

# Das Shingo Model™

*Führen Sie jede laufende oder neue LEAN Initiative zum Erfolg.*

*Dimitri Pitikaris | 16. Oktober 2019 | Lesedauer: ca. 15 min.*

Shigeo Shingo war der strategische Kopf hinter dem Erfolg von Toyota und hat mit Taiichi Ōno das „Toyota Production System“ entwickelt. Wir alle nutzen LEAN- Werkzeuge und Techniken wie 5S und SMED, ohne den Urvater dieser Werkzeuge zu kennen. Shingo hat sich frühzeitig, um die Verhaltensweisen von Mitarbeitern im LEAN-Umfeld Gedanken gemacht und ein Modell entwickelt, um diese systematisch zu analysieren und zu optimieren.

Das Shingo Institute in den USA vergibt jedes Jahr den sogenannten Shingo Prize an Unternehmen, die sich im Lean Management verdient gemacht haben und LEAN ernst nehmen. Diese Auszeichnung gilt als Nobelpreis im Bereich LEAN. Folgen Sie den Shingo Prinzipien und durchlaufen die entsprechenden Workshops, können Sie sich durch Ihren Shingo-Partner für den Shingo Prize bewerben.

Die betreffenden Unternehmen werden dadurch sukzessiv erfolgreicher und haben nachweislich höhere Wachstumsraten zu verzeichnen. Wie wir in vielen Unternehmen mit der Anwendung des Shingo-Modells erlebt haben, sind die Kultur und die Einstellung sowie das Selbstverständnis von deren Mitarbeitern gegenüber Verbesserungen vollkommen anders als in Unternehmen, bei denen jegliche Initiative von lediglich einer oder weniger Personen angetrieben werden.

Wir von Alphadi begleiten Sie auf Ihrer Reise zu Enterprise Excellence – und das kostengünstig und schnell. Wir strukturieren nichts um, wir führen lediglich Workshops durch, bei denen Sie wertvolle Erkenntnisse gewinnen, die Sie ab sofort einsetzen können.



Geprüfte Weiterbildung nach: ASQ, TÜV Profi Cert, DIN EN ISO 29990, DIN EN ISO 9001 und AZAV

## Was ist das SHINGO Model™?

Im folgenden Artikel möchte ich Ihnen das durch Shigeo Shingo entwickelte Modell zu Enterprise Excellence näherbringen, welches in den Augen unserer Firma der fehlende Link ist, warum Verbesserungsinitiativen nicht erfolgreich sind. Auf diesem Wege möchte ich mit Ihnen unsere Begeisterung teilen, die wir von Alphadi® in den vergangenen Monaten für das Shingo Model™ während unserer Study Tour und Ausbildung erworben haben. Wir sehen uns als Multiplikatoren und Agenten, um diese wunderbare Vorgehensweise im deutschsprachigen Raum zu etablieren, sodass unsere Kunden alle Verbesserungsinitiativen nachhaltig umsetzen können.

### *Los gehts:*

Wenn ein Unternehmen beschließt, dass es eine Lean-Kultur einführen möchte, wird oftmals nur die technische Seite der Anwendung von Werkzeugen betrachtet. Doch dadurch kann eine Lean-Kultur noch nicht gelebt werden. Selbst wenn alle Werkzeuge und Methoden in einem sogenannten Werkzeugkasten gesammelt werden und anschließend in ein System – wie z.B. Lean Management, Business Excellence, Continuous Improvement – ausgebreitet werden, worin besteht der Unterschied? Warum funktioniert es nicht?

### **Mögliche Erklärungen:**

#### **1 Standard bei Werkzeugen**

Es gibt keine wirklich standardisierte Anwendung der Lean-Werkzeuge, jeder macht es anders. Es gibt lediglich Empfehlungen. Was ist richtig, was ist falsch? Wofür entscheiden wir uns?

#### **2 Menschlicher Faktor**

Wir wissen, dass ca. 50% des Erfolgs aller Initiativen vom Menschen abhängig sind. Bei der Einführung von Lean nutzen wir Werkzeuge. Der Mensch wird als Anwender von Tools gesehen. Also schulen wir.

