogene und kontextspezifische Ausprägung berücksichtigt hier die Menschen in den Prozessen aber auch die technisch-wirtschaftlichen Randbedingungen.
- Selbst-Andere/
Ich-Du-Wir:** Der Black Belt sollte immer die eigene Person in den Dienst der Sache stellen. Die Projekte werden im Team durchgeführt, die Veränderungen nur gemeinsam bewältigt. In Gesprächen muss er sich auf sein Gegenüber einstellen können. Feedback sollte dagegen immer aus der Ich-Position gegeben werden. Der Black Belt muss also bei diesem Meta-Programm ein hohes Maß an kontextspezifischer Flexibilität mitbringen, um den Anforderungen gerecht zu werden.
- Perfektion-Optimierung:** Auch hier ist eine ausgewogene Berücksichtigung der beiden Pole wichtig. Grundsätzlich sollte die Eingruppierung auf Basis von Zahlen und Fakten unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit getroffen werden. Damit ist diese Meta-Programm in seiner ursprüngliche Bedeutung eher zweitrangig, da Entscheidungen außerhalb der subjektiven Wahrnehmung objektiv getroffen werden können.
- Vollendung:** Der Black Belt sollte Projekte initiieren, wenn wirtschaftlich sinnvoll, durchführen und dann auch abschließen.
- Vollständigkeit:** Das notwendige und angemessene Maß für die Vollständigkeit der Entscheidungsgrundlagen wird dem Black Belt gewöhnlich durch die verfügbaren Software-Werkzeuge angeboten. Trotzdem ist auch hier der Sachverstand des Fachmanns überwachend notwendig, um die quantitativen Ergebnisse zu interpretieren.
- Strukturiert-Unstrukturiert:** Bei diesem Meta-Programm muss der Black Belt eindeutig der Struktur den Vorrang geben. In der Regel wird eine unstrukturierte Person gar nicht zur Ausbildung zugelassen.
- Geplant-Spontant:** Planerische Fähigkeiten haben in allen Projektphasen einen wichtigen Anteil. Trotzdem sollte der Black Belt immer auch die notwendige und angemessene Flexibilität mitbringen, um auf unerwartete Änderungen im Projekt reagieren zu können.

3.2 Black Belt Ausbildung

3.2.1 Theorie (Umfang, Dauer, Inhalt)

Die Black Belt Ausbildung umfasst 20 Seminartage, die in 4-5 Blöcken à 5-4 Tagen mit 4-6 Wochen Abstand durchgeführt werden. Der theoretische Umfang der Ausbildung wird greifbarer, wenn man ihn mit einem zweisemestrigen Studienfach mit vier Wochenstunden gleichsetzt.

Die theoretische Ausbildung beinhaltet dabei Themen aus den folgenden Bereichen:

- Statistische (quantitative) Werkzeuge & Statistik-Software
- Qualitative Werkzeuge
- Projektmanagement
- Veränderungsmanagement
- Konfliktmanagement
- Moderationstechnik
- Präsentationstechnik

Die Ausbildungsblöcke beinhalten zusätzliche Theorie-Tests und eine abschließende Prüfung, die die oben genannten Themen umfasst. In den oben genannten Zahlen ist der Aufwand für die Wiederholung und theoretische Übung des Erlernten nicht mit eingerechnet.

3.2.2 Praxis (Projekt)

Neben der theoretischen Ausbildung besteht die Black Belt Ausbildung auch aus einem praktischen Teil, der zwei Ziele verfolgt. Durch die Planung und Durchführung eines Six Sigma Projekts werden einerseits die theoretisch gelernten Werkzeuge auch gleich praktisch eingesetzt und damit geübt. Andererseits wird durch den praktischen Einsatz der Werkzeuge auch der Lernnachweis geführt. Dieser wird auch durch die Projektanforderungen deutlich. Je nach Zertifizierungsunternehmen müssen ein bis zwei Projekte durchgeführt werden, die jeweils mindestens 100.000-200.000 € Einsparungen unter dem Strich erbringen müssen. Diese Einsparungen sind typischerweise vom verantwortlichen Rechnungswesen zu bestätigen. Für den Black Belt Kandidaten unterstreichen die Projektanforderungen die Wertigkeit und Ernsthaftigkeit der Ausbildung. Für das Unternehmen bedeutet es, dass sich schon die Ausbildung eines Mitarbeiters zum Black Belt unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten rechnet.

Der zeitliche Aufwand des praktischen Teils bei der Planung und Durchführung des Projekts bzw. der Projekte liegt speziell in der zweiten Hälfte der theoretischen Ausbildung und danach bei 80-100 % Auslastung des Black Belts.

Die Ausbildung endet in der Regel 7-10 Monate nach Beginn des ersten Theorieblocks mit der Vorstellung der Projektergebnisse und der Zertifizierung.

