

Quality Guideline

Ausbildung zum *Six Sigma Master Black Belt*



Inhalt

Vorwort	3
Hintergründe	3
Änderungen	4
Frühere Ausgaben	4
1. Grafische Zusammenfassung der Mindestanforderungen	4
2. Inhalte der Master Black Belt Ausbildung	5
2.1 Allgemeines	5
2.2 Master Black Belt Entwicklungsplan	5
2.3 Voraussetzungen für die Master Black Belt Ausbildung	5
2.4 Methoden-Kompetenz	6
2.4.1 Vertiefung des Verständnisses und der Anwendung der Black Belt Tools	6
2.4.2 Erweiterung der Methoden- und Tool-Kompetenz („Advanced Tools“) gemäß Master Black Belt Entwicklungsplan	6
2.4.3 Trainings-Kompetenz	7
2.4.4 Coaching-Kompetenz	7
2.5 Projekterfahrung	8
2.6 Persönliche und soziale Kompetenz, Geschäftsverständnis, Soft Skills	8
3. Dokumentation und Bewertung der Master Black Belt Ausbildung nach Entwicklungsplan	9
3.1 Dokumentation und Bewertung der Black Belt Tools	10
3.2 Dokumentation und Bewertung der Advanced Tools	11
3.3 Dokumentation und Bewertung der Trainingsaktivitäten	13
3.4 Dokumentation der Coaching Aktivitäten	14
3.5 Dokumentation der Projekterfahrung	14
3.6 Dokumentation der Additional Skills	15

Vorwort

Hintergründe

Der Master Black Belt (MBB) ist im Bereich Six Sigma der höchste Ausbildungsgrad. Die Aufgaben, die von ihm ausgefüllt werden können, sind vielfältig und sehr umfangreich.

Er kann eingesetzt werden als Koordinator und Coach der Six Sigma Aktivitäten (Champion) oder er kann umfangreiche und komplexe Projekte leiten.

Weitere Aufgaben können die Ausbildung von Mitarbeitenden über Green/Black Belt bis zu Führungskräften oder im Bereich Design for Six Sigma (DFSS), Big Data und Lean sein.

Bei allen organisatorischen und ausbildenden Tätigkeiten gehört auch die Weiterentwicklung der Six Sigma Methodik zu den Aufgaben eines Master Black Belts.

Diese umfassenden und verantwortungsvollen Tätigkeiten eines Six Sigma Master Black Belts bedürfen einer soliden und ebenso anspruchsvollen Ausbildung.

Mit dieser Quality Guideline schafft der European Six Sigma Club Deutschland e.V. (ESSC-D) die Basis für eine Ausbildung auf hohem Niveau.

Diese Richtlinie ist für alle Unternehmen bindend, welche in ihren Ausschreibungen, in ihren Trainings und/oder Zertifizierungen auf eine Ausbildung der Six Sigma Master Black Belts gemäß den Statuten des ESSC-D verweisen.

Die nun vorliegende Richtlinie wurde ursprünglich von 2007 bis 2009 entwickelt. Ihre Grundlage waren die Diskussionen, Workshops und Vorträge der europäischen Konferenzen 2003 in Madrid und 2004 in Lissabon.

Viele erfahrene Master Black Belts die in den oben beschriebenen unterschiedlichen Funktionen tätig waren und sind, haben ihr Wissen in die Richtlinie mit eingebracht. Seit 2007 wurde die Richtlinie in mehreren Schritten kontinuierlich weiterentwickelt und ergänzt. Die vorliegende Version beruht auf einer ausführlichen Revision im Jahr 2023

Wir bedanken uns im Namen des European Six Sigma Club Deutschland e.V. bei allen, die an der Ausarbeitung dieser Quality Guideline für die Ausbildung von Six Sigma Master Black Belts mitgearbeitet haben.