#### **3 Verhalten der Mitarbeiter**

Bei der Einführung jeglicher Werkzeuge, Methoden oder Systeme können wir nur zu 50% erfolgreich sein, da wir neben den Skills der Mitarbeiter deren Verhalten vergessen.

#### **4 Fürsprecher der Initiative**

Wir wundern uns über nicht erfolgreiche Initiativen, die nach ein bis zwei Jahren versanden. Das tritt spätestens dann ein, wenn der Fürsprecher der Initiative nicht mehr im Haus ist.

#### **5 Lean Manager**

LEAN- bzw. Programm-Manager fühlen sich erfahrungsgemäß von neuen Initiativen bedroht, da sie selbst ihren eigenen Plan verfolgen. Sie denken, es stellt jemand diesen Plan in Frage.

### **Ergo:**

Wir sollten in vorhandenen Initiativen nicht eingreifen. Werkzeuge sollten schnellstmöglich standardisiert werden und der Mensch sollte von Anfang an mitgenommen werden. Je früher desto besser. Mit dem Abwarten akzeptieren wir weiterhin Verschwendung.

## Shingo ist keine neue Initiative!

Das Shingo Model™ leistet genau das. Es dockt sich an bestehende Initiativen an, ohne Wenn und Aber. Es unterstützt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Unternehmens, des Lean Managers, des Werksleiters, indem die Verhaltensstrukturen der Mitarbeiter analysiert werden und die Erkenntnisse daraus jeder laufenden Initiative zugutekommen.

Das Shingo Model™ nennt diese Form der laufenden Entwicklung eine Reise, einen Weg zu Enterprise Excellence. Viele Unternehmen haben dieses Modell übernommen, welches fast nichts kostet, denn es bringt Erkenntnisse darüber, wie die eigene Unternehmensinitiative der kontinuierlichen Verbesserung auf ein Maximum beschleunigt werden kann. Dieser Prozess wird mittels Live-Workshops in ausgesuchten Unternehmen durchgeführt.

