

Das Shingo Model™

Führen Sie jede laufende oder neue LEAN Initiative zum Erfolg

Dimitri Pitikaris | 09. Juni 2018 | Lesedauer: ca. 12 min.



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 Herr Trede – Bereichsleiter Lean Six Sigma bei Alphadi® – und ich in den vergangenen Monaten für das Shingo Model™ während unserer Study Tour und Ausbildung erworben haben. Natürlich finden Sie zu diesem Thema auch etwas Werbung in eigener Sache. Ich möchte offen und ehrlich mit Ihnen sein: Wir sehen uns als Multiplikatoren und Agenten, um diese wunderbare Vorgehensweise auch im deutschsprachigen Raum zu etablieren, sodass unsere Kunden ihre Verbesserungsinitiativen nachhaltig umsetzen können.

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 nun der Unterschied?

1 Standard bei Werkzeugen

[Lösungsvorschlag auf der nächsten Seite](#)

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

[Lösungsvorschlag auf der nächsten Seite](#)

Wir wissen, dass ca. 50% der Erfolgsmedaille von Projekten und Initiativen vom Faktor Mensch abhängig sind. Bei der Einführung von LEAN nutzen wir Werkzeuge, vergessen aber häufig den Menschen, in dem wir ihn auf die Rolle des Anwenders von Tools reduzieren.

3 Verhalten der Mitarbeiter

[Lösungsvorschlag auf der nächsten Seite](#)

Bei der Einführung jeglicher Werkzeuge, Methoden oder Systeme können wir nur zu 50% erfolgreich sein, da wir neben der Skills der Mitarbeiter auch noch deren Verhalten vergessen. Das ist ebenfalls Verschwendung im Lean-Gedanken.

4 Fürsprecher der Initiative

[Lösungsvorschlag auf der nächsten Seite](#)

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. Dann wird wieder eine neue Kuh durchs Dorf getrieben.

5 Lean Manager

[Lösungsvorschlag auf der nächsten Seite](#)

LEAN- bzw. Programm-Manager fühlen sich erfahrungsgemäß von neuen Initiativen bedroht, da sie selbst ihren eigenen Plan verfolgen und nicht wollen, dass weder extern noch intern jemand diesen Plan in Frage stellt.

Ergo:

Wir sollten in vorhandenen bzw. laufenden Initiativen jederzeit den Menschen mitnehmen können - auch nachdem die Initiative bereits angelaufen ist. Allerdings erzeugen wir Verschwendung, wenn wir abwarten. Je früher wir reagieren, desto besser.

Mögliche Lösungen

1 Lösung zum Standard bei Werkzeugen

Bauen Sie kein eigenes Toolset neu auf. Dies kostet viel Zeit und Geld. Während sich Lean-Manager tagelang mit Formularen und dem Entwerfen neuer Trainingsunterlagen rumschlagen können, könnten Sie sich um Ihre eigentliche Arbeit nicht kümmern. Selbst wenn Sie diese Dinge von studentischen Hilfskräften erarbeiten ließen, müsste anschließend alles kontrolliert werden. Und wer hat schon so viel Erfahrung, dass ein Standard vorgegeben werden kann. Erfahrungsgemäß würde es für Sie am Ende doch teurer werden. Alphadi® hat ein standardisiertes Toolset inklusive Unterlagen für Unternehmen entwickelt, welches vielfach erprobt und sofort einsatzbereit ist. Für die Entwicklung und Perfektionierung haben wir eine sechsstellige Summe über mehrere Jahre investiert. Darüber hinaus ist Lean Six Sigma unser Tagesgeschäft. Wir geben diese Entwicklung an Sie weiter – sogar mit Ihrem Logo. So sparen Sie kostbare Zeit und Geld.

2 Lösung zum menschlichen Faktor

Nehmen Sie den Menschen sofort mit, wenn Sie eine bereits laufende Initiative in Ihrem Unternehmen haben. In jede laufende Kampagne kann der Mensch integriert werden. Damit Sie den maximalen Erfolg erzielen, muss diese Entscheidung „ganz oben“ getroffen werden. Ansonsten verlieren Sie Geschwindigkeit und Nachhaltigkeit.