3.2.3 Coaching (Teil der Theorie)

Neben der theoretischen Ausbildung findet ein Projekt-Coaching statt, bei dem der Black Belt Kandidat einem unabhängigen, erfahrenen Black Belt oder Master Black Belt den jeweils aktuellen Stand und Fortschritt des Projekts darstellt und dieser kritisch bzgl. der Ausrichtung auf die Ergebnisziele hinterfragt wird.

3.2.4 Mentoring (projektbegleitend)

Um dem Black Belt Kandidaten auch während der Praxisphase der Ausbildung bei der Planung und Durchführung des Projekts Unterstützung zu bieten, erhält er einen Mentor zugewiesen. Dieser ist in der Regel ein Black Belt, der seine Ausbildung im letzten Ausbildungsgang abgeschlossen hat. Neben der Unterstützung des Mentee hat dies auch für den Mentor den positiven Aspekt, dass auch er dadurch sein Wissen weiter vertiefen kann.

3.3 Nützliche NLP-Techniken

Innerhalb des NLP-Werkzeugkastens existieren viele kleinere und größere Techniken, Formate und Prinzipien, die nutzbringend auch in Six Sigma Projekten eingesetzt werden können. Dieses Kapitel

führt diese NLP-Techniken auf und beschreibt den betreffenden Six Sigma Kontext und Punkte, die ggf. zu beachten sind.

Die folgende Tabelle dient als Überblick, da die Unterkapitel nach dem Six Sigma Kontext strukturiert sind. Mit Sicherheit könnten in der Tabelle weitere Kreuzungspunkte markiert werden, hier wurden nur die wichtigsten Verwendungen erfasst.

NLP-Technik	Six Sigma Kontext	Gesprächsführung	Workshop-Moderation	Stakeholder-Management	Change Management	Konfliktmanagement	Zieldefinition	Process Mapping	Lösungskonzepte	Implementierung
Rapport, Pacing & Leading		X	X	X	X	X				
Repräsentationssysteme		X	X	X		X			X	
Meta-Modell der Sprache		X	X	X	X	X				
Wohlgeformte Ziele			X				X			
Modellieren								X		
Strategien elizitieren								X		
Lernstrategien			X		X					X
Motivationsstrategien			X	X	X	X				
Meta-Programme			X	X	X	X				
Walt-Disney-Kreativitätsstrategie			X				X		X	X
Wahrnehmungspositionen					X	X				
Reframing			X		X	X				X

3.3.1 Gesprächsführung

Hier geht es um allgemeine Belange der Gesprächsführung in verschiedensten Szenarien (spezielle folgen in separaten Unterkapiteln). Dabei steht ein guter Rapport zw. den Gesprächspartnern im Vordergrund.

Bei den Gesprächssituationen kann grundsätzlich zwischen den Hauptinformationsrichtungen unterschieden werden.

Black Belt ⇒ **Gesprächspartner**: Mittels Verwendung von Informationskanälen, die zu den Hauptrepräsentationssystemen des Gesprächspartners passen, kann eher sichergestellt werden, dass die Inhalte dort auch ankommen und die gewünschten Reaktionen oder Resultate erzielen.

Gesprächspartner ⇒ **Blackbelt**: Bei dieser Informationsrichtung ist in erster Linie daran gedacht, dass Antworten des Gesprächspartners auf Fragen des Black Belts ggf. geeignet hinterfragt werden, ebenso wie das bei „normalen“ Aussagen angebracht sein kann. Hier kommt jeweils das Meta-Modell der Sprache zum Einsatz. D.h. der Black Belt achtet auf Tilgungen, Generalisierung und Verzerrungen in den Antworten und Aussagen des Gesprächspartners und hinterfragt diese in geeigneter Form.

3.3.2 Workshop-Moderation

Viele Teamaktivitäten in Six Sigma Projekten laufen in Form von Workshops ab, die vom Black Belt moderiert werden. Dabei handelt es sich um besondere Gesprächssituationen, die auch besondere Aufmerksamkeit erfordern. Die Besonderheiten im Einzelnen sind:

- Tw. einseitiger Informationsfluss (bei Informationssequenzen) an mehrere Zuhörer mit unterschiedlichen Hauptrepräsentationssystemen → erfordert, dass die Informationen auf vielen Kanälen gleichzeitig transportiert wird.
- Die Workshop-Teilnehmer haben unterschiedliche Lernstrategien. Für optimale Ergebnisse sollten alle angesprochen werden.
- Die Workshop-Teilnehmer haben unterschiedliche Meta-Programme, im Workshop-Kontext u.U. wieder andere gegenüber anderen Situationen. Auch hier ist eine möglichst breite Ansprache mit großer Überdeckung hilfreich.
- Die Workshop-Ziele müssen den Teilnehmern klar werden. Hier kommen die Wohlgeformtheitskriterien zum Einsatz. Diese gehen über die SMART-Kriterien hinzu und erzielen deshalb bei korrekter Anwendung eine größere Wirkung. Zu beachten ist aber wiederum, dass einzelne Kriterien von Teilnehmer zu Teilnehmer individuell unterschiedlich sein können (persönliche ökonomische und ökologische Randbedingungen, Meta- und übergeordnete Ziele).
- In diesem Zusammenhang haben die Teilnehmer u.U. auch unterschiedliche Motivationsstrategien, die es zu beachten und einzubeziehen gilt.
- Die Teilnehmer befinden sich bzgl. der Veränderungen, die in Workshop bearbeitet oder initiiert werden in unterschiedlichen Situationen. Hier kann mit spezifischem Reframing eine Ausrichtung an gemeinsamen Zielen erreicht werden.
- Die Walt-Disney-Kreativitätsstrategie kann genutzt werden, um die Kreativität der Teilnehmer einzubeziehen. Die verschiedenen Typen (Träumer, Realist, Kritiker) können auch gezielt zur Auswahl der Teilnehmer genutzt werden. Der Workshop-Moderator muss beachten, dass durch die dann gleichzeitig vorhandenen, weil durch verschiedene Personen wahrgenommenen, Typen Konflikte entstehen können, weil die Personen oft nicht das Bewusstsein für die Unterschiede haben. Konflikte können – wenn mit ihnen bewusst umgegangen wird – Wachstumspotenzial für die Gruppe beinhalten und damit zu einem besseren Ergebnis führen.

3.3.3 Stakeholder-Management

Im Stakeholder-Management kommen viele der bereits genannten Techniken zum Einsatz. Entscheidend im Stakeholder-Management ist die Vollständigkeit der Identifizierung der Stakeholder, die Analyse der Stakeholder und die Bestimmung angemessener Maßnahmen, in der Regel sehr stark verknüpft mit geeigneter Kommunikation (Form, Inhalt, Umfang).

Exemplarisch seien hier die individuellen Motivationsstrategien und übergeordnet die Meta-Programme der verschiedenen Stakeholder genannt. Durch die unterschiedlichen Betroffenheits-Einfluss- und Interessenlagen der verschiedenen Stakeholder kommt einem angemessenen Stakeholder-Management eine, wenn nicht die entscheidende Rolle auf den Projekterfolg zu. Ein Black Belt, der in diesem Bereich Verständnis für die unterschiedlichen Stakeholder, speziell ihrer Meta-Programme aufbringt, kann den Projektverlauf erheblich positiv beeinflussen.

3.3.4 Change Management

Auch im Change Management sind Motivationsstrategien und der Umgang mit den Meta-Programme der Betroffenen wichtige Einflussfaktoren. Zusätzlich kann der Einsatz der Wahrnehmungspositionen für den Black Belt (hineinversetzen in die betroffenen Personen) sehr wertvoll sein. Dies kann für die Beteiligten offen erfolgen oder verdeckt z. B. bei der Vor- oder Nachbereitung wichtiger Gesprächs- oder Verhandlungssituationen.

Die Auswirkungen von Veränderungen können ggf. durch Reframing in ein neues Licht gesetzt werden. Umgekehrt kann der Black Belt wie bei den Wahrnehmungspositionen (als Sonderfall des Reframings) sich in die Lage von Betroffenen hineinversetzen und dadurch neue Erkenntnisse und ein anderes, bessere Verständnis für deren Situation und Reaktion erhalten.

3.3.5 Konflikt-Management

Beim Konflikt-Management kommen vergleichbare Techniken wie beim Change Management zu Einsatz. Grundsätzlich bieten Konflikte auch immer Chancen zur Weiterentwicklung an. Voraussetzung dabei ist die Wahrnehmung derselben, der bewusste und vorausschauenden Umgang mit ihnen. die Lenkung der Konflikte in geordneten Bahnen und schlussendlich die Lösung der Konflikte.

3.3.6 Zieldefinition

Bei der Entwicklung von Projektzielen aus der ursprünglichen Problembeschreibung kann die Walt-Disney-Kreativitätsstrategie einen guten Beitrag dabei liefern, dass die Ziele nicht zu niedrig gesteckt werden und damit die notwendigen Ergebnisse nicht ausreichend sind, um den getriebenen Aufwand zu rechtfertigen. Umgekehrt wird durch ausgewogene Rollen des Realisten und Kritikers verhindert, dass unrealistische Ziele gesetzt werden, die dann zu Lasten der Motivation aller Beteiligten gehen und bis zum Projektabbruch führen können.

3.3.7 Process Mapping

Die Modellierung vorhandener Prozesse kann durch die Elizitierung der betreffenden Strategien erreicht werden. Dabei ist es von entscheidender Wichtigkeit, dass die Prozesse in ihrer real gelebten Form erfasst werden und nicht wie sie möglicherweise historisch dokumentiert waren oder wie Beteiligten (oder gar Unbeteiligte/Außenstehende) glauben, dass die Prozesse und Abläufe funktionieren. Ebenfalls wichtig ist ein ausgewogenes Verhältnis an notwendigem und hinreichendem Detaillierungsgrad.