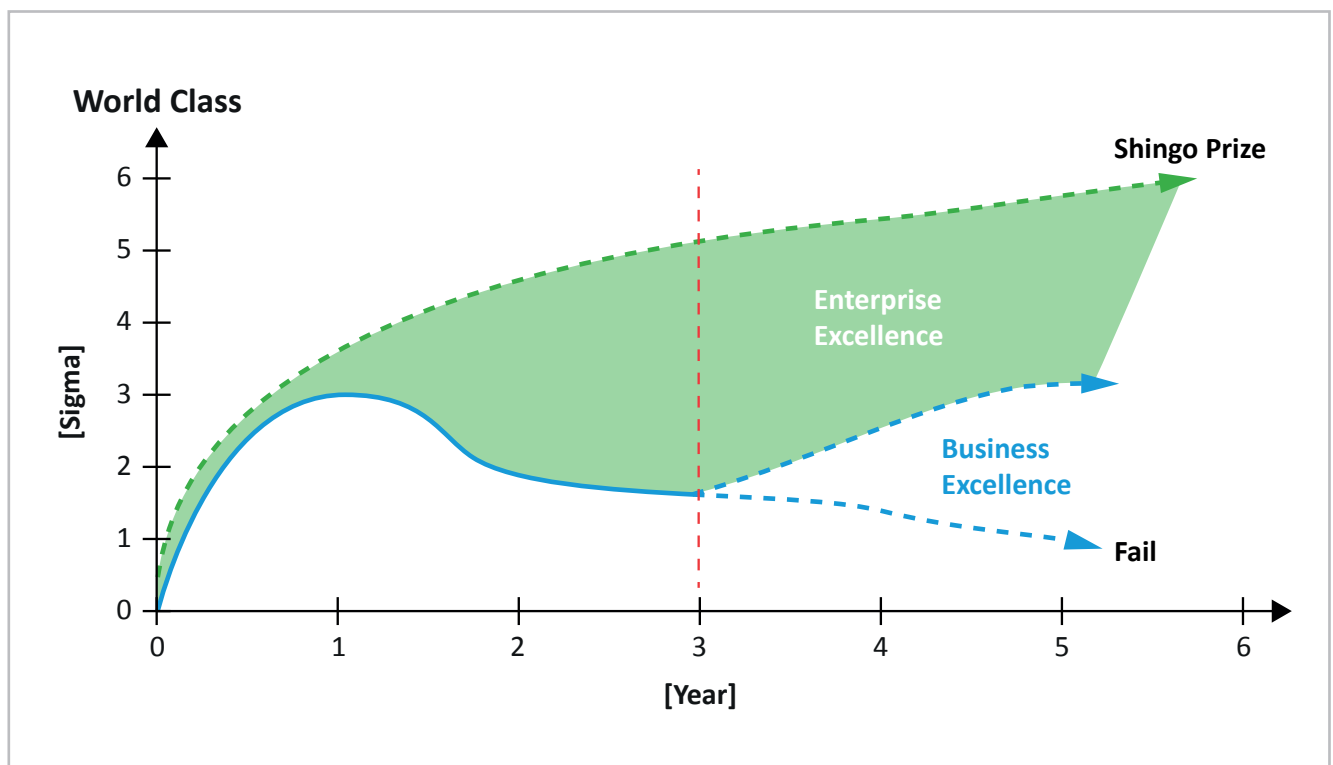


Abbildung 3: Das Shingo Model™ kann an laufende Programme andockt werden [Quelle: Alphadi Deutschland GmbH]

Seit nunmehr fast 30 Jahren werden teilweise im Zwei-Jahres-Rhythmus Programme ins Leben gerufen – von „Teamarbeit“ in den 1980er Jahren über „Prozess- statt Abteilungsdenken“ bis hin zu „Business-Excellence-Initiativen“. Zu guter Letzt sollte nicht nur eine Wissenskultur angestrebt, sondern eine Verhaltenskultur aufgebaut werden, in der jeder weiß, warum wir Dinge tun, anstatt den Fokus lediglich darauf zu legen, wie wir Dinge zu tun haben.

Shingo – als etabliertes Institut – analysiert mit seinem Modell die Verhaltensstrukturen der Mitarbeiter von „oben“ nach „unten“.

