

Quality Guideline

Ausbildung zum *Lean Master Black Belt*



Inhalt

Vorwort	3
Hintergründe	3
1. Grafische Zusammenfassung der Mindestanforderungen	4
2. Inhalte der Master Black Belt Ausbildung	4
2.1 Allgemeines	4
2.2 Lean Master Black Belt Entwicklungsplan	4
2.3 Voraussetzungen für die Master Black Belt Ausbildung	5
2.4 Methoden-Kompetenz	5
2.4.1 Vertiefung des Verständnisses und der Anwendung der Lean Tools aus vorheriger Ausbildung	5
2.4.2 Erweiterung der Methoden- und Tool-Kompetenz („Advanced Tools“) gemäß Master Black Belt Entwicklungsplan	5
2.4.3 Trainings-Kompetenz	6
2.4.4 Coaching-Kompetenz	6
2.5 Persönliche und soziale Kompetenz, Geschäftsverständnis, Soft Skills	7
3. Dokumentation und Bewertung der Lean Master Black Belt Ausbildung nach Entwicklungsplan	8

Vorwort

Hintergründe

Der Lean Master Black Belt (MBB) ist im Bereich der Prozessverbesserung 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 Lean Aktivitäten, oder er kann umfangreiche und komplexe Projekte leiten.

Bei allen organisatorischen und ausbildenden Tätigkeiten gehört auch die Weiterentwicklung des Lean Managements zu den Aufgaben eines Lean Master Black Belts.

Diese umfassenden und verantwortungsvollen Tätigkeiten eines Lean 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 Lean Master Black Belts gemäß den Statuten des ESSC-D verweisen.

Viele erfahrene Master Black Belts die in den oben beschriebenen unterschiedlichen Funktionen tätig waren und sind, haben ihr Wissen in die Richtlinie mit eingebracht

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 Lean Master Black Belts mitgearbeitet haben.

Der Vorstand

1. Grafische Zusammenfassung der Mindestanforderungen

Senior Master Black Belt European Six Sigma Club Deutschland e.V. Voraussetzung: Master Black Belt ESSC-D mit mindestens 5 Jahren Erfahrung, wird durch den Vorstand ernannt			
Lean Master Black Belt European Six Sigma Club Deutschland e.V.		Σ 2,5-5 Jahre	
Selbstbewertung nach Entwicklungsplan durch den Lean Master Black Belt Kandidaten	Soziale Kompetenz vorhanden	Persönliche Kompetenz vorhanden	
	Eigenverantwortliche Durchführung als Trainer von mindestens 30 Lean Trainingstagen zu diversen Lean-Themen		8-16
	Lean Projekt-Coaching (min. 8 Projekte gecoacht)	Methoden-Kompetenz vertieft, z.B. durch Wiederholung von Lean -Trainings als Co-Trainer	4-8
	Min. 2 Jahr Lean Management Projekterfahrung und Methodenanwendung		12-24
	Lean Advanced aus min. einer Rubrik wurden erlernt		6-12
	Lean Basics wurden erlernt		

2. Inhalte der Master Black Belt Ausbildung

2.1 Allgemeines

Die Lean Master Black Belt Ausbildung wird durch mindestens einen „Six Sigma Master Black Belt ESSC-D“, oder Lean Master Black Belt betreut, die Zertifizierung wird durch „Six Sigma Senior Master Black Belts ESSC-D“ und einem Lean Master Black Belt durchgeführt. Näheres regelt die **Quality Guideline „Zertifizierung zum Lean 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 Lean 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 von Lean Inhalten als Co-Trainer und Trainer

- Coaching-Kompetenz
 - Betreuung von Lean-Projekten als Coach bis zur Zertifizierung
- Projekterfahrung
 - Es sollen vom Master Black Belt Kandidaten weitere Lean 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

Der angehende Lean Master Black Belt muss eine anerkannte Ausbildung einer Organisation mit Basics und Lean Advanced Themen (siehe dazu die Excel-Datei „**ESSC_Lean_MBB_Ausb_Zert_RL_Anlagen**“) aus dem Lean Managements abgeschlossen haben. Des Weiteren muss und eine erfolgreiche Zertifizierung einer Organisation nachgewiesen werden.

Außerdem muss er über mindestens 2 Jahr Lean Management Erfahrung in einer Fachposition nachweislich verfügen.