3.3.8 Lösungskonzepte

Bei der Entwicklung von Lösungskonzepten kann wiederum die Walt-Disney-Kreativitätsstrategie zum Einsatz kommen. Dabei ist es zu Beginn wichtig (wie generell bei Brainstorming), dass der Träumer ohne Beschränkung zum Einsatz kommen kann. Erst bei der Konzeptauswahl kommt dann der Realist und ggf. der Kritiker zum Einsatz. Eine saubere Trennung der Rollen ist dabei entscheidend, speziell wenn die Rollen durch verschiedene Personen innerhalb eines Teams wahrgenommen werden.

3.3.9 Implementierung

Auch bei der Implementierung der gewählten Lösung kann die Walt-Disney-Kreativitätsstrategie zum Einsatz kommen, z. B. wenn zuvor nicht erkannte Hindernisse auftreten.

Die Übertragung gefundener und bewährter Lösungen in andere Bereiche kann mittels Reframing erreicht werden. Umgekehrt können auch Lösungen aus anderen Bereichen auf aktuelle Situation mittels Reframing angewendet werden.

4 NLP bzgl. der sonstigen Six Sigma (Projekt-)Beteiligten

4.1 Kommunikation mit Stakeholdern

Mit Stakeholdern werden alle Beteiligten und Betroffenen eines Verbesserungsprojekts bezeichnet. Dabei kommen neben der Identifikation der Stakeholder der Kommunikation mit ihnen eine ganz erhebliche Bedeutung zu.

Ein wichtiges Werkzeug bei der Stakeholder-Kommunikation ist das Meta-Modell der Sprache mit seinen Filtern der Generalisierung, Verzerrung und Tilgung. Dieses Kapitel diskutiert die wichtigsten Ausprägungen und die Anwendung im Umfeld der Stakeholder-Kommunikation und gibt gleichzeitig einen Ausblick auf das Veränderungsmanagement. Die Aufdeckung und Vermeidung der Filtermechanismen sind auch in der Define-Phase von Six Sigma von entscheidender Bedeutung, um möglichst schnell und präzise von der vagen Problembeschreibung zu einem konkreten Ziel (mit allen Wohlgeformheitskriterien) zu kommen.

4.1.1 Filter Generalisierung

4.1.1.1 Universalquantoren, Generalisierter Referenzindex, Verlorener Performativ

Bei diesen Generalisierungen ist es sehr wichtig, dass sie erstens wahrgenommen und zweites hinterfragt werden. Six Sigma bezieht viele Informationen und Ergebnisse aus den Unterschieden zwischen scheinbar gleichen Szenarien. Die genannte Generalisierungen treten auch oft in Konfliktszenarien auf bzw. sind Indikatoren für aufkommende oder bestehende Konflikte, die eine große Gefahr für den weiteren Verlauf und den Erfolg der Verbesserungsprojekte darstellen.

4.1.1.2 Modaloperatoren der Notwendigkeit und der Möglichkeit/Unmöglichkeit

Diese Generalisierungen sind einerseits bei der Wahrnehmung wichtig, um festgefahrene Projektsituationen zu erkennen und aufzulösen. Andererseits können sie auch genau zur Auflösung eingesetzt – bzw. vermieden – werden, um notwendige Veränderungen begründet darzustellen und den Stakeholdern bisher nicht erkannte Möglichkeiten aufzuzeigen.

4.1.2 Filter Verzerrung

4.1.2.1 Ursache-Wirkung und Umkehrung

Da Six Sigma eine Zahlen- und Fakten-basierte Methodik ist, haben diese Verzerrungen in der Regel keine Berechtigung und sollten immer auf objektiv belegbare Zusammenhänge zurückgeführt oder grundsätzlich vermieden werden. Der Black Belt hat die Aufgabe sich auf beweisbare Zusammenhänge zu konzentrieren und nicht beweisbare Zusammenhängen aufzudecken, nach objektiven Beweisen zu suchen bzw. nicht beweisbaren Zusammenhängen als irrelevant zu verwerfen. Dabei es natürlich wichtig auch dieses Verwerfen objektiv zu begründen.

4.1.2.2 Gedankenlesen, Komplexe Äquivalenz

Auch gelten die Aussagen, wie sie für vermeintliche Ursache-Wirkungszusammenhänge gemacht wurden.

4.1.2.3 Vorannahmen

Da Vorannahmen in der Regel gar nicht ausgesprochen werden oder bewusst sind, kommt hier auf den Black Belt die zusätzliche Herausforderung zu, diese Vorannahmen wahrzunehmen, bewusst zu machen, um sie dann aufzulösen.

4.1.3 Filter Tilgung

4.1.3.1 Einfache Tilgung, unspezifisches Verb

Speziell bei den Tilgungen gilt die eingangs erwähnte Relevanz in der Define-Phase, um wie im NLP-Formatrahmen möglichst rasch die vage Problembeschreibung in ein greifbares Ziel zu transformieren.

