

Change Management bei der DIN ISO Zertifizierung: „Qualität und Lernen“ bei der HypoVereinsbank

„Qualitätsmanagement hat nichts mit Inspektion, Materialprüfung, Systemzertifizierung und dergleichen unterhaltsamen Beschäftigungen zu tun“ (S.14) „Vielmehr muss man den Menschen verständlich machen, dass sie Teil einer Kultur sind, in der richtiges Vorgehen und richtige Resultate gewünscht sind“ (S.19) (Philip B. Crosby: Qualitätsmanagement, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuther, Wien/Frankfurt 2000).

Dieser Gedanke, den einer der Pioniere des Qualitätsmanagements bereits Ende der 70er Jahre formuliert hat, ist auch heute umso aktueller, als die meisten Zertifizierungsprojekte sich dem Thema recht wenig von der Seite der Einstellungen und Verhaltensweisen der beteiligten Menschen nähern. Meistens endet die Arbeit an der Qualitätskultur bei Mitarbeiterzeitschriften oder wenigen beteiligten Menschen im Zertifizierungsprojekt.

Der vorliegende Projektbericht beschreibt den Weg des internen Dienstleistungsbereiches eines Kreditinstituts mit ca. 2000 Mitarbeitern hin zur lernenden Qualitäts-Organisation. Die Qualität der Serviceleistungen sollte optimiert, Lern- und Veränderungskompetenz in den Teams an der Basis etabliert, neue EDV-Systeme und Prozesse eingeführt und die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9002 angestrebt werden.

Im folgenden werden die Ausgangslage und Zielsetzung des Projekts skizziert und die einzelnen Schritte zur Erreichung dieser Ziele dargestellt. Das Projekt ist ein Beispiel für die Verzahnung verschiedener Instrumente des Change-Managements, die erst in einer stringenten Choreographie eines Veränderungsprozesses ihre volle Wirkung entfalten.

Das Projekt lief in der beschriebenen Form von 1999-2001.

Starker Einfluss der Post Merger Situation der HypoVereinsBank

Die dargestellte Unternehmenseinheit liefert Service- und Abwicklungsleistungen für die Privatkunden der international tätigen HypoVereinsBank. Die Serviceeinheiten waren in 5 regionale Dienstleistungszentren aufgeteilt, die jeweils Hunderte von Filialen in der Region betreuten. Sie werden durch einen Centerleiter geführt, der durch Gruppenleiter unterstützt wird. In einem Dienstleistungscenter arbeiten ca. 250-500 Mitarbeiter, die Gruppenleiter betreuen zwischen 10-50 Mitarbeiter.

Die Situation und die Zusammenarbeit in den Teams war stark beeinflusst durch die Post Merger Situation der Bank, welche die Beherrschung völlig neuer Arbeitsabläufe, neuer IT-Anwendungen und nicht zuletzt die kulturelle Integration völlig unterschiedlicher Wertsysteme der Ursprungsunternehmen erforderte. Durch den erforderlichen Integrationsprozess und die vielen zu lernenden neuen Prozesse und IT-Anwendungen entstanden erhebliche Qualitätsmängel, die direkt auf den Endkunden durchschlugen. Sie unterlagen einer hohen Aufmerksamkeit der internen und externen Öffentlichkeit, welche die mit dem Merger verbundenen Versprechungen nach deutlich höherer Qualität und Kompetenz eingelöst sehen wollte. Dies galt auch für Kosten- und Einsparungsziele durch Synergien und schlankere Prozesse.

Vor diesem Hintergrund entschloss sich das Managementteam das Thema „Qualität“ als Vehikel und Treiber für den erforderlichen Veränderungsprozess zu nutzen. Von Anfang an war aber klar, dass damit ein ganzheitliches Herangehen beabsichtigt war. Die DIN EN ISO Zertifizierung wurde als geeigneter Rahmen gesehen, damit nicht nur „soft facts“ wie Kultur, Kompetenzen, Führungs- und Teamarbeit entwickelt würden, sondern die „hard facts“ wie Prozesse und Technologien gleichermaßen optimiert wurden.