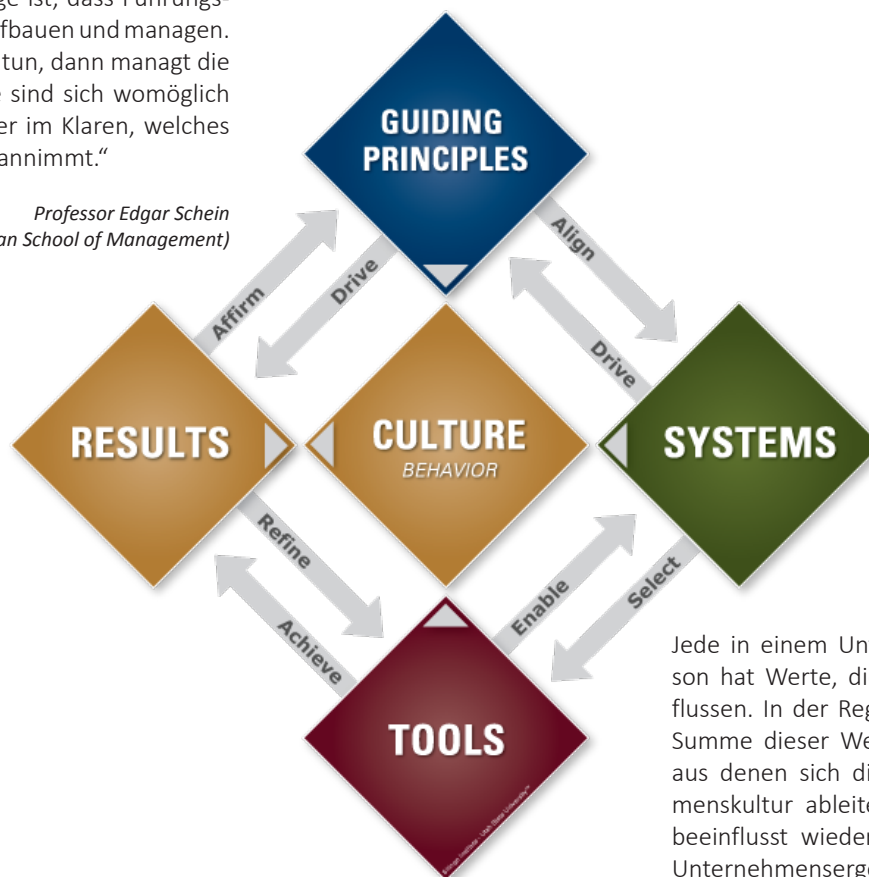
## Die Verhaltenskultur

Jedes Unternehmen strebt danach, langfristig erfolgreich zu sein. Die Unternehmensführung muss nach Perfektion streben, auch wenn dieses Ziel theoretisch nicht vollends erreichbar ist. Zu diesem Zweck muss das Beste gegeben werden – nicht nur in Bezug auf die betreffenden Prozesse und Systeme, sondern auch in Bezug auf die Mitarbeiter. Jede Verbesserung ist mit harter Arbeit verbunden. Dies erfordert gute Führungskräfte, kluge Manager und fähige Mitarbeiter. Nachhaltige Er-

gebnisse lassen sich jedoch weder von „oben“ nach „unten“ delegieren noch in Form einer temporären Initiative aufziehen. Verbesserungen werden nicht nur durch die bloße Anwendung eines neuen Werkzeuges oder mithilfe einer herausragenden Führungskraft erzielt. Herausragende, nachhaltige Ergebnisse setzen ein Umdenken in der Unternehmenskultur voraus, in der jedes Individuum jeden Tag eine kleine – und gelegentlich auch eine große – Veränderung vornimmt.

„Das einzig Wichtige ist, dass Führungskräfte eine Kultur aufbauen und managen. Wenn sie dies nicht tun, dann managt die Kultur sie – und sie sind sich womöglich nicht einmal darüber im Klaren, welches Ausmaß das Ganze annimmt.“

*Professor Edgar Schein  
(MIT Sloan School of Management)*



Jede in einem Unternehmen tätige Person hat Werte, die ihr Verhalten beeinflussen. In der Regel resultieren aus der Summe dieser Werte Verhaltensweisen, aus denen sich die jeweilige Unternehmenskultur ableitet – und diese Kultur beeinflusst wiederum entscheidend die Unternehmensergebnisse.

Abbildung 2: Shingo Model™ [Quelle: Shingo Institute]

Das *Shingo Model™* steht nicht für ein neues Programm oder eine weitere Initiative, die implementiert werden muss. Es führt lediglich die sogenannten Shingo-Führungsprinzipien ein, die sich an jede Initiative andocken und das fehlende Glied auf Ihrem Weg zu idealen Ergebnissen und Enterprise Excellence sind. Unabhängig davon, ob die langfristigen Zielsetzungen eines Business finanzieller oder altruistischer Natur sind, liegt der Fokus aller

Führungskräfte auf messbaren Ergebnissen. Organisationen bauen sich Systeme mit dem Ziel auf, spezielle Ergebnisse hervorzubringen. Zu deren Unterstützung werden geeignete Werkzeuge ausgewählt. Jedoch fehlt in diesem Ansatz ein wichtiges Element. Werkzeuge und Systeme arbeiten nicht von selbst und sind allein nicht dazu in der Lage, das Business nach vorne zu bringen. Die treibende Kraft sind die Mitarbeiter.

## Der Shingo Prize

Der *Shingo Prize* hat sich als effizienter Weg erwiesen, um einen geeigneten Benchmark zur Messung des Erfolges von Verbesserungsprogrammen zu erhalten. Jedes Jahr bewerben sich zahlreiche Unternehmen aus aller Welt um diesen renommierten Preis, der im Jahre 1988 ins Leben gerufen wurde und mittlerweile als höchster Standard für Operational Excellence gilt. Das Shingo Institute hat Führungsprinzipien entwickelt, welche notwendig sind, um in Unternehmen eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu verankern.