4.1.3.2 Vergleichstilgung, Fehlender Referenzindex

Bei diesen Tilgung ist entscheidend, dass erst durch die Ergänzung der fehlendes Vergleichsmaßstäbe messbare Kriterien entstehen, die immer die Basis für alle weiteren Six Sigma Schritte sind.

4.1.3.3 Nominalisierung

Vermutlich ist diese Form der Tilgung für die eigentlichen Six Sigma Werkzeuge am wenigsten relevant. Das schmälert jedoch nicht ihre Bedeutung in der „normalen“ Bedeutung mit den Stakeholdern, speziell im Umfeld von Change und Konflikt-Management.

4.2 Change Management

Verbesserungen können nur durch Veränderungen möglich werden. Die landläufige Meinung ist, dass Veränderungen in weiten Bereichen der menschlichen Natur widersprechen und Menschen sich deshalb Veränderungen widersetzen.

Alternativ ist jedoch auch denkbar, dass Menschen einfach nur an dem festhalten, von dem sie glauben, dass es richtig ist. Veränderungen enthalten dann die implizite Aussage, dass die bisherigen Verhaltensweisen falsch sind.

Unabhängig davon, ist es wichtig genau zu verstehen auf welcher logischen Ebene die Veränderungen stattfinden. Je höher die betroffene logische Ebene angesiedelt ist, desto stärker wird der Widerstand gegen die Veränderung ausgeprägt sein. Mit dieser Annahme kann die Intensität der Reaktionen auf Veränderungen sehr gut abgeschätzt werden. Die logischen Ebenen der Beteiligten werden in einem separaten Abschnitt diskutiert.

Ein weiterer Einflussfaktor auf Akzeptanz oder Ablehnung der Veränderung sind die Meta-Programme der Beteiligten, speziell im Kontext von Veränderungen und der begleitenden Einflüsse.

4.2.1 Logische Ebenen der Beteiligten

Ebene I: Kontext, Umgebung

Zwar befinden die Beteiligten in der Regel im gleichen Kontext und der gleichen Umgebung wie der Black Belt. Er muss jedoch berücksichtigen, dass er nach Projektende den Kontext wieder verlässt (speziell als externer Berater), während die anderen Beteiligten in dem Kontext und der Umgebung bleiben und mit den Veränderungen leben müssen. Auf dieser Ebene entstehen in der Regel Umfeldkonflikte durch die eintretenden Veränderungen auf das direkte Umfeld der Beteiligten.

Ebene II: Verhalten

Auf dieser Ebene findet ein hohes Maß an gegenseitiger Beobachtung statt. Der Black Belt beobachtet, wie sich die Projektbeteiligten verhalten und er selbst wird ebenso von diesen beobachtet und an seinen Handlungen gemessen. Auf dieser Ebene treten dann oft Interessenkonflikte zwischen den Beteiligten untereinander und gegenüber dem Black Belt zutage.

Ebene III: Fähigkeiten

Die Fähigkeiten der Beteiligten und die optimale Nutzung im Rahmen des Projekts machen einen großen Anteil am Erfolg und Ergebnis des Projekts aus. Es liegt in der Verantwortung des Black Belt zwischen Fähigkeiten und Bereitschaft der Beteiligten zu differenzieren und die unterschiedlichen Defizite geeignet anzugehen. Durch unterschiedliche Reifegrade der Beteiligten kann es zu Entwicklungskonflikten zwischen Mitarbeitern untereinander, zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten und zwischen den Beteiligten und dem Black Belt kommen.

Ebene IV: Werte, Glaubenssätze, Filter, Meta-Programme

Unterschiedliche Werte zwischen Unternehmen und Mitarbeitern bilden oft ein erhebliches Konfliktpotenzial im Rahmen von Veränderungen. Die Folge sind klassische Wertekonflikte, wie sie nicht nur bei Veränderungen auf der Tagesordnung stehen.

Ebenso wie Werte haben auch die Glaubenssätze tiefgreifenden Einfluss auf die Handlungen und Fähigkeiten der Beteiligten.

Durch Filter und Meta-Programme der Beteiligten können sehr schnell und leicht Missverständnisse entstehen, die dann zu Verständniskonflikten führen.

Auf dieser Ebene können NLP-Kenntnisse des Black Belts den größten positiven Effekt nach sich ziehen, da Konflikte mit all ihren negativen Auswirkungen hier am wirkungsvollsten vermieden werden können. Geeignete und angemessene Kommunikation auf Basis der Meta-Programme der Beteiligten ist die beste Strategie zur Konfliktvermeidung und -lösung.

Ebene V: Identität

Natürlich haben alle Beteiligten ein mehr oder weniger bewusstes Verständnis für die Identität ihrer Person. Im Unternehmen und damit in den dort stattfindenden Veränderungen nehmen die Rollen der Beteiligten entscheidenden Platz ein. Nicht-Berücksichtigung dieser Rollen kann sehr schnell und heftig zu Machtkonflikten führen, speziell bei und mit beteiligten Führungskräften, der Einfluss und Selbstverständnis von Veränderungen betroffen ist. Diese Konflikte können durch den verfügbaren Einfluss entscheidenden Einfluss auf Erfolg und Ergebnisse der Veränderungen haben. Dabei müssen auch nicht-formale Führungspersönlichkeiten mit ihrer Identität berücksichtigt werden.