Der Vorstand

Änderungen

Gegenüber der Version 1.1 vom 23.09.2021 wurden folgende Änderungen vorgenommen:

- a) Überarbeitung und Präzisierung bzgl. des Entwicklungsplanes, sowie Aktualisierung der Inhalte (z.B. Big Data)
- b) Überarbeitung, Aktualisierung und Ergänzung der Inhalte, Bewertungsschemata und Dokumentationsvorlagen zu den Black Belt Tools, Advanced Tools, Co-Trainings, Coaching- und Projektaktivitäten und den Additional Skills.

Frühere Ausgaben

Version 1.1 vom 23.09.2021

Version vom 28.08.2012

Version vom 15.08.2011

Version vom 15.11.2009

1. Grafische Zusammenfassung der Mindestanforderungen

Six Sigma Senior Master Black Belt European Six Sigma Club Deutschland e.V. <small>Voraussetzung: Six Sigma Master Black Belt ESSC-D mit mindestens 5 Jahren Erfahrung, wird durch den Vorstand ernannt</small>		
Six Sigma Master Black Belt European Six Sigma Club Deutschland e.V.		Σ 2,5-5 Jahre
Bewertung nach Entwicklungsplan durch Senior Master Black Belt ESSC-D	Soziale Kompetenz	Persönliche Kompetenz
	Durchführung mindestens eines GB- oder BB-Trainings inkl. Projektzertifizierung	
	Projekt-Coaching	Methoden-Kompetenz Wiederholung des GB/BB Trainings als Co-Trainer
	Mehr als 1 Jahr Six Sigma Projekterfahrung und Methodenanwendung	
Bewertung durch MBB ESSC-D	Black Belt Training 20-25 Tage inkl. Zertifizierung	Black Belt Aufbau-Training 10-12 Tage inkl. Zertifizierung
		Green Belt Training 8-12 Tage inkl. Zertifizierung
	Master Black Belt Ausbildung	8-16
	Voraussetzung für die MBB Ausbildung	4-8
	Ausbildungszeit in Monaten	12-24
		6-12

2. Inhalte der Master Black Belt Ausbildung

2.1 Allgemeines

Die Master Black Belt Ausbildung wird durch mindestens einen „Six Sigma Master Black Belt ESSC-D“ betreut, die Zertifizierung wird durch „Six Sigma Senior Master Black Belts ESSC-D“ durchgeführt. Näheres regelt die **Quality Guideline „Zertifizierung zum Six Sigma Master Black Belt“** des ESSC-D. Senior Master Black Belts ESSC-D führen die Master Black Belt Funktion über mindestens 5 Jahre aus und haben mehr als 10 Black Belts erfolgreich bis zur Zertifizierung betreut, ihre Ernennung erfolgt durch den ESSC-D Vorstand.

2.2 Master Black Belt Entwicklungsplan

Der betreuende Master Black Belt ist verantwortlich für die Erstellung eines individuellen Master Black Belt Entwicklungsplanes, in dem die zu erwerbenden Kompetenzen des Master Black Belt Kandidaten festgelegt werden. Dieser setzt sich aus den folgenden Elementen zusammen:

- Prüfung der Erfüllung der Voraussetzungen für die Master Black Belt Ausbildung
- Tool- und Methoden-Kompetenz
 - Vertiefung des Verständnisses und der Anwendung der Black Belt Tools
 - Erweiterung der Methoden- und Tool-Kompetenz (Advanced Tools) gemäß Master Black Belt Entwicklungsplan
- Trainings-Kompetenz
 - Vermitteln der Green Belt und Black Belt Tools als Co-Trainer und Trainer
- Coaching-Kompetenz
 - Betreuung von Six Sigma Projekten als Coach bis zur Zertifizierung
- Projekterfahrung
 - Es sollen vom Master Black Belt Kandidaten weitere Six Sigma Projekte durchgeführt werden.
- Persönliche und soziale Kompetenz, Geschäftsverständnis, Soft Skills

Der betreuende Master Black Belt ist ebenfalls für die Dokumentation und Bewertung des Kompetenzerwerbs des Master Black Belt Kandidaten verantwortlich.

