

# **Erfolgsfaktoren zur Einführung und Anwendung von modernen Methoden und Werkzeugen des Qualitätsmanagements**

20.11.2010 14:00 und 17:00 Uhr

## Erfolgsgeheimnisse für Veränderungen?

Rechtzeitig ändern, bevor es zu spät ist.

So früh wie möglich entscheiden, was zu korrigieren, was zu fördern und was über Bord zu werfen ist.

Nicht an der Vergangenheit festhalten, keine Rücksicht auf „Heiligtümer“ nehmen.

Sich der Realität stellen, den Realitäten niemals ausweichen.

Rechtzeitig abspecken: Führungsebenen abbauen, weniger Management ist besseres Management.

Keine zentrale Strategie verfolgen, sondern nur ein paar klare, allgemeine Ziele festlegen.

Ideen vermitteln, Ressourcen zuteilen und sich heraus halten.

Immer Nummer 1 oder Nummer 2 sein.

Auseinandersetzungen mit Wettbewerbern vermeiden.

Kosten senken – gegen allen Widerstand, unnötige Arbeiten vermeiden, schneller werden.

**Eine Vision prägen und den Mitarbeitern die Umsetzung überlassen.**

**Sicherstellen, dass jeder Zugang zu allen zur Entscheidungsfindung erforderlichen Information erhält.**

**Eine Atmosphäre schaffen, in der die Mitarbeiter über Wachstumsressourcen, Möglichkeiten zur Weiterbildung sowie Gelegenheiten zur Erweiterung des eigenen Horizonts verfügen.**

**Grenzen abschaffen, die Mitarbeiter ermächtigen, eine Atmosphäre schaffen, in der sich die Mitarbeiter frei äußern können.**

**Den Leuten zuhören, die die eigentliche Arbeit tun.**

**Sich vor die Mitarbeiter stellen und deren Fragen beantworten.**

Nach Jack Welch: Business is simple

## Zielformulierung im Beispiel

### Wir wollen Beteiligung aller Mitarbeiter am Veränderungsprozess

Beteiligung am Veränderungsprozess bedeutet ständiges Arbeiten an unseren kulturellen und operativen Werten. Jeder Mitarbeiter soll sich mit den Zielen des Unternehmens identifizieren können, sie verstehen, sie mitgestalten, sie umsetzen und den Erfolg selbst beurteilen können. Voraussetzungen sind ein hoher Grad an Selbstorganisation, an konstruktiver Unzufriedenheit und Bereitschaft, die neuen Herausforderungen anzunehmen.

Wir erreichen Beteiligung aller am Veränderungsprozess indem wir offen informieren, unsere Ziele in allen Ebenen bis zur Basis im ständigen Dialog entwickeln, langfristige und verlässliche Planungen vorlegen, gemeinsam die wichtigsten Regeln und Steuergrößen festlegen und durch Training und Schulung die Fähigkeit und die Bereitschaft dafür entwickeln. Anerkennung bei Zielerreichung, Korrekturen bei Abweichungen, ständige Unterstützung und Rückmeldungen sind die Aufgaben aller Führungskräfte.

Wir beurteilen dies durch

- Zahl und Verlauf von Verbesserungen
- Zahl und Inhalt der Trainings- und Schulungsmaßnahmen
- Erreichen unserer operativen Ziele
- Ergebnisverlauf

## Beispiele und Maßstäbe für Verbesserungsziele

Einbeziehen der Mitarbeiter  
Training und Schulung verbessern  
Partnerschaften mit Lieferanten  
Verkürzen der Entwicklungszeiten  
Verringern der Fehlerraten  
Senken der Fehlerkosten  
Verringern des Sortieraufwandes  
Verringern der Reparaturen  
Senken der Reklamationen  
Erhöhen der Kundenbindung  
Verbessern der Personalauswahl  
Verbessern der Arbeitsbedingungen  
Verbessern der Kommunikation  
Ressourcen besser nutzen  
Kompetenz verbessern  
Arbeitsorganisation verbessern  
Schnittstellen verbessern  
Ständige Verbesserung