3 Lösung zum Verhalten der Mitarbeiter

Selbst wenn Sie eine zusätzliche Initiative zu einem späteren Zeitpunkt initiieren, sollte auch hier nicht gewartet werden. Es gilt das Gleiche wie unter Punkt 2. Sie erzeugen Verschwendung. Nichts ist schlimmer, als genau diesen Aspekt zu kennen und trotzdem weiterzumachen, ohne etwas gegen die Verschwendung zu unternehmen. Oft hört man: „Wir müssen erst einmal unsere Hausaufgaben machen, bevor wir uns etwas anderem widmen können“. Diese Denke ist unter den vorangegangenen Aspekten kontraproduktiv. Es verbirgt sich keine neue Initiative dahinter, mit der Sie zusätzliche Arbeit hätten. Es handelt sich vielmehr um ein Modell, welches Sie in Ihrer aktuellen Arbeit unterstützen soll.

4 Lösung zum Fürsprecher der Initiative

Um sicherzustellen, dass in der Zukunft keine Initiative versanden wird, sollte nicht nur Six Sigma eine Top-Down-Strategie sein, sondern auch Lean. Die Entscheidung dazu kostet Sie kaum Geld – die Verschwendung hingegen schon. Sie haben bereits viel Zeit und Geld in die Ausbildung von Mitarbeitern und Tools investiert, die nicht angewandt werden. Auf Ihrer Lean-Reise sind selbst nach mehreren Jahren nicht mehr als 5S und SMED zu erkennen. Treffen Sie bewusst die Entscheidung, dass der Mensch in Projekten wichtig ist – von „oben“ nach „unten“.

5 Lösung zum Lean-Manager

Wie soll man nun den Lean-Manager mitnehmen, der seine eigene Vorgehensweise bedroht sieht? Ganz einfach: Indem es keine neue Vorgehensweise, kein neues Programm, keine neue Initiative gibt. Es muss – wie bereits erwähnt – ein Modell sein, welches sich ausschließlich um die Mitarbeiter kümmert und nicht mit Systemen, Tools oder neuen Coaching-Initiativen konkurriert, die von Vorgesetzten geleitet werden. Dieses muss sich in das Bestehende integrieren.

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.

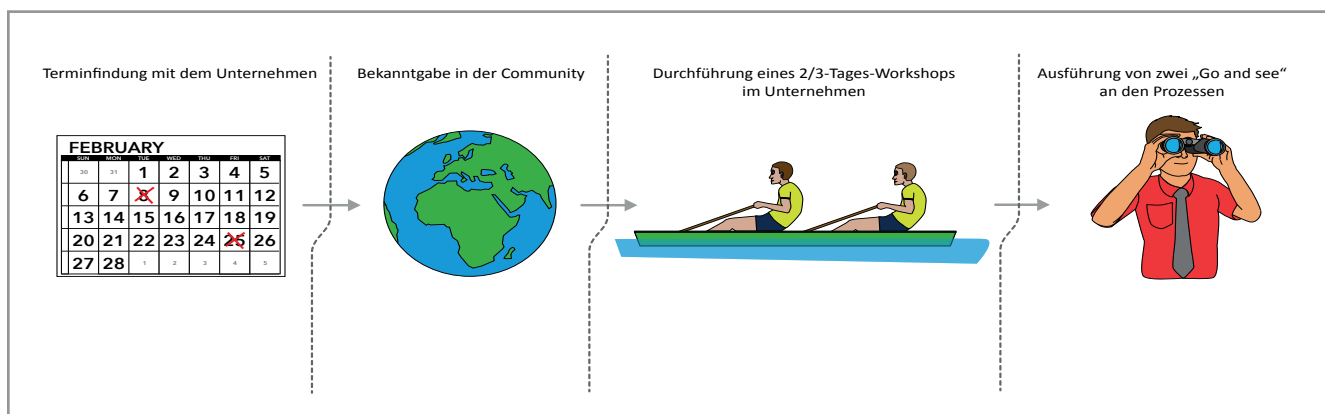


Abbildung 1: Allgemeiner Ablauf eines Workshops [Quelle: Alphadi® Deutschland GmbH]

Durchführung:

Die Durchführung dieser Workshops wird in der Regel von lokalen zertifizierten Anbietern des Shingo Institutes in dem jeweiligen Land durchgeführt. Da es hier um Mitarbeiter geht, die man mitnehmen möchte, sollte dies auch in der jeweiligen Landessprache geschehen.