### Ausgewählte Führungsprinzipien:

- Respektieren jedes Einzelnen
- Führen mit Bescheidenheit
- Suche nach Perfektion
- Wissenschaftliches Denken
- Fokussierung auf den Prozess
- Sichern der Qualität dort, wo sie entsteht
- Systemisches Denken
- Erzeugen von Werten für den Kunden



### Effekte des Shingo Prize:

Unternehmen, die sich auf den *Shingo Prize* bewerben, genießen höchstes Ansehen in der Welt des Lean Managements. Dank der Anwendung der Shingo-Führungsprinzipien erzielen sie nachhaltige Ergebnisse und werden überdies durch das *Shingo Institute* gefördert.

### Erfolgsbeispiele:

- Nicht ein Arbeitsunfall über einen Zeitraum von sechs Jahren
- Erhöhung des Marktanteils um 20 Prozent
- Reduktion von Kundenreklamationen um 96 Prozent
- Verbesserung des OEE auf über 93 Prozent
- Akkreditierung des QM-Systems nach ISO 9001
- Mitarbeiterzufriedenheit von über 90 Prozent
- Reduktion von Frachtkosten um 65 Prozent
- Liefertreue (On-Time-In-Full) von 100 %

Weltklasse im Bereich Lean zu sein heißt, beste Ergebnisse zu liefern und profitabel zu sein – bei gleichzeitig höchster Mitarbeiterzufriedenheit.

#### 1988:

Einführung des *Shingo Prize*

#### 1989:

Vergabe des ersten *Shingo Prize*

#### 1993:

Erstellung und Veröffentlichung des ersten Shingo Modells

#### 2000:

Die *Business Week* bezeichnet den *Shingo Prize* als Nobelpreis im Bereich Lean

#### 2005:

Erste Shingo-Konferenz in Mexico

#### 2008:

Einführung einer Bronze- und Silber-Medaille. Vergabe des ersten *Shingo Prize* außerhalb von Nordamerika

#### 2015:

Erste Konferenz in Europa und Lateinamerika



Wenige Personen haben so viel zu den Philosophien des Total Quality Management (TQM) und Lean Management sowie zum Konzept Just in Time (JIT) beigetragen wie Shigeo Shingo. Auf seinem Lebensweg hat Dr. Shingo insgesamt 17 Bücher geschrieben und veröffentlicht – acht davon sind aus dem Japanischen ins Englische übersetzt worden. In seinen Werken äußerte er sich unter anderem zu den Themen Qualitätsdenken, Wertschöpfung, Produktion ohne Bestände, schnelles Rüsten (SMED) sowie Going to Gemba, die erst viele Jahre nach ihrer Publikation im Westen ein Begriff und populär werden sollten. Dabei arbeitete er eng mit ausgewählten Führungskräften von Toyota zusammen – darunter auch Taiichi Ōno. Letzterer half Dr. Shingo dabei, seine Ideen in die Praxis umzusetzen.

## Die 5 Workshop Module

Wenn Sie sich mit Ihrem Unternehmen auf den *Shingo Prize* bewerben und lernen möchten, wie eine Verbesserungskultur nachhaltig im Unternehmen verankert werden kann, so können Sie diese Module in Ihrem Unternehmen durchführen lassen. Jedes Modul beinhaltet mehrere ‚Go-and-See‘-Events, bei denen Sie wertvolle Erkenntnisse gewinnen werden.



### DISCOVER EXCELLENCE (2 TAGE)

Dieser 2-Tages-Workshop führt Sie in das Shingo Model™ sowie in die Führungsprinzipien und den Weg zu Enterprise Excellence™ ein. Dank vieler offener Diskussionen und aktiven Lernens im Gastgeber-Unternehmen, sind die Erkenntnisse sofort in der Praxis anwendbar.