Beteiligungsquote in Teamarbeit  
Stunden pro Jahr/Mitarbeiter  
Anzahl von Partnerschaftsverträgen  
Zeitbedarf in Monaten  
Fehler pro Menge  
Kosten/Kapazität für Fehlerarbeit  
Kosten/Kapazität für Sortieren  
Reparaturzeiten pro Auftrag  
Reklamationsrate  
Zahl/Veränderung der Stammkunden  
Einarbeitungszeit, Zeit bis Leistung  
"Eigentümer"-Rate  
Informationsgrad, Zahl von Meetings  
Aufwand/Nutzenverhältnis, Bilanzen  
Assessmentergebnisse  
Durchlaufzeiten pro Auftrag  
Durchlaufzeiten pro Projekt  
Fähigkeitsindex, Fehlerraten

## Was einen internen Kunden ausmacht

Er braucht unsere Leistung um selbst weitermachen zu können

Er hat keine Wahlmöglichkeit, er ist auf uns und unser Angebot fixiert

Er bekommt die Information von uns

Er braucht und kann nicht vergleichen

Der Preis spielt keine Rolle, mit Unzulänglichkeiten muss er umgehen

Er bezahlt nicht direkt, höchstens abstrakt indirekt

Der interne Kunde ist vom internen Lieferanten abhängig

Unzufriedenheit führt zu Reibungsverlusten und Mehrkosten

## Anforderungen an Führungskräfte

Visionen haben, Ziele formulieren, Programme festlegen  
einen eigenen "Lebensplan" haben  
wendig und offen auf Neues reagieren, neugierig bleiben  
flexible Strategien entwickeln können, offen bleiben  
elastische Strukturen schaffen, reaktionsfähig bleiben  
einfache Regeln finden, diese auch selbst einhalten  
offen informieren, auch über kritische Daten und Zustände  
offen sein, bei klarer Abgrenzung der Handlungskompetenz  
aufrichtig bleiben, auch im Konfliktfall  
Vertrauen haben, Enttäuschungen in Kauf nehmen  
Enttäuschungen kommunizieren und daraus lernen  
niemanden ausgrenzen, auch nicht die "Schlechten"  
zum rechten Zeitpunkt zeigen, dass es ernst gemeint ist  
bereit sein zum Risiko, dazu stehen, andere ermutigen  
anerkennen und ermutigen, auch die "Besten"  
vertrauen und anerkennen, auch nach "oben"  
Hierarchien immer durchlässig und zeitlich begrenzt gestalten  
unternehmerisch und kundenoffen denken, in allen Ebenen  
selbst zur Veränderung bereit sein, sich bewusst verändern  
tolerant sein gegenüber Fehlern anderer, Experimente zulassen  
sich zu den eigenen Fehlern bekennen, daraus lernen

## Die fünf Komponenten der Emotionalen Intelligenz

	Definition	Kennzeichen
Selbstreflexion	Die Fähigkeit, die eigenen Stimmungen, Gefühle und Antriebe sowie ihre Wirkung auf andere zu erkennen und zu verstehen.	Selbstvertrauen; realistische Selbsteinschätzung; selbstkritischer Sinn für Humor.
Selbstkontrolle	Die Fähigkeit, plötzliche Impulse und Stimmungen zu beherrschen oder in eine andere Richtung zu lenken; der Hang, vorschnelle Urteile zu vermeiden – erst denken, dann handeln.	Vertrauenswürdigkeit und Integrität; mit Mehrdeutigkeiten fertig werden; Offenheit gegenüber Veränderungen.
Motivation	Hingabe an die Arbeit aus Gründen, die über das Geld und den Status hinausgehen; eine Neigung, Ziele mit Energie und Ausdauer zu verfolgen.	Starker Wille zum Erfolg; Optimismus selbst bei Rückschlägen, betriebliches Engagement.
Empathie	Die Fähigkeit, sich in die Gefühlswelt anderer Menschen hineinzusetzen	Erfahrung im Fördern und Weiterentwickeln von Begabungen; interkulturelle Sensibilität, Kundenorientiertheit.
Soziale Kompetenz	Das Können, Beziehungen zu unterhalten und Netzwerke aufzubauen, die Fähigkeit, eine gemeinsame Basis zu schaffen und enge Beziehungen zu knüpfen.	Effektivität im Herbeiführen von Veränderungen; Überzeugungskraft; Erfahrung im Aufbauen und Leiten von Teams.