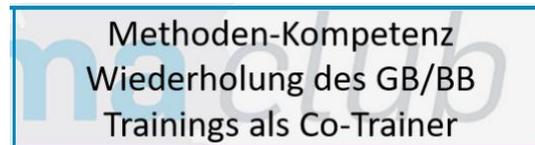
2.3 Voraussetzungen für die Master Black Belt Ausbildung

Mehr als 1 Jahr Six Sigma Projekterfahrung und Methodenanwendung	
Black Belt Training 20-25 Tage inkl. Zertifizierung	Black Belt Aufbau-Training 10-12 Tage inkl. Zertifizierung
	Green Belt Training 8-12 Tage inkl. Zertifizierung

Der angehende Master Black Belt muss eine anerkannte Ausbildung zum Black Belt inkl. erfolgreicher Zertifizierung nach der **„Quality Guideline Six Sigma Black Belt Zertifizierung“** des ESSC-D oder eine gleichwertige Ausbildung nachweisen können.

Außerdem muss er über mindestens 1 Jahr Six Sigma Projekterfahrung und Methodenanwendung als Black Belt verfügen.

2.4 Methoden-Kompetenz



Der angehende Master Black Belt soll während seiner Ausbildung die Six Sigma Tool- und Methoden-Kompetenz festigen und vertiefen.

2.4.1 Vertiefung des Verständnisses und der Anwendung der Black Belt Tools

Die Vertiefung des Verständnisses und der Anwendung der Black Belt Tools erfolgt im Wesentlichen durch:

- Anwendung der Tools in Six Sigma Projekten
- Hilfe bei der Anwendung der Tools im Rahmen von Projekt-Coachings
- Anwendung der Tools zur Analyse/ Problemlösung auch außerhalb von dezidierten Six Sigma Projekten („Alltagsgeschäft“)
- Schulung der Tools als Co-Trainer oder Trainer in Green Belt- und Black Belt Trainings

Über die Umsetzung der Vertiefung wird vom ausbildenden Master Black Belt eine Dokumentation und Bewertung durchgeführt. Dabei werden jeweils das Toolverständnis, die Toolanwendung und die Vermittlung als Co-Trainer und Trainer gemäß der Liste unter Punkt 3.1 bewertet.

2.4.2 Erweiterung der Methoden- und Tool-Kompetenz („Advanced Tools“) gemäß Master Black Belt Entwicklungsplan

Der angehende Master Black Belt soll seine Tool- und Methoden-Kompetenz über das Black Belt Niveau hinaus erweitern. Dazu wird vom betreuenden Master Black Belt gemeinsam mit dem Master Black Belt Kandidaten in dem Master Black Belt Entwicklungsplan der Umfang und die Inhalte der erforderlichen Tools und Methoden („Advanced Tools“) festgelegt. Dieser Umfang kann sich beispielsweise nach den betrieblichen Bedürfnissen richten oder an branchenspezifischen Anforderungen orientieren.

Wesentliche Inhalte umfassen:

- Fundamentiertes Wissen der Vorgehensweise in anderen Verbesserungsinitiativen (Kaizen, Lean, KVP, TPM, ...) und deren Abgrenzung und Zusammenspiel mit Six Sigma
- Fähigkeit die Six Sigma Methoden erfolgreich einzuführen und umzusetzen
- Kompetenz über die Black Belt Toolbox (Konzept/ Zusammenwirken) und zu statistischen und methodischen Werkzeugen, welche diese ergänzen oder erweitern
- Analyse von Prozessen mit verschiedenen, von der Situation abhängigen Visualisierungswerkzeugen
- Gutes Wissen in angewandter Statistik und Qualitätswerkzeugen

- Aufbereiten, analysieren und bewerten von strukturierten und unstrukturierten Daten sowie großer Datenmengen
- Visualisierung von komplexeren Datenstrukturen
- Erfahrung mit gängigen Methoden der Data Science (oder des Data-Mining)
- Anwenden und Nutzen entwickelter Zusammenhangsmodelle
- Die empfohlene Ausbildungstiefe zum Data Mining und weitere Informationen sind auf der ESSC-D Homepage dokumentiert.