Im deutschsprachigen Raum ist das die Alphadi® Deutschland GmbH. Wir können bis zu fünf kostenfreie Workshops in Ihrem Unternehmen durchführen. Das Unternehmen stellt dabei einen Seminarraum für zwei bis drei Tage zur Verfügung. Zusätzlich sollte die Möglichkeit vorhanden sein, zwei bis drei Gemba-Walks durchzuführen.

Wir von Alphadi® haben es uns auf die Fahne geschrieben, das Shingo Model™ auf dem europäischen Festland zu verbreiten, weil wir von diesem Weg – aus den oben angegebenen Gründen – überzeugt sind. Daher bieten wir selektierten Unternehmen an, mit zwei Personen – vorzugsweise dem CEO bzw. Werksleiter und/oder dem Lean-Manager – am Workshop teilzunehmen, um wertvolle Erkenntnisse über die Mitarbeiter zu gewinnen. Dadurch können Verbesserungen so gesteuert werden, dass der Erfolg zum Selbstverständnis wird. Die Shingo-Workshops sind nicht darauf ausgerichtet, mit dem Finger auf andere zu zeigen. Auf diese Weise würde man Mitarbeiter und Management weder erreichen noch mitnehmen können. Der Begriff der kontinuierlichen Verbesserung soll in den Köpfen aller Mitarbeiter verankert sein und zur Verhaltensweise und Einstellung werden!

Wer ist Shingo?

Shigeo Shingo war ursprünglich 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.