- Lernen und Verstehen des Shingo Model™
- Die 10 Shingo Guiding Principles kennenlernen
- Die 3 Sichten auf Enterprise Excellence™
- Durchführen von Audits zur Beurteilung von Verhaltensprozessen



### CULTURAL ENABLERS (2 TAGE)

Menschen, die sich respektiert fühlen und Wertschätzung erfahren, verrichten mit Herz und Seele ihre Arbeit und nicht nur mit den Händen. Respekt ist messbar! Schaffen Sie eine sichere Arbeitsumgebung (Health & Safety). Führen Sie mit Bescheidenheit. Befähigen Sie Ihre Mitarbeiter, sich voll und ganz einbringen zu können. Menschen schaffen unglaubliche Werte, wenn die richtigen Voraussetzungen geschaffen sind. Das ständige Hinterfragen nach dem „Warum“ ist eines der fundamentalen Prinzipien des Shingo Modells. Lernen Sie die Prinzipien der Cultural Enablers kennenlernen.



### CONTINUOUS IMPROVEMENT (3 TAGE)

Die zweite Säule des Shingo Modells bezieht sich auf die Prozesse, die zur Erfüllung der Kundenanforderungen nötig sind. (Aus den Augen Ihres Kunden).

- Streben nach Perfektion
- Kombinieren von kurzfristigen mit langfristigen Innovationssprüngen
- Fokussieren uns auf effiziente und reproduzierbare Prozesse
- Perfekte Qualität und kontinuierlicher Fluss unter Anwendung von Pull



### ENTERPRISE ALIGNMENT AND RESULTS (2 TAGE)

Dieser Workshop baut noch weiter auf dem ersten DISCOVER EXCELLENCE-Workshop auf. Sie lernen, Ihr Unternehmen auf eine Kultur von Enterprise Excellence™ auszurichten durch:

- Systemischer und ganzheitlicher Denkansatz
- Aufbauen von Konstanz in Aufgabe und Zweck
- Erzeugen von Werten für den Kunden



### BUILD EXCELLENCE (2 TAGE)

Dieser 2-tägige Workshop im Gastgeber-Unternehmen ist der Höhepunkt, in dem das Wissen aus allen vorherigen Workshops verschmilzt. Hier wird die Basis der Kulturänderung festgesetzt durch:

- Aufbauen der Prinzipien von Enterprise Excellence™
- Designen eines Systems, welches dem Shingo Model™ folgt und jeden an Bord bekommt
- Das Motto leben „Gehe und überzeuge dich immer selbst“
- Verstehen der Beziehung zwischen Verhalten, Systemen und Prinzipien Lernen



### Frage:

Welchen Vorteil habe ich, wenn ein Workshop in meinem Hause stattfindet?

### Antwort:

Neben der Unterweisung im Shingo Shingo Model™ werden mehrere Gemba Walks durchgeführt. Da die Mehrzahl der Teilnehmer aus anderen Branchen kommen und selbst Führungskräfte oder Lean Experten sind, bringen diese externen Input mit, der von unschätzbarem Wert für Ihre Organisation ist. Aus Ihrem Unternehmen dürfen zwei Personen kostenlos am Workshop teilnehmen. Die Ergebnisse der Workshops werden von uns aufbereitet und dem Gastgeber-Unternehmen kostenlos zur Verfügung gestellt.

### Frage:

Mit welchem Aufwand muss ein Gastgeber-Unternehmen rechnen?

### Antwort:

Sie stellen einen Seminarraum zur Verfügung für 15 bis 30 Personen. Wenn Sie diese Möglichkeit in Ihrem Unternehmen nicht haben, können wir das auch extern organisieren. An einem Tag führen die Teilnehmer für 2-3 Befragungen einen Gemba Walk durch von je 30 min. Dazu sollten die Teilnehmer einen Ansprechpartner bzw. Guide in Ihrem haben, der die Gruppen zu den von Ihnen freigegebenen Bereich bringt. Es soll sich kein externer Teilnehmer unbeaufsichtigt auf dem Firmengelände bewegen dürfen auch wenn es nur eine kurze Zeit ist.