Über die erworbene Tool- und Methoden-Kompetenz wird vom betreuenden Master Black Belt eine Dokumentation und Bewertung in der Liste der Advanced Tools gemäß Punkt 3.2 durchgeführt.

2.4.3 Trainings-Kompetenz

Durchführung mindestens eines GB- oder BB-Trainings inkl.
Projektzertifizierung

Wesentliche Aufgabe des Master Black Belts ist die Weitergabe des Six Sigma Wissens im Rahmen von Schulungen für alle Hierarchieebenen des Unternehmens, insbesondere auch, aber nicht beschränkt, auf die Ausbildung von Green- und Black Belts. Der Erwerb der Trainings-Kompetenz erfolgt i.d.R. durch Teilnahme an Green- und Black Belt Trainings als Co-Trainer und Trainer. Der Master Black Belt Kandidat soll mindestens ein gesamtes Green Belt oder Black Belt Training als verantwortlicher Trainer durchgeführt haben.

Über die erworbene Trainings-Kompetenz wird vom betreuenden Master Black Belt eine Dokumentation und Bewertung in der Liste der Trainingsaktivitäten gemäß Punkt 3.3 durchgeführt.

Weiterhin soll über die als Trainer durchgeführten Trainingsmodule des Master Black Belt Kandidaten seitens des ausbildenden Master Black Belts eine Dokumentation und Bewertung mit detailliertem Feedback erstellt werden.

Die im Entwicklungsplan definierten Advanced Tools sollten vom MBB-Kandidaten im Idealfall auch als Trainingsmodul ausgearbeitet und geschult werden.

2.4.4 Coaching-Kompetenz

Projekt-Coaching

Im Rahmen seiner Ausbildung übernimmt der Master Black Belt Kandidat auch die Betreuung der im Unternehmen durchgeführten Six Sigma Projekte von Green Belts und Black Belts als verantwortlicher Coach. Über die vom Master Black Belt Kandidaten von Projektbeginn bis zur Zertifizierung betreuten und gecoachten Projekte führt der betreuende Master Black Belt eine Liste gemäß Punkt 3.4. Voraussetzung zur Master Black Belt Zertifizierung ist das Coaching von mindestens 5 Six Sigma Projekten von Projektbeginn bis zur Zertifizierung.

Im Rahmen der Coaching Aktivitäten stellt der Master Black Belt Kandidat die systematische Vorgehensweise nach DMAIC, sowie die zielorientierte Anwendung der Six Sigma Tools in den betreuten Projekten sicher. Das umfasst insbesondere folgende Punkte:

- **DEFINE:**
Bestimmung des richtigen Projektumfangs.
Ermittlung vom potenziellen Erfolg und Nutzen.
- **MEASURE:**
Aktuellen Stand des Prozesses/Produktes aufarbeiten und quantifizierte Ausgangssituation auf Grundlage vertrauenswürdiger Daten der in DEFINE definierten Zielgrößen bestimmen.
- **ANALYSE:**
Extrahieren tieferliegender Ursachen aus den Daten/Prozessanalysen. Effektive Nutzung der richtigen methodischen Tools und statistischen Analysen.
- **IMPROVE:**
Erarbeiten und bewerten der Alternativen zur Verbesserung passend zu Erkenntnissen der vorherigen Phasen.
- **CONTROL:**
Überprüfung der nachhaltig eingeführten Verbesserungsmaßnahmen, Einsatz geeigneter Regelmechanismen, um Verbesserungen zu erhalten. Dringen auf Standardisierung und effizienten Regelaufwand.

2.5 Projekterfahrung

Es sollen vom Master Black Belt Kandidaten während seiner Ausbildung weitere Six Sigma Projekte als Projektleiter durchgeführt werden. Diese Projekte sollten in verschiedenen Bereichen des Unternehmens, wie beispielsweise Fertigung, Entwicklung, Logistik, kaufmännische Bereiche, administrative Bereiche, etc. durchgeführt werden und einen möglichst breiten Querschnitt der Six Sigma Methoden und Tools umfassen. Die durchgeführten Six Sigma Projekte werden vom Master Black Belt Kandidaten gemäß der Aufstellung in Punkt 3.5 dokumentiert.