## Konzepte betrieblicher Bildungsmaßnahmen

### Der humanistische Ansatz

Zweckfreie Bildung, um sich selbst, die Gesellschaft und die Welt zu verstehen, Bildung für viele, Wissen ist Macht, Bildung auf Vorrat. Umgesetzt in Bildungsurlaub, abendlichen Bildungsprogrammen oder umfangreichen Bausteinkonzepten für das Nachwuchs- und Führungstraining. Dieses Konzept ist sehr teuer und der Nutzen für das Unternehmen nur sehr indirekt darstellbar.

### Der betriebswirtschaftliche Ansatz

Durch gezielte Formulierung der Lernziele sollen die Schwachstellen beseitigt werden, die sich als Störfaktoren in den Arbeitsabläufen niederschlagen. Der unmittelbare Nutzen kann so einfach nachgewiesen werden. Der Mensch wird zum Teil der Maschine. Durch Weiterbildung wird er gewartet und repariert. Beziehungsprobleme als Hauptquellen von Störfaktoren werden nicht behandelt.

### Der Personalentwicklungs-Ansatz

Die Organisation versteht sich als soziotechnisches System, deren Teile gemeinsam verändert und optimiert werden müssen. Lernen ist ein permanenter Prozess und Voraussetzung, um in diesem System zu bestehen. Lern- und Entwicklungsbereitschaft wird vorausgesetzt. Durch Diagnose werden Potentiale erkannt und gezielt mit konkretem berufsbezogenen Inhalt erschlossen. Ressourcen werden auf Leistungsträger gebündelt und konzentriert.

## Konzepte betrieblicher Bildungsmaßnahmen

### Der Organisationsentwicklungs-Ansatz

Lernfähigkeit der Mitarbeiter ist Voraussetzung für die Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens. Ziel der Personalförderung ist die Verbesserung der Arbeitswelt durch die beteiligten Menschen und die Steigerung der Produktivität unter Berücksichtigung ökologischer und gesellschaftlicher Interessen.

### Der individualistische Ansatz

Wissenserwerb und Kompetenzentwicklung geschehen in hohem Maß unbewusst in alltäglichen Lernumgebungen: Lernen am Modell, Lernen aus Neugier, spielend lernen, Lernen durch Versuch und Irrtum, Lernen unter akutem Problemdruck, Lernen durch Feedback, Lernen durch Wettkampf im Vergleich mit anderen (Benchmarking).

nach Jeserich

## Persönliche Qualität schafft Selbstachtung

- Sie erringen das Vertrauen und den Respekt Ihrer Mitmenschen.
- Sie steigern Ihre Möglichkeiten, interessante und herausfordernde Aufgaben übertragen zu bekommen.
- Sie verbessern Ihre Aussichten auf Beförderung.
- Sie machen weniger Fehler und vermeiden zeitaufwendige und lästige Korrekturen.
- Sie brauchen sich nicht von anderen kontrollieren zu lassen.
- Sie schaffen mehr und haben mehr Zeit für sich.
- Sie vermeiden Kritik.
- Ihr OK-Gefühl und Ihre Selbstachtung steigen.
- Sie erzielen für sich mehr Lebensqualität.

nach Claus Moller

## Vorschläge, wie Sie Ihre persönliche Qualität halten und steigern

Halten Sie Ihre Zusagen gegenüber anderen ein, bleiben Sie verlässlich  
Seien Sie pünktlich, kommen Sie nicht zu früh, nicht zu spät  
Bereiten Sie sich auf wichtige Gespräche sorgfältig vor  
Bleiben Sie auch in schwierigen Situationen offen und aufnahmebereit  
Suchen Sie sich keine Feinde, bleiben Sie in allen Situationen gelassen  
Halten Sie sich an die geltenden Regeln, soweit Sie es können  
Suchen sie keine Schuldigen an Ihrer eigenen Situation, Sie sind Ihr eigener Manager  
Recht haben und Recht kriegen, das sind die zwei Seiten einer Medaille  
Entwickeln Sie kontinuierlich Ihre Fähigkeiten, verbessern Sie Ihre Fertigkeiten,  
lassen Sie sich davon nicht abbringen  
Verlassen Sie sich nicht allzusehr auf Ihre Erfahrungen und Beziehungen,  
bleiben Sie immer aktiv am Ball  
Beteiligen Sie sich aktiv an den richtigen Veränderungsmaßnahmen  
Akzeptieren Sie Ihren Chef, ist er es nicht, dann kommt eben ein anderer  
Überlassen Sie es nicht dem Zufall, wie Sie bei anderen ankommen  
Spielen Sie im Beruf nicht Theater, sie halten es nicht lange durch  
Halten Sie ausreichend Distanz zu Kollegen und Vorgesetzten