Ebene VI: Zugehörigkeit, Spiritualität, Vision, Mission

Auf dieser Ebene gilt es vor allem zu berücksichtigen, in wie weit die Beteiligten sich als Teil des Unternehmens verstehen oder sich im anderen Extremfall bereits in der inneren Kündigung befinden. Unter diesen Aspekten muss auch auf dieser Ebene wie den Ebenen darunter der Einfluss einzelner Beteiligter (Meinungsführer) auf andere berücksichtigt werden.

4.2.2 Meta-Programme der Beteiligten

Wie schon im vorigen Abschnitt dargestellt, haben die Meta-Programme der Beteiligten, ihr eigenes Bewusstsein dafür und noch wichtiger das des Black Belt einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg und die Ergebnisse der Veränderungen.

Vorteilhafte Ausprägungen der wichtigsten Meta-Programme der Beteiligten können bei den Meta-Programmen des Black Belts nachgelesen werden und gelten auch für diese.

Wichtiger als die Meta-Programme der Beteiligten selbst ist das Bewusstsein und Wissen über die spezifischen Ausprägungen. Damit kann der Black Belt individuell auf die Beteiligten eingehen und seine Kommunikation ihren Bedürfnissen anpassen.

5 Organisatorische Einbindung von Six Sigma und NLP-Aspekte

Six Sigma als eigenständige Verbesserungsphilosophie wird in der Regel in Großbetrieben ab einer gewissen Mitarbeiterzahl eingesetzt. Sie hat dann Einfluss auf sämtliche Unternehmensbereiche.

5.1 Vorannahmen (Philosophie)

Einige der NLP-Vorannahmen lassen sich auch auf Six Sigma übertragen bzw. im übertragenen Sinn dort anwenden.

NLP	Six Sigma
Die Landkarte ist nicht das Gebiet.	Für die Analyse ist es nicht entscheidend, wie ein Prozess dokumentiert ist, sondern wie er real gelebt wird.
Wenn eine bestimmte Person etwas kann, kann jeder andere Person dies auch lernen.	Benchmarking: Kennzahlen, Branchenergebnisse lassen sich auf andere Unternehmen übertragen. Sie stellen eine Messlatte zur Orientierung dar.
Geist und Körper sind Teil des gleichen Systems.	Menschen sind die entscheidenden Instanzen in Prozessen. Diese Prozessdefinitionen müssen die Menschen in den Prozessen berücksichtigen.
Die Bedeutung der Kommunikation ist die Reaktion, die man darauf erhält.	Diese beiden Vorannahmen sollten die Basis jeder Kommunikation mit Stakeholdern sein. Die Menschen in Projekten sind die entscheidenden Instanzen für Erfolg oder Misserfolg in den Projekten.
Jedem Verhalten liegt eine positive Absicht zugrunde.	
Menschen treffen stets die besten Entscheidungen, die ihnen möglich sind.	Unterstützung mit Zahlen, Daten, Fakten und angemessenen Werkzeugen zur Analyse und Auswertung
Wenn etwas seinen Zweck nicht erfüllt, sollte man es etwas verändern.	Unternehmen sollten ständig nach Verbesserung streben. Daraus resultiert auch aktives Veränderungsmanagement.

Six Sigma hat auch eigene Vorannahmen, die ihre Wurzeln im Bereich der Statistik haben.

- Kontinuierliche Anstrengungen zur Erreichung stabiler und vorhersagbarer Prozessergebnisse sind entscheidend für den Geschäftserfolg.
- Alles (jeder Prozess), der gemessen werden kann, kann auch verbessert werden.
- Nur was gemessen wird, kann auch verbessert werden.
- Fertigungs- und Geschäftsprozesse haben Charakteristiken, die gemessen werden können.
- Die Erreichung nachhaltiger Qualitätsverbesserungen erfordern die Mitwirkung der gesamten Organisation, speziell der Unternehmensführung.

5.2 Logische Ebenen

Ebene I: Kontext, Umgebung
Six Sigma wird im gesamten Unternehmen eingesetzt. Dabei werden die Produkte, Dienstleistungen und Prozesse immer aus (End-)Kundensicht betrachtet.

Ebene II: Verhalten
Das Unternehmen und seine Mitarbeiter orientieren sich an Zahlen, Daten und Fakten in allen Bereichen der Geschäftstätigkeit.