2.6 Persönliche und soziale Kompetenz, Geschäftsverständnis, Soft Skills



Der angehende Master Black Belt soll über folgende persönliche und soziale Kompetenzen verfügen:

- Er sollte das Vertrauen und die Akzeptanz von Management und Mitarbeitern haben
- Erforderliche Kompetenz und Zuverlässigkeit auch in unsicheren Situationen
- Erreichung der Planvorgaben und Übernahme der Verantwortung für die Ergebnisse
- Umsetzung der Strategie in Taktik
- Flexibler Umgang mit Veränderungen
- Systematische Bearbeitung von Problemen
- Setzen von Prioritäten und abarbeiten der Themen im Projekt, entsprechend den Dringlichkeiten
- Entscheidungen basierend auf gründlicher Analyse treffen
- Einschränkungen und Barrieren erkennen, Wege finden, um diese zu umgehen
- Setzen und erreichen ehrgeiziger Ziele
- Unterstützung der Projektaktivitäten, um im Zeitplan abzuschließen

Der angehende Master Black Belt soll weiterhin über fundierte Kompetenzen in den Bereichen Kundenausrichtung, Prozesswissen und Geschäftsverständnis verfügen.

- Kenntnis und Analyse von betriebswirtschaftlichen und finanziellen Kennzahlen
- Supply Chain Management und Logistikkennzahlen
- Vertrieb/Marketing Prozesse und -Kennzahlen
- Entwicklungsprozesse und Entwicklungskennzahlen
- Strategieplanung und -Entwicklung
- Führungskräfte training und Konfliktmanagement
- Trainings-, Mentoring- und Coaching-Skills, Team Facilitation
- Unterschiedliche Methoden des Projektmanagements
- Suche nach Möglichkeiten der Effizienzsteigerung
- Betrachtung der Abläufe und Prozesse besonders aus Kundensicht
- Kenntnisse im Prozessmanagement und der eigenen Prozesse, sowie der Wertschöpfungskette
- Pro-aktive Identifizierung von Möglichkeiten, Kundenbedürfnisse besser zu erfüllen
- Erfahrungen im Lösen von Kundenproblemen (interne und externe Kunden)

Zu Beginn der Ausbildung soll der betreuende Master Black Belt gemeinsam mit dem Master Black Belt Kandidaten die bisher vorhandenen Kompetenzen mit den Anforderungen abgleichen und bei Defiziten entsprechende zusätzliche Schulungen und Maßnahmen im Master Black Belt Entwicklungsplan verankern. Die zusätzlich erforderlichen Skills werden vom Master Black Belt Kandidaten gemäß der Aufstellung in Punkt 3.6 dokumentiert.

3. Dokumentation und Bewertung der Master Black Belt Ausbildung nach Entwicklungsplan

Die Dokumentation des Kompetenzerwerbs des Master Black Belt Kandidaten in Bezug auf die Black Belt Tools, die Advanced Tools, der Trainings- und Coaching Kompetenz, sowie der Additional Skills erfolgt durch den betreuenden Master Black Belt. Die Dokumentation der durchgeführten Projekte erfolgt durch den MBB-Kandidaten. Zur Dokumentation der Ausbildungsinhalte stellt der ESSC-D die Formular-Datei „ESSC_MBB_Ausb_Zert_RL_Anlagen“ zur Verfügung.

Die Bewertung und Überprüfung des Kompetenzerwerbes erfolgt im Rahmen der Master Black Belt Prüfung durch Senior Master Black Belts des ESSC-D e.V. gemäß dem in der „**Quality Guideline Zertifizierung zum Sigma Master Black Belt**“ festgelegtem Vorgehen und Umfang.