## Möglichkeiten und Instrumente der Mitarbeiterorientierung

Mittel- und langfristige Personalplanung bezüglich Bedarf, Menge, Zeit, Qualifikation und Fähigkeiten  
Aktive Beeinflussung von Berufsbildern bezüglich Lehr- und Lerninhalten, Berufs- oder Schulabschlüssen etc.

Aktive persönliche Beteiligung bei der Aus- und Weiterbildung in Schulen und Universitäten

Bereitstellen von Ausbildungsunterlagen, Praktikumsplätzen, Studien- und Diplomarbeiten

Aktive Öffentlichkeitsarbeit und Imagebildung

Alternative interne und externe Personalbeschaffungswege und –möglichkeiten analysieren, bewerten und auswählen

Qualifizierte und interessierte Personen durch geeignete Medien und gezielte Information ansprechen

- Geeignete Auswahlverfahren, um die Richtigen unter den Bewerbern zu erkennen

- Einarbeitungszeit und -möglichkeiten schaffen, Erfolgsbeurteilung

- Individuelle Zukunfts- und Karriereplanung mit Weiterbildungsprofil

- Vielfältige Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten anbieten

- Gesundheitstraining und Stressmanagement

- Selbstlernmöglichkeiten anbieten, z.B. Mediotheken

- Zeitlich begrenzte Beteiligungsprogramme durchführen

- Personalbeurteilungen durchführen, Zielvereinbarungen treffen

- Regelmäßige individuelle Personalgespräche führen

- Fehlzeitengespräche durchführen

- Regelmäßige allgemeine Mitarbeiterbefragungen durchführen

- Regelmäßige Information z.B. über Hauszeitschrift

- Vorgesetztenbeurteilungen durchführen

- Interview mit ausscheidenden Mitarbeitern

- Ruhestandsvorbereitungen

## Schwierigkeiten im Umgang mit Wissen

Wir bilden unsere Mitarbeiter gründlich aus, aber lassen sie ihr Wissen nicht anwenden.

Wir lernen am meisten in Projekten, aber geben die gemachte Erfahrungen nicht weiter.

Wir haben für jede Frage einen Experten, aber die wenigsten wissen, wo und wie man ihn findet.

Wir dokumentieren alles gründlich, aber können nicht auf das so gesammelte Wissen zurückgreifen.

Wir engagieren nur die hellsten Köpfe, aber verlieren sie nach drei Jahren an die Konkurrenz.

Wir wissen angeblich alles über unseren Konkurrenten, aber nur sehr wenig über uns selbst.

Wir fordern jeden zur Wissensteilung auf, aber behalten die Geheimnisse für uns.

Wir kooperieren, um von anderen zu lernen, aber wissen nicht, was wir lernen wollen.

## Wissensidentifikation:

### Wie schaffe ich Transparenz über vorhandenes Wissen

Wissenserwerb: Welche Fähigkeiten werden von extern eingekauft?

Wissensentwicklung: Wie baut man im Unternehmen neues Wissen auf?