- Ebene III: Fähigkeiten
Six Sigma setzt voraus, dass eine geeignete Zahl geeigneter Mitarbeiter in der Methodik auf geeignetem und angemessenem Niveau geschult wird und diese damit die notwendigen Fähigkeiten erwerben.
- Ebene IV: Werte, Glaubenssätze, Filter, Meta-Programme
Das Streben nach Null-Fehler-Qualität und die Reduktion der Varianz stellt die Basis für den Geschäftserfolg dar und sichert langfristig die Kundenzufriedenheit. Entscheidungen werden auf Basis der Kundenanforderungen und verifizierbarer Daten statt auf Annahmen und Schätzungen getroffen.
- Ebene V: Identität
Das Unternehmen und seine Mitarbeiter sind der Kundenzufriedenheit und der Lieferung greifbarem Nutzen verpflichtet. Aus zufriedenen Kunden leitet sich geschäftlicher Erfolg ab.
- Ebene VI: Zugehörigkeit, Spiritualität, Vision, Mission
Die Mitarbeiter sind das höchste Gut des Unternehmens. Darüber hinaus trägt das Unternehmen auch soziale und ökologische Verantwortung (Stichwort Corporate Social Responsibility).

5.3 Management-Unterstützung und Einbindung

5.3.1 Six Sigma Champion

Der Six Sigma Champion hat eine zentrale Funktion im Unternehmen bzw. in einen Unternehmensbereich. Er sollte Teil der Geschäftsführung oder Bereichsleitung sein oder direkt an diese berichten. Er ist der zentrale Förderer von Six Sigma im Unternehmen oder Bereich und für die Einführung und die fortdauernde Durchführung, Pflege und Weiterentwicklung der Methodik verantwortlich. Er koordiniert alle Six Sigma Initiativen im Unternehmen.

5.3.2 Six Sigma Projekt-Sponsor

Der Projekt-Sponsor ist als Führungskraft im mittleren Management der Auftraggeber für ein einzelnes Six Sigma Projekt. Er trägt dabei die Kostenverantwortung für das Projekt und in der Regel auch für den Prozess, der verbessert werden soll.

5.3.3 Six Sigma Master Black Belt

Der Six Sigma Master Black Belt erreicht seine Position nach einigen Jahren der Arbeit als Black Belt und einer Zusatzausbildung. Er unterstützt als Coach und Trainer die Black Belts bei ihrer Arbeit und bildet diese aus. Typischerweise betreut ein Master Black Belt 10-20 Black Belts.

5.3.4 Andere Six Sigma Belts (Green, Yellow, White)

Unterhalb des Black Belts sind oft noch Green Belts angesiedelt. Diese wirken in Projekten mit, leiten auch kleinere Projekte und berichten dabei an einen Black Belt (10-20 Green Belts je Black Belt). Die Green Belt Ausbildung umfasst etwa 50 % der Ausbildung eines Black Belts und kann – muss aber nicht – eine Vorstufe zum Black Belt sein.

In manchen Unternehmen werden noch Yellow Belts und White Belts ausgebildet. Diese arbeiten ebenfalls in Projekten mit, leiten aber keine Projekte. Sie sind in der Regel Fachleute in technischen Bereichen, oft in der Produktion oder Fertigung.

Diese Belts werden nach Bedarf bei ihrer Arbeit durch den Black Belt gecoacht. Dabei kommen ihm NLP-Techniken zugute, wie sie in Kapitel 3.3 genannt werden.

5.3.5 Erfolgsfaktoren für Six Sigma

Von den wichtigsten fünf Erfolgsfaktoren beruht mehr als die Hälfte auf Führungsaspekten im Unternehmen:

- 49 %: Sichtbare Unterstützung des Programms durch das Top-Management
- 17 %: Klar definierte Ziele und Umfang der Projekte durch die Führungskräfte
- 6 %: Einrichtung einer Infrastruktur zum Management und zur Verfolgung der Projekte
- 18 %: Einsatz von Vollzeit Black Belts
- 10 %: Verwendung der formalen Six Sigma Methodik

Führung wiederum beruht entscheidend auf angemessener Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, unterstützt durch passende Sprache. Gleiches gilt auch für die Definition und Kommunikation der Projektziele und anderer Randbedingungen. Effektive und effiziente Kommunikation stellt andererseits auch die Basis für NLP dar, was nicht zuletzt schon im Namen der Methodik dokumentiert ist. Damit kommt auch deutlich der Mehrwert und die Gemeinsamkeit zum Ausdruck, die NLP in Six Sigma einbringen kann. Stichworte dazu sind das Meta-Modell der Sprache und Meta-Programme, wie sie in dieser Arbeit diskutiert wurden.

6 Andere Geschäftskontexte und NLP

6.1 Vertrieb, Verkauf

Dieser Bereich ist vermutlich das Geschäftsumfeld, in dem NLP schon am längsten vertreten ist. Klassisch geht es hier vor allem um die Kommunikation zwischen Verkäufer und Käufer, in der Regel im direkten Dialog von Angesicht zu Angesicht, u.U. auch telefonisch, bis hin zum Internet. Der Einsatz von NLP in diesem Bereich muss jedoch behutsam angepackt werden, da es leicht zur manipulierenden Verwendung kommen kann. Dem NLP-Anwender kommt dabei besondere Verantwortung zu, um diese Manipulation über das Maß hinaus zu vermeiden, das mit jeder Kommunikation einhergeht (Stichwort „man kann *nicht* nicht kommunizieren“, jede Kommunikation greift in eine bestehende Situation ein). NLP kann auch eingesetzt werden, um ein besseres Verständnis der Käufer-/Kundenbedürfnisse zu erreichen (Meta-Modell der Sprache, Meta-Programme der Käufer/Kunden).