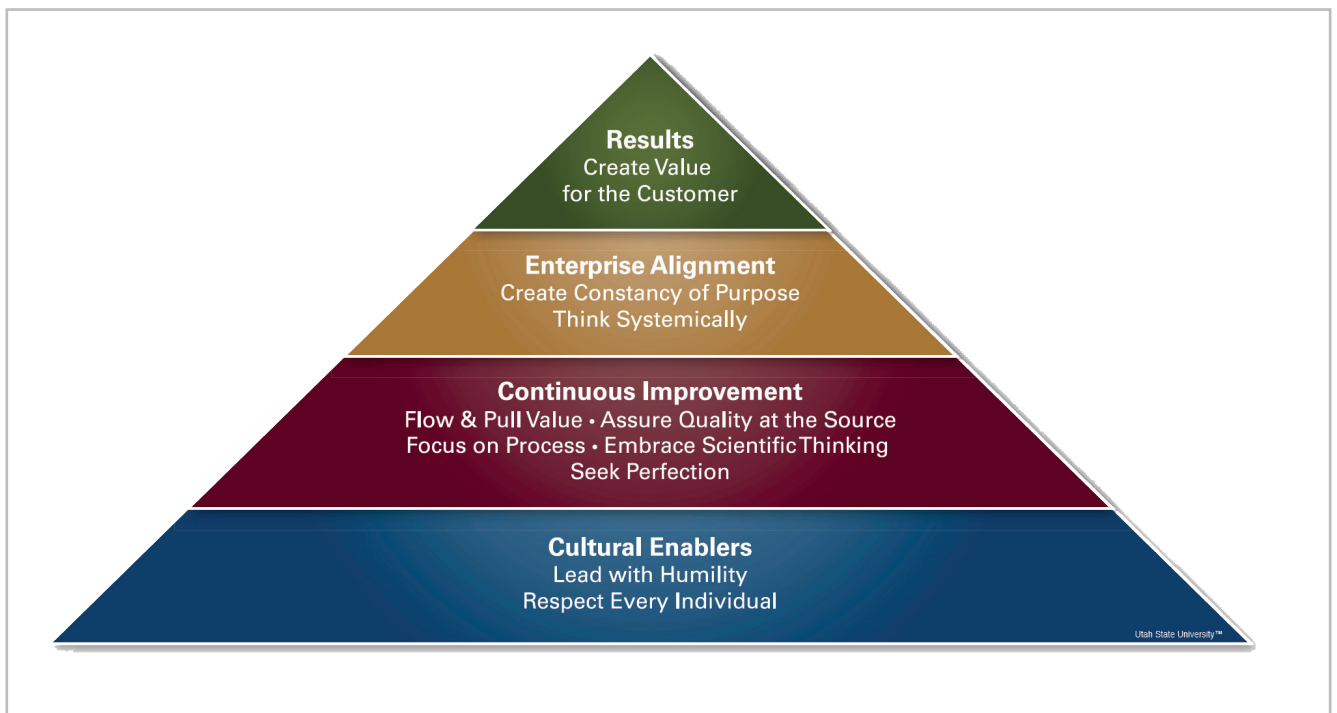


Abbildung 2: Shingo Model™ [Quelle: Shingo Institute]

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

Die betreffenden Firmen werden dadurch sukzessiv erfolgreicher, 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 Person angetrieben wird.

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.

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 sobald diese Person nicht mehr im Hause ist die Initiative versanden wird.

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.

Von der Teamarbeit zu Enterprise Excellence

Von den mehr als 3.000 Führungskräften, die wir bis heute (Stand 06/2018) u.a. zu Lean Six Sigma Black Belts ausgebildet haben, bekommen wir täglich die Rückmeldung, dass Lean Six Sigma nur dann funktioniert, wenn es verstanden wird, die Mitarbeiter abzuholen und mit einzubeziehen. Der Schlüssel zum Erfolg ist eine offene Kultur, die in den Köpfen aller verankert ist.

Die Motivation unserer Teilnehmer nach erfolgreichem Bestehen ihrer Ausbildung ist in der Regel sehr hoch, versandet jedoch leider oftmals im späteren Tagesgeschäft und in der Unternehmenspolitik. Doch Lean- und/oder Six Sigma zu leben heißt Teamarbeit zu leben. Als Vorgesetztem fällt es dabei nicht immer leicht, loszulassen – da nehme ich mich selbst nicht von aus. Aber hierin unterscheiden sich Unternehmen voneinander – und das merkt der Kunde. Initiativen laufen am besten, wenn jeder Einzelne seinen Beitrag dazu leisten will – und nicht sollte oder muss.