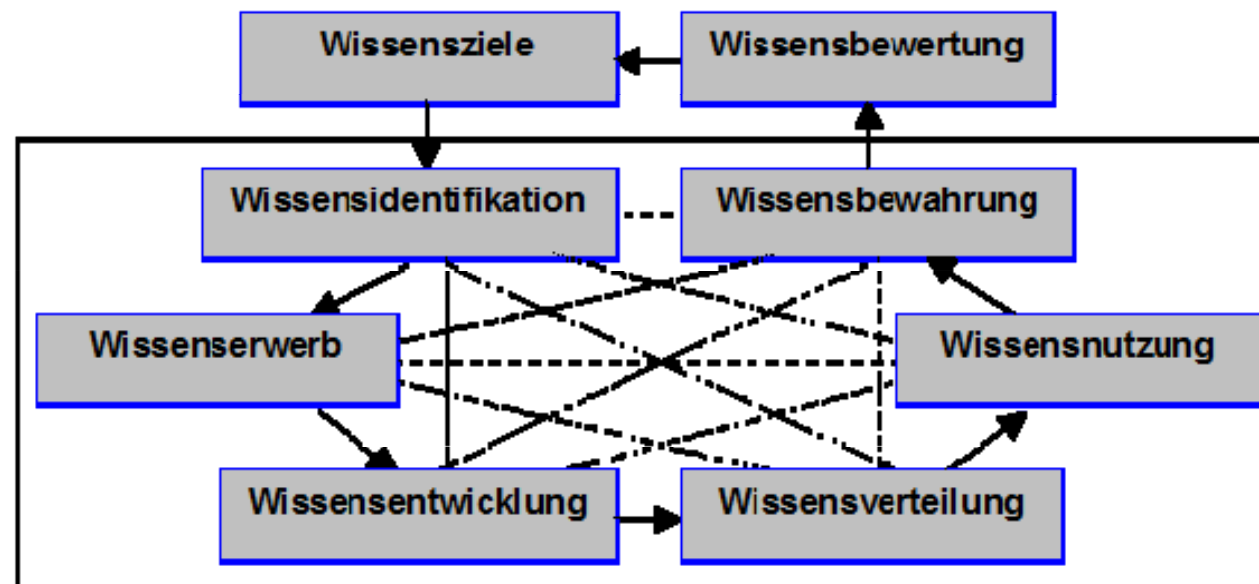
Wissensverteilung: Wie bringt man das Wissen an den richtigen Ort, die richtige Person?

Wissensnutzung: Wie stellt man die Anwendung des unternehmerischen Wissens sicher?

Wissensbewahrung: Wie schützt man sich wirksam vor Wissensverlusten?

Wissensziele: Wie gibt man den Lernanstrengungen der Organisation die richtige Richtung?

Wissensbewertung: Wie misst man den Erfolg der unternehmerischen Lernprozesse?



## Eigenschaften eines Systems

Ein System ist mehr, als nur die Summe seiner Teile

Die Teile des Systems stehen in gegenseitiger Abhängigkeit

Ein System organisiert sich nach Zielen und Regeln

Ein System ist in sich geschlossen und grenzt sich ab

Ein System organisiert sich in ähnlichen Untersystemen (Fraktale)

In einem reifen System besteht erhebliche interne Spannung

Ein reifes System neigt zur Beschäftigung mit sich selbst

Führen bedeutet, ein System zu managen

Das Verändern eines Systems ist ein aufwendiger Vorgang

Das Optimieren eines reifen Systems ist "fast" unmöglich

Das massive Verändern eines Systems bedeutet Revolution

## Leitgedanken zu Managementsystemen

Ein Hauptzweck des Managementsystems ist es, die Systeme und Prozesse so zu verbessern, dass eine ständige Verbesserung der Bedingungen und Voraussetzungen für wertschöpfende Arbeit erreicht werden kann.

Ein universell geeignetes Managementsystem kann es nicht geben, folglich kann man ein solches auch nicht normen.

Das Managementsystem sollte den zum Erreichen der Ziele erforderlichen Umfang haben.

Das System sollte entsprechend der besonderen Art der Geschäftstätigkeit strukturiert und ihr angepasst sein.

Um eine optimale Wirksamkeit zu erzielen und die Erwartungen des Kunden zu erfüllen, ist es wesentlich, dass das System an die Art der Tätigkeit der Organisation und an die angebotenen Produkte angepasst wird.

Die Auswahl geeigneter Teilsysteme, Elemente und Prozesse und der Umfang, in welchem sie von einer Organisation übernommen und angewendet werden, hängt vom Markt, den Produkten, den Produktionsprozessen und den Erfordernissen der Kunden und Verbraucher ab.