6.2 Marketing

Bzgl. NLP ist die Säule Kommunikationspolitik (Promotion) des Marketing-Mix relevant. Wie es schon der Begriff darstellt, ist auch hier die Kommunikation ein Einsatzgebiet von NLP. Weitere und spezielle Aspekte sind dabei die ebenfalls Bedürfnisse des Marktes/der Kunden und das Verständnis derselben. Es gelten daher auch die Aussage, wie sie oben bei Vertrieb und Verkauf gemacht wurden.

6.3 Projektmanagement

Viele der diskutierten Einsatzfälle von NLP bei Six Sigma treffen auch auf das „normale“ Projektmanagement zu. Six Sigma wird wie beschrieben immer in Projekten durchgeführt. Letztlich bewirken auch „normale“ Projekte Veränderungen, in der Regel jedoch mit einem reduzierten Veränderungsfokus und oft auch mit einem diesbezüglich schwächeren Bewusstsein.

6.4 Prozessmanagement

Ob Six Sigma eine besondere Art des Prozessmanagement ist oder ob Prozessmanagement ein Teil von Six Sigma ist, sei dahingestellt. Letztlich bestehen starke Querbeziehungen und Ähnlichkeiten. Six Sigma hat in vielen Fällen das Ziel, bestehende Prozesse zu verbessern oder neue Prozesse von Beginn an optimal zu gestalten. In dem Maß wie Gemeinsamkeiten zw. Six Sigma und Prozessmanagement bestehen, können im Prozessmanagement auch NLP-Techniken zum Einsatz kommen. Speziell wird hier nochmals auf die Modellierung und Elizitierung von Strategien im Rahmen des Process Mapping verwiesen.

6.5 Mitarbeiterführung

Bereits am Ende des letzten Kapitels wurde das Thema Führung und die zugrundeliegende Kommunikation zw. Führungskraft und Mitarbeiter angesprochen. Weitere Aspekte des Einsatzes von NLP sind Mitarbeitergespräche (als besondere Form der Kommunikation) mit Zielvereinbarungen und Beurteilungen. Bei vielen weiteren Aufgaben, Hilfsmittel und Prinzipien kann NLP mit seinen Technik zum Einsatz kommen. Speziell zum Thema Manipulation siehe [12].

7 Glossar und Abkürzungen

Hier werden nur die Six Sigma Begriffe und Abkürzungen beschrieben. Die verwendeten NLP-Begriffe werden als bekannt vorausgesetzt und können ggf. in der Literatur nachgeschlagen werden.

Benchmarking	Systematischer und kontinuierlicher Prozess des Vergleichens von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen im eigenen Unternehmen sowie mit denen in fremden Unternehmen unter technischen und/oder wirtschaftlichen Gesichtspunkten in qualitativer und/oder quantitativer Hinsicht
Change Management	Veränderungsmanagement (nicht Änderungsmanagement), Umgang mit den Veränderungen und den davon betroffenen Menschen
DMAIC	Six Sigma Prozessschritte: Define, Measure, Analyze, Improve, Control
FMEA	Fehlermöglichkeitseinflussanalyse, umfangreiche Methodik zur Risikobewertung, speziell im sicherheitsrelevanten Umfeld (Safety)
SMART	Akronym für Zieleigenschaften (vgl. Wohlgeformtheitskriterien bei NLP): Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound
Stakeholder	Person oder Personengruppe, die am Projekt beteiligt, am Projektverlauf interessiert oder von den Auswirkungen des Projekts betroffen sind. [4]

8 Literatur

- [1] Six Sigma Black Belt Training, Johansson, Wave 25, 2008
- [2] Implementing Six Sigma, Breyfogle, 2003
- [3] Praxishandbuch Six Sigma, Gundlach & Jochem (Hrsg.), 2008
- [4] Projektmanagement-Lexikon, Motzel, 2006
- [5] Seminar-Skript NLP-Practitioner, Schwehm, 2007-2009
- [6] Seminar-Skript NLP-Master, Schwehm, 2009-2010
- [7] Das NLP-Practitioner Handbuch, Grochowiak, 3. Auflage, 2007
- [8] Das NLP Master Handbuch, Grochowiak, 1999
- [9] Neurolinguistisches Programmieren, O'Connor/Seymour, 16. Auflage, 2006
- [10] Der Zauberlehrling, Mohl, 9. Auflage, 2006
- [11] Re-create Your Life, Lefkoe, 1997
- [12] Leading Simple, Grundl/Schäfer, 2007
- [13] NLPedia
- [14] Wikipedia