3.1 Dokumentation und Bewertung der Black Belt Tools

Dokumentation und Bewertung der Black Belt Tools/Methoden						
Master Black Belt Kandidat:						
Betreuender Master/Senior Master Black Belt:						
Tool/ Kompetenz	Mögl. Bew.	Tool/Meth. Verständnis (0-3)/(0-4)	Tool/Meth. Anwendung (0-3)	Trainings-Kompetenz (0-3)	Summe (0-9)/(0-10)	Bemerkung
DMAIC-Phasenstruktur	(0-3)				0	
Aufgabenblatt (Projektauftrag, Teamcharter, Projektcharter)	(0-3)				0	
SIPOC	(0-3)				0	
VOC (Voice of Customer)	(0-3)				0	
Grundlagen der Statistik	(0-4)				0	
Grafische Datendarstellung und -Analyse	(0-4)				0	
Flussdiagramm, Prozessmapping	(0-3)				0	
Output-/Inputsammlung	(0-3)				0	
Ursache-Wirkungstools (Ishikawa, C&E-Matrix)	(0-3)				0	
Datenerhebungsplan	(0-3)				0	
Messsystemanalyse für variable Daten	(0-4)				0	
Messsystemanalyse für attributive Daten	(0-4)				0	
Behandlung nicht normalverteilter Daten (z.B. Transformationen)	(0-4)				0	
Prozessfähigkeitsanalyse (für kontinuierliche Daten)	(0-4)				0	
Sigma Niveau Berechnung (Sigma Level)	(0-4)				0	
Ermittlung von Konfidenzintervallen	(0-4)				0	
t-Test für eine-, zwei- und gepaarte Stichproben	(0-4)				0	
Test auf Varianzgleichheit (zwei oder mehr Stichproben)	(0-4)				0	
Chi-Quadrat-Test	(0-4)				0	
Einfache Varianzanalyse (One-Way-ANOVA)	(0-4)				0	
Varianzanalyse mit mehreren Inputvariablen	(0-4)				0	
Ermittlung der Stichprobengröße	(0-4)				0	
Korrelationsanalyse	(0-4)				0	
Einfache lineare und nichtlineare sowie multiple lin. Regression	(0-4)				0	
Allgemein vollfaktorielle Versuchspläne	(0-4)				0	
2 ^k vollfaktorielle Versuchspläne	(0-4)				0	
2 ^k teilfaktorielle Versuchspläne	(0-4)				0	
Zentralpunkt- und Blockstrategien in Versuchen	(0-4)				0	
Versuche für nichtlineare Systeme (RSM)	(0-4)				0	
Kovarianzanalyse	(0-4)				0	
Grundlagen Toleranzanalyse, statistische Tolerierung	(0-3)				0	
Grundlagen der Monte Carlo Simulation	(0-3)				0	
FMEA für Lösungsrisiken	(0-3)				0	
Maßnahmenplan	(0-3)				0	
Einfache Regelkarten (P, U, I-MR, x-quer-R, x-quer-s)	(0-4)				0	
Regel-(Control-) Plan	(0-3)				0	
Kompetenzsumme min. 260 von 347 (75%)		(0-131)	(0-108)	(0-108)	(0-347)	
		0	0	0	0	
		min. jew. 3	min 27*2(75%)	min 18*3(50%)		

Legende zum Tool/Methodenverständnis:	
Punktwert	Legende
0	Kann Tool/Methode nicht anwenden
1	Kann Tool/Methode auswählen und empfehlen
2	"1" + kann Tool/Methode sicher anwenden
3	"2" + kann Ergebnisse richtig interpretieren und ggf. Fehler erkennen
4	"3" + kennt die detaillierten (Berechnungs-) Hintergründe

Legende zur Tool/Methodenanwendung:	
Punktwert	Legende
0	Tool/Methode wurde nicht angewendet
1	Anwendung „passiv“ z.B. im Rahmen von Projekt-Coachings
2	Einmalige eigenständige Anwendung
3	Mehrmalige und umfangreiche eigenständige Anwendung