## Leitgedanken zu Managementsystemen

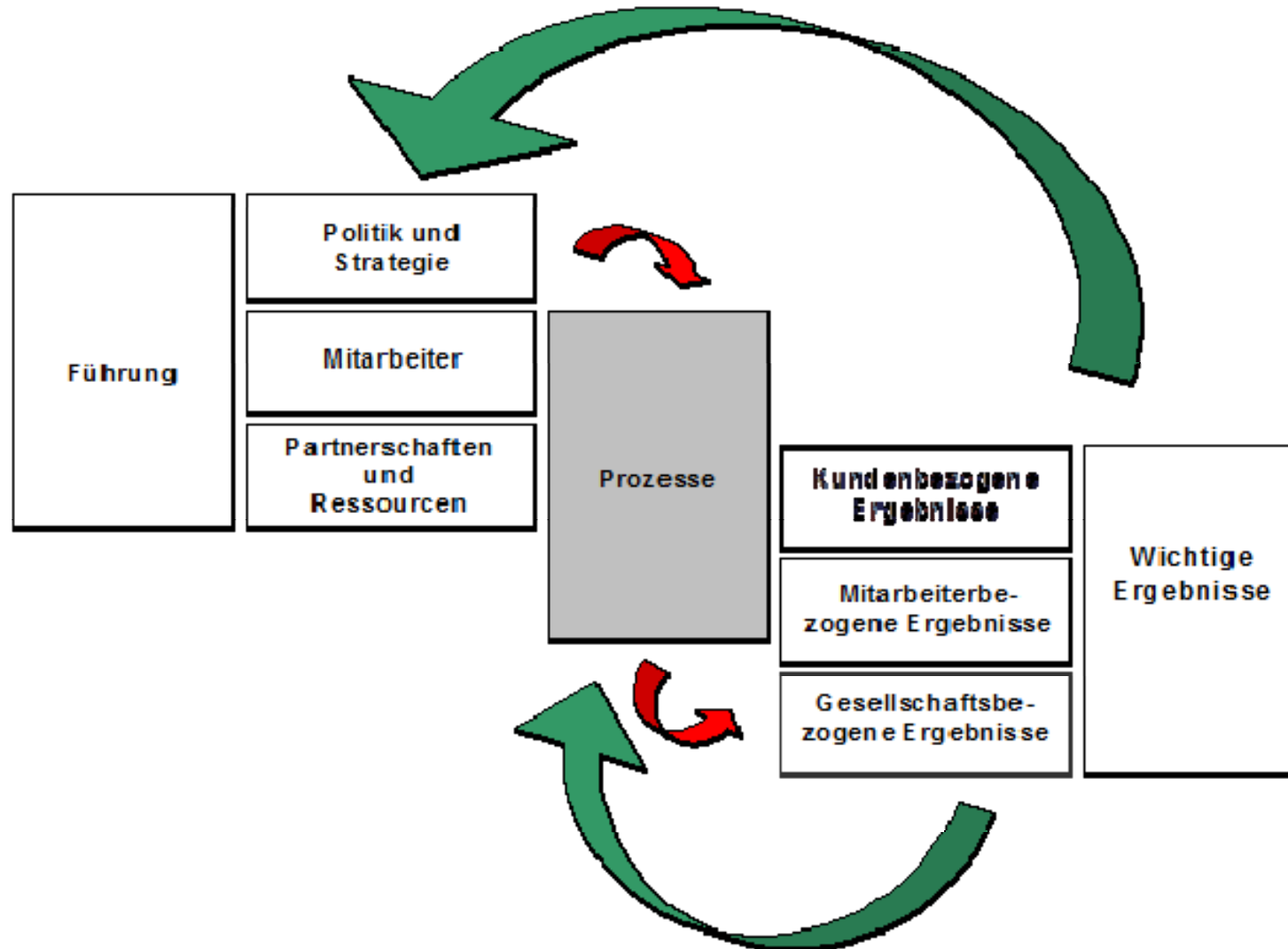
Das Managementsystem unterscheidet sich von einer Organisation zur anderen.

Das System hat miteinander verknüpfte Aspekte: Die Erfordernisse und Erwartungen des Kunden (Vertrauen auf die Fähigkeit), die Erfordernisse und Interessen des Unternehmens (Qualität zu optimalen Kosten) und gesellschaftliche Erfordernisse (Akzeptanz).