2.4 Methoden-Kompetenz

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

2.4.1 Vertiefung des Verständnisses und der Anwendung der Lean Tools aus vorheriger Ausbildung

Die Vertiefung des Verständnisses und der Anwendung der Lean Philosophie und Methoden erfolgt im Wesentlichen durch:

- Verständnis von Lean als Philosophie, beginnend in der japanischen Kultur (TPS, Kaizen etc.)
- Anwendung der Tools in Lean Projekten
- Hilfe bei der Anwendung der Tools im Rahmen von Projekt-Coachings
- Anwendung der Tools zur Analyse/ Problemlösung auch außerhalb von dezidierten Lean Projekten („Alltagsgeschäft“)
- Schulung der Tools als Co-Trainer oder Trainer

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 Datei „**ESSC_Lean_MBB_Ausb_Zert_RL_Anlagen**“ 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:

- Grundlegendes Wissen der Vorgehensweise in anderen Verbesserungsinitiativen wie Six Sigma und deren Abgrenzung und Zusammenspiel
- Fähigkeit Lean als Philosophie im Unternehmen 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

Über die erworbene Tool- und Methoden-Kompetenz wird vom betreuenden Master Black Belt eine Dokumentation und Bewertung in der Liste der Advanced Tools gemäß der Datei „**ESSC_Lean_MBB_Ausb_Zert_RL_Anlagen**“ durchgeführt.

2.4.3 Trainings-Kompetenz

Wesentliche Aufgabe des Master Black Belts ist die Weitergabe des Lean Wissens im Rahmen von Schulungen für alle Hierarchieebenen des Unternehmens. Der Erwerb der Trainings-Kompetenz erfolgt i.d.R. durch Teilnahme an Lean Trainings als Co-Trainer und Trainer (min. 30 Tage). Dabei sollte ein guter Mix aus den verschiedenen Methoden abgebildet werden. Der Master Black Belt Kandidat soll mindestens ein gesamtes Lean Training als Einführung der Philosophie in einem Unternehmen von den Basics bis hin zu Advanced Skills erfolgreich umgesetzt haben.

Über die erworbene Trainings-Kompetenz wird vom betreuenden Master Black Belt eine Dokumentation und Bewertung in der Liste der Trainingsaktivitäten gemäß Excelliste auf der Webseite 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.

Für die Trainings müssen Nachweise eingereicht werden, z.B. Schulungsunterlagen mit Teilnehmern, Protokolle, Evaluationsbögen etc.

2.4.4 Coaching-Kompetenz

Im Rahmen seiner Ausbildung übernimmt der Master Black Belt Kandidat auch die Betreuung der im Unternehmen durchgeführten Lean-Projekte, bzw. Optimierungsprojekte von bspw. Green Belts und Black Belts, oder aber anderen Lean ausgebildeten Personen, 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 der Datei „**ESSC_Lean_MBB_Ausb_Zert_RL_Anlagen**“. Voraussetzung zur Master Black Belt Zertifizierung ist das Coaching von mindestens 8 Lean Projekten von Projektbeginn bis zur finalen Umsetzung.

Für Das Coaching müssen Nachweise eingereicht werden, z.B. Protokolle mit Teilnehmern, Evaluationsbögen etc.

Im Rahmen der Coaching Aktivitäten stellt der Master Black Belt Kandidat die systematische der Datei „**ESSC_Lean_MBB_Ausb_Zert_RL_Anlagen** Verbesserungs-Vorgehensweise, sowie die zielorientierte Anwendung der Lean Tools in den betreuten Projekten sicher.

Projekterfahrung

Es sollen vom Master Black Belt Kandidaten während seiner Ausbildung weitere Lean-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 Lean Methoden und Tools umfassen. Die durchgeführten Projekte werden vom Master Black Belt Kandidaten gemäß der Aufstellung der Datei „**ESSC_Lean_MBB_Ausb_Zert_RL_Anlagen** dokumentiert.

2.5 Persönliche und soziale Kompetenz, Geschäftsverständnis, Soft Skills

Soziale Kompetenz	Persönliche Kompetenz
-------------------	-----------------------

Der angehende Lean 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 Lean 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
- Nutzung von KI-Tools
- 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 sich der Lean Master Black Belt Kandidat frühzeitig mit dem betreuenden Master Black Belt gemeinsam die bisher vorhandenen Kompetenzen mit den Anforderungen abgleichen und bei Defiziten entsprechende zusätzliche Schulungen und Maßnahmen im Master Black Belt Entwicklungsplan verankern. Ein schriftlicher Nachweis von erbrachten Leistungen ist den Entwicklungsplan wichtig. Die zusätzlich erforderlichen Skills werden vom Master Black Belt Kandidaten gemäß der Aufstellung der Datei „**ESSC_Lean_MBB_Ausb_Zert_RL_Anlagen**“ dokumentiert.

3. Dokumentation und Bewertung der Lean 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_Lean_MBB_Ausb_Zert_RL_Anlagen**“ zur Verfügung.

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

„Lernen ist wie Rudern gegen den Strom. Hört man damit auf, treibt man zurück.“

(Laozi, chinesischer Philosoph, 6. Jh. v. Chr.)