Legende zur Trainings-Kompetenz:	
Punktwert	Legende
0	Wurde nicht trainiert
1	Erneutes „passives“ hören als Co-Trainer
2	Tool/Methode wurde unter Aufsicht eines MBB trainiert
3	Tool/Methode wurde selbständig im GB/BB-Training trainiert (ohne Backup MBB)

3.2 Dokumentation und Bewertung der Advanced Tools

Dokumentation und Bewertung der Advanced Tools/Methoden						
Master Black Belt Kandidat:						
Betreuender Master/Senior Master Black Belt:						
Tool/Methoden-Kompetenz	Erforderlich muss/kann/n.erf.	Mögl. Bew.	Tool/Meth. Verständnis (0-3)/(0-4)	Tool/Meth. Anwendung (0-3)	Summe (0-7)	Bemerkung
Statistik und Datenanalyse						
ANOVA GLM für gemischte Modelle incl. Wechselwirkungen		(0-4)			0	
Multiple nichtlin. Regression		(0-4)			0	
Logistische Regression		(0-4)			0	
Nichtparametrische Hypothesentests		(0-4)			0	
Clusteranalyse		(0-4)			0	
Diskriminanzanalyse		(0-4)			0	
Toleranzintervalle (parametrisch und nicht parametrisch)		(0-4)			0	
Annahmestichprobenprüfung für attrib. und variable Daten		(0-4)			0	
Erweiterte Messsystemanalyse für variable Daten		(0-4)			0	
Messsystemanalyse, Kappa und Kendal-Koeffizienten		(0-4)			0	
Conjoint Analyse		(0-4)			0	
DoE						
DoE zur Reduzierung von Streuung		(0-4)			0	
D-optimale Versuchspläne, unvollständige DoE		(0-4)			0	
Definitive Screening Designs		(0-4)			0	
DoE's für attributve und (mehrere) gemischte Oupputs		(0-4)			0	
Mischungs-DoE's		(0-4)			0	

3.4 Dokumentation der Coaching Aktivitäten

Dokumentation der vom MBB Kandidat betreuten und gecoachten Six Sigma Projekte						
Master Black Belt Kandidat:						
Betreuender Master/Senior Master Black Belt:						
Nr.	Projektname	Durchführungszeitraum	Art (GB/BB)	Zertifiziert am	Zertifiziert durch	Inhaltlicher Projektfokus und Werkzeugschwerpunkte/Bemerkungen
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

3.5 Dokumentation der Projekterfahrung

Dokumentation der vom MBB Kandidat als Projektleiter durchgeführten Six Sigma Projekte	
Projekttitle:	
Funktionsbereich:	
Projektart:	
Durchführungszeitraum:	
Problemstellung/ Zielstellung:	
Wesentliche Schritte der Vorgehensweise:	
Wesentliche verwendete Six Sigma Tools:	
Erreichte Ergebnisse, Nachhaltigkeit, Projektnutzen:	

3.6 Dokumentation der Additional Skills

Dokumentation und Bewertung der zusätzlichen Skills		
Master Black Belt Kandidat:		
Betreuender Master/Senior Master Black Belt:		
Kompetenz	Erforderlich muss/kann /n.erf.	Bemerkung
Business Skills		
Kenntnis und Analyse von betriebswirtsch. und finanziellen Kennzahlen		
Supply Chain Management und Logistikkennzahlen		
Vertrieb/Marketing Prozesse und -Kennzahlen		
Entwicklungsprozesse und Entwicklungskennzahlen		
Trainings- Mentoring- und Coaching Skills		
Soft Skills		
Führungskräftetraining		
Konfliktmanagement		
Trainings-Skills (Train the Trainer)		
Mentoring- und Coaching Skills		
Team Facilitation		
Projektmanagement		
Umgang mit IT, Programmierkenntnisse		
Zusätzlich erforderliche Skills (bitte ergänzen)		

„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Hört man damit auf, treibt man zurück.“
 (Laozi, chinesischer Philosoph, 6. Jh. v. Chr.)