Ein gut strukturiertes Managementsystem ist ein wertvolles Führungsmittel für die Optimierung und Lenkung des Unternehmens im Hinblick auf Nutzen-, Kosten- und Risikobetrachtung.

Jede Organisation besteht, um wertsteigende Arbeit zu schaffen. Die Arbeit wird vollendet durch ein Netzwerk von Prozessen. Die Struktur des Netzwerkes ist ziemlich komplex. Es ist wichtig, die hauptsächlichen Prozesse hervorzuheben, die Prozesse zu vereinfachen und einer Rangfolge zu unterwerfen.

# Prozessmanagement



## Prozessmanagement

Die Ressourcen (Potenziale) eines Unternehmens werden über seine Prozesse zu Ergebnissen umgewandelt (Wertschöpfung).

Über das Feedback der Ergebnisse können die Prozesse verbessert werden (Prozessmanagement).

Über das Feedback der Ergebnisse können die Ressourcen verbessert werden (Ressourcenmanagement).

Je besser die Prozesse sind, desto besser werden die vorhandenen Ressourcen (Potenziale) genutzt, desto besser werden die Ergebnisse sein.

Je besser das Feedback organisiert ist, desto effizienter können die Ressourcen und die Prozesse verändert werden.

## Prozessmanagement

ist eine koordinierte Optimierungsaufgabe, an der die Mitarbeiter in besonderer Weise beteiligt werden müssen, denn

- sie wissen, was läuft
- sie wissen, wie etwas läuft
- sie kennen die vorhandenen Potentiale
- sie kennen die bestehenden Schwierigkeiten
- sie setzen die Lösungen in ihrer täglichen Arbeit um

Mit Prozessmanagement werden die wichtigen Prozesse eines Unternehmens immer wieder ziel- und ergebnisorientiert gestaltet, verbessert oder erneuert.

Prozessmanagement ermöglicht es, Kompetenzen, Verantwortungen und Aufgaben in einem Unternehmen derart zu ordnen, dass Kundenorientierung, Eigenverantwortung, Teamarbeit und Beteiligung aller Mitarbeiter im hohen Maße erreicht werden können

## Wertschöpfung steht im Mittelpunkt

Wenn betriebliche und organisatorische Abläufe stark zerstückelt werden und viele strukturell bedingte Verantwortungs- und Durchführungsgrenzen überwunden werden müssen, hat dies auf die Wertschöpfung negative Auswirkungen:

- Für die Beteiligten werden die Abläufe undurchsichtig
- Verbesserungen enden in Bürokratie und aufwendigen IT-Lösungen
- Die Verantwortung für Qualität und Wertschöpfung des gesamten Ablaufes ist nicht eindeutig zuordenbar
- An den Übergangsstellen kommt es zu Zeitverzug, Kompetenzgerangel und Fehlerquellen
- Ressourcen werden nicht engpass- sondern abteilungsorientiert zugewiesen
- Teilloptimierungen in den Verantwortungsbereichen werden zum Nullsummenspiel
- Die Kunden haben keinen Einfluss auf Gestaltung und Durchführung
- Interne Kundenmentalität anstelle externer Kundenorientierung
- Entscheidungen dauern zu lange und verursachen hohe Kosten
- Meetings und Abstimmungsrituale fressen wertvolle Ressourcen
- Führungskräfte werden Politiker, Mitarbeiter werden demotiviert, Kunden unzufrieden

Um derartige Probleme zu vermeiden, kommt es auf die Fähigkeit an wertschöpfende und kundenorientierte Prozesse zu gestalten.

## Die Phasen der Prozessentwicklung

### Prozess-Einrichten

Grundsätzliches Erarbeiten des Prozessgrobkonzeptes unter Berücksichtigung des Kunden- und Eigennutzens, Festlegen des Prozesseigentümers, Einbeziehen der Prozessbenutzer, Prozesskunden oder Prozessexperten, schriftliche Prozessdokumentation.

### Prozess-Sichern

Qualitätsmerkmale und deren Nachweis festlegen, Beobachtung des Prozesses, Ergebnisse festhalten, Brauchbarkeit des Konzeptes in der Realität erproben, Prozessvarianten beobachten, Einflussgrößen erkennen, Probleme und Fehler erkennen, Kunden-Feed-back aufbauen.