### Frage:

Was ist mit Firmengeheimnissen?

### Antwort:

In den Workshops geht es nicht um Technologien oder Prozesse, sondern um die Analyse von Verhaltensstrukturen. Sie können vorher festlegen, was im Unternehmen angesehen wird und mit wem gesprochen werden darf. Die Namen und Funktionen der externen Teilnehmer werden Ihnen im Vorfeld mitgeteilt, sodass Sie auch eine Selektion vornehmen können. Alternativ können Sie auch einen exklusiven Workshop durchführen, zu dem keine externen Teilnehmer hinzukommen. Der Nachteil wäre, dass in diesem Fall der Workshop kostenpflichtig ist. Sie können allerdings auch Personen aus anderen Standorten daran teilnehmen lassen.

### Frage:

Was kann ich mit den Erkenntnissen aus den Workshops anfangen?

### Antwort:

Nach einem Workshop entscheiden Sie, ob Sie mit dem nächsten Modul weitermachen möchten. Oftmals haben Unternehmen keine Kapazitäten, um die gewonnenen Erkenntnisse aus den Workshops umzusetzen, wir können Sie mit wenig Aufwand unterstützen. Dadurch erhalten Sie den Schwung nach einem Modul aufrecht. Wir begleiten Sie auf Ihrer Reise zu Enterprise Excellence und schlagen Sie für den Shingo Prize vor.

### Frage:

Wann kann ich beginnen?

### Antwort:

Shingo Workshops sind begehrt und es stehen immer nur begrenzt Plätze zur Verfügung. Jedes Modul führen wir mit zwei Shingo-Trainern durch in Deutsch/Englisch oder bilingual. Die Termine der Workshops werden weltweit bekannt gegeben. Bei offenen Workshops benötigen wir ca. 4-6 Wochen Vorlauf für die Werbung. Bei geschlossenen Workshops 2-3 Wochen für unsere interne Planung.

## Einige Fragen an Sie:

Wie würden Sie den aktuellen Status Ihrer Initiative beschreiben?

Sie sind am Anfang Ihrer Lean- und/oder Six-Sigma-Reise und wissen von anderen, dass man mit Lean Six Sigma diverse lokale Herausforderungen und Probleme lösen kann. Ihnen ist auch bewusst, dass es sich hierbei um kurzfristige Lösungen handeln kann.

**Frage:**

Was kann Ihre Organisation tun, um eine Umgebung zu schaffen, die in Ihr Tagesgeschäft eine – den Mitarbeiter mit einschließende – Denke einbaut, um Verbesserungen kontinuierlich von „oben“ nach „unten“ zu fördern?

---

---

Sie sind mehrere Jahre im Lean- und/oder Six-Sigma-Umfeld unterwegs und haben einige gute Verbesserungen erzielt, kämpfen aber jeden Tag darum, diese Erfolge aufrechtzuerhalten. Ihre Verbesserungsorganisation dümpelt vor sich hin.

**Frage:**

Was kann Ihre Organisation tun, um die anfängliche Begeisterung und die Erfolge der ersten Monate kontinuierlich auszubauen, ohne dabei ständig kontrollieren, ermahnen und nachschulen zu müssen?

---

---

Sie haben seit mehreren Jahren eine verantwortliche Person, die das kontinuierliche Verbesserungswesen nach vorne treibt. Ihnen ist bewusst, dass die Initiative versanden wird, sobald diese Person nicht mehr im Hause ist.

**Frage:**

Was können Ihre Organisation und der Leiter des kontinuierlichen Verbesserungswesen tun, um diese Denke von „Top-down“ in allen Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, sodass sie nicht mehr nur an einer Person hängt?

---

---

Ihre Organisation ist mit Lean und/oder Six Sigma auf einem guten Level. Alle Mitarbeiter verstehen, was diese Initiative für das Unternehmen bedeutet und welche Chancen sich dadurch auch für jeden Einzelnen ergeben können. Sie sind an einem Punkt angekommen, an dem Sie sich als Weltklasse bezeichnen und nun noch einen weiteren Schritt gehen wollen.

---

---