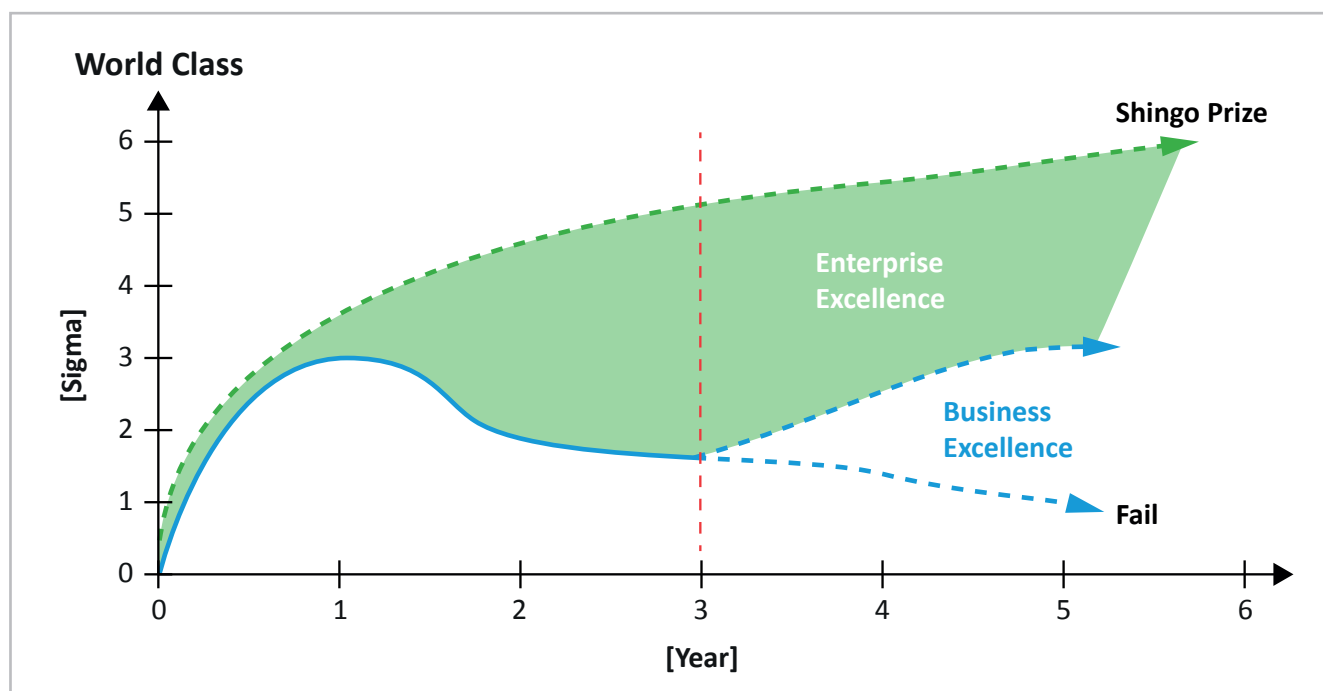


Abbildung 3: Das Shingo Model™ kann an laufende Programme angedockt werden [Quelle: Alphadi® Deutschland GmbH]

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- bietet mit seinem Modell genau das: Die Verhaltensstrukturen von Mitarbeitern von „oben“ nach „unten“ zu analysieren und darzulegen. Stellen Sie sich das Vorgehen vor wie bei einem Prozess-Audit durch einen externen Auditor, der Ihre Prozesse auf mögliche Verbesserungspotenziale untersucht. Hier wird jedoch noch tiefer gefragt. Andernfalls wird jegliche Initiative im Endeffekt nicht zu einer echten Verbesserungskultur führen.

Weitere Informationen:

Das Shingo Institute bietet über deren zertifizierte Partner fünf Workshop-Module an, die einzeln oder nacheinander von Unternehmen in Anspruch genommen werden können. Jedes Modul dauert zwei bis drei Tage und wird in sogenannten Host-Unternehmen durchgeführt. Die Module können Sie auf unserer Website einsehen unter:

<https://www.alphadi.de/index/lean-enterprise-excellence-shingo-model.html>

Allgemeine Informationen zum Shingo Prize erhalten Sie unter:

<http://www.shingoprize.org>

Alphadi® hat sich – als etabliertes Institut für Lean Six Sigma – dem Bewerbungs- und Selektionsprozess des Shingo Institutes unterworfen. Wir sind stolz darauf, selektiert worden zu sein, um dieses Modell als erstes Institut im deutschsprachigen Raum unseren Kunden näherzubringen.

Meine persönliche Herausforderung als Geschäftsführer von Alphadi® wird es immer sein, dass unsere Kunden die jeweilige Persönlichkeit jedes Einzelnen erkennen und diese schätzen lernen. Essentiell ist es sich darüber im Klaren zu werden, warum wir Dinge tun, damit dies zum Selbstverständnis wird und Ihr Unternehmen nach vorne gebracht wird. Mit dem Shingo™-Modell sehen wir für unsere Kunden eine große Chance, genau dies zu erreichen.

Sollten wir Ihr Interesse geweckt haben oder gar ein Feuer in Ihnen entfacht haben, können Sie uns gerne zu diesem Thema kontaktieren. Wir freuen uns auf eine kurze Rückmeldung und stehen stets gerne für Rückfragen zur Verfügung.

Dimitri Pitikaris | CEO Alphadi® Deutschland GmbH