### Prozess-Beherrschen

Erarbeiten des Prozesskonzeptes unter Berücksichtigung der Randbedingungen und Erfahrungen, Prozessdokumentation weiterführen, Schulungs- und Trainingskonzept entwickeln und umsetzen, Kosten- und Zeitreserven aktiv nutzen, Flexibilität gegenüber Varianten sichern, Geschäftsprozessaudit einführen, Fähigkeit und Beherrschung sicherstellen.

### Prozess-Verbessern und Optimieren

Fortlaufendes Optimieren des Prozesses in der Praxis auf beherrschter Basis in kleinen Schritten, Nachführen der Prozessdokumentation, Beobachten und Bewerten der Verbesserung, Einbeziehen aller Prozessbenutzer und Kunden, Prozess-Benchmarking einführen.

### Prozess-Neugestalten

Neugestaltung ist notwendig, wenn das bestehende Prozesskonzept durch Optimierung und Verbesserung nicht mehr weiterentwickelt werden kann, wenn neue Einflussgrößen grundsätzliche Veränderungen erfordern, wenn das Ergebnis des Benchmarking dauerhaft unbefriedigend bleibt.

## **stw unisono training+consulting GmbH**

stw unisono training+consulting, ehemals TQU Akademie GmbH, wird im Einklang mit unserer Vision, Mission, unseren Zielen und Werten geführt. Wir gehören zu den führenden Anbietern von Aus- und Weiterbildung im deutschsprachigen Raum. Geschäftsführende Gesellschafterin ist Gudrun Jürß.

Die stw unisono training+consulting GmbH ist spezialisiert auf berufliche Weiterbildung und praktische Projektarbeit. Individuelle Lösungen und konkrete Unterstützung für Unternehmen, offene und firmenspezifische Qualifizierungskonzepte werden von kompetenten Projektleitern und Trainern mit langjähriger Erfahrung durchgeführt. Das Angebot wird kontinuierlich durch immer neue Markt- und Kundenanforderungen und in Zusammenarbeit mit der Steinbeis-Hochschule Berlin weiterentwickelt.

Jährlich bilden wir über 2.000 Teilnehmer in rund 200 öffentlichen und firmeninternen Veranstaltungen zu Qualitätsmanagement und sozialer Kompetenz aus. Unser Team besteht aus erfahrenen Projektleitern, die ihre Kompetenz in zahlreichen Unternehmensberatungen und Praxisprojekten erlangen und ständig weiterentwickeln. Wir sind seit 1993 nach DIN EN ISO 9001 zertifiziert. stw unisono training+consulting wird nach den Prinzipien des EFQM-Modells für Business Excellence geführt. Wir waren mehrmals Finalist beim Ludwig-Erhard-Preis. Wir verfügen über die AZWV Träger- und Maßnahmenzulassung.

Wir arbeiten mit der European Foundation for Quality Management EFQM, der Deutschen Gesellschaft für Qualität DGQ, Kiwa International Cert GmbH, Additive GmbH, StatSoft GmbH, der Schweizerischen Arbeitsgemeinschaft für Qualitätsförderung SAQ, dem Quality Management Institut QMI (Österreich), der American Society for Quality ASQ (USA) und der GOAL/QPC (USA).



**unisono**

training+consulting

Riedwiesenweg 6  
D-89081 Ulm

Tel.: +49(0)731-93762-0  
Fax: +49(0)731-93762-62

[www.stw-unisono.com](http://www.stw-unisono.com)  
[info@stw-unisono.com](mailto:info@stw-unisono.com)

**Recognised for Excellence in Europe**

---

Zertifiziert nach DIN EN ISO 9001:2008

---

Zugelassen nach SGB III (AZWV)

---

## Seminare zum Thema

### Sozialkompetenz

Seminarreihe Mitarbeiterführung  
Seminarreihe Kommunikationstechniken

### Fachkompetenz

Das Wissensmanagement  
Erfolgreiches Zielemanagement  
Grundlagen des modernen Qualitätsmanagement  
Aufbau Prozessorientierter Managementsysteme  
Verbesserungssysteme und Verbesserungsprogramme  
Vom Qualitätsmanagement zu Business Excellence