Zielsetzungen des Veränderungsprojektes:

Die Ziele von „Qualität und Lernen“ betrafen die Optimierung der Leistungsqualität auf allen Ebenen der Leistungserstellung. Hier die verschiedenen Themen im Überblick:

- Kompetenzentwicklung für die neuen Arbeitsprozesse nach dem Merger bei allen 2000 Mitarbeitern des Bereiches
- Kompetenzentwicklung in den IT Systemen
- Erreichen der mit dem Merger angestrebten Synergie- und Kostenziele
- Begrenzung der Qualitätsmängel, die durch Prozess- und IT Veränderungen beim Endkunden zu erwarten sind
- Unterstützung der Filialen bei der Bewältigung der Post Merger Probleme
- Etablierung einer guten Zulieferqualität
- Entwicklung einer vertrauensvollen Lern- und Veränderungskultur
- Aufbau eines einheitlichen Führungsverständnisses
- Erlangen des Qualitäts-Zertifikats DIN EN ISO 9002

Durch die Fusionierung der zwei Häuser mit unterschiedlichen EDV-Systemen stand die Neueinführung einer System-Architektur mit neuer Anwendersoftware in einigen Monaten bevor. Die Einführung dieses neuen EDV-Systems war mit einer Veränderung vieler Arbeitsprozesse verbunden. Am Tag der Umstellung mussten die Mitarbeiter nicht nur mit neuen Systemen, sondern auch mit den neuen Arbeitsprozessen so umgehen können, dass die Qualität der Arbeit gewährleistet wurde. Zum Erlernen der neuen Prozesse standen Lernmedien und –materialien in ausreichender Form zur Verfügung. Wie bei der EDV Neueinführung gab es keine Testphase. Ab dem Tag „x“ mussten die neuen Prozesse beherrscht werden.

Dabei nahmen viele Mitarbeiter an, dass nach dem Fusionsprozess der beiden Kreditinstitute und nach der Einführung der neuen Systeme und Prozesse die Zeit der Veränderungen abgeschlossen sein würde.

In Anbetracht der sich erst abzeichnenden Fusionswelle großer und mittlerer Unternehmen kann eine solch illusorische Einstellung nur zu enttäuschten Erwartungen und Unzufriedenheit führen. Zeiten schneller Veränderungen erfordern eine Haltung, bei der Veränderungen als Teil des täglichen Arbeitsprozesses angesehen werden. Die dazu nötige Lern- und Veränderungsbereitschaft, die vor allem dazu führen sollte, dass Teams sich in solchen Phasen eigenständig zurechtfinden, muss bei den Mitarbeitern erzeugt werden.

Der Fokus auf Qualitätsmanagement war für den Unternehmensbereich aus diversen Gründen besonders wichtig:

- Sicherung der Qualität beim externen Kunden
- Positionierung bei den Filialen des Privatkundengeschäftes als Qualitätsführer
- Einübung der neuen Prozesse im Training on the Job
- Realisierung der geplanten Kostenvorteile durch die Reorganisationen nach dem Merger

Die Zertifizierung nach DIN EN ISO wurde dabei als geeignete Methode gesehen, das Thema Qualitätsmanagement klar zu strukturieren und mit bewährten Managementmethoden voran zu treiben. Die Notwendigkeit und der Weg der Zertifizierung war jedoch in der Organisation stark erklärungsbedürftig, weil der Nutzen und die hohe Priorität in der starken Belastung nach der akuten Mergerphase bezweifelt wurde. „Jetzt lasst uns doch erst mal in Ruhe arbeiten“ war die weit verbreitete Einstellung. Insofern war die Herstellung von Commitment der Mitarbeiter für den Fokus Qualität eine nicht zu unterschätzende Herausforderung.

Vorgehen:

DIN ISO als Rahmen, um kontinuierliche Verbesserung zu etablieren:

Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9002 sollte den offiziellen Rahmen für die anstehenden Aktivitäten bilden. Man erwartete Motivation, Stolz und Selbstwertgefühl der Mitarbeiter, in einem zertifizierten Bereich zu arbeiten. Die Herausforderung war dabei, den Qualitätsgedanken nicht auf den Zeitpunkt der Zertifizierung alleine auszurichten. Sehr oft fallen mit dem Erhalt des Zertifikats Energie und Motivation der Mitarbeiter ab. Mitarbeiter des Bereiches sollten deshalb wissen, was die Zertifizierung für sie bedeutet, warum eine Zertifizierung angestrebt wird, warum es sich lohnt, auf ein Zertifikat hinzuarbeiten, den angestrebten Standard zu halten und auch nach der Auditierung auszubauen.

1. Schritt: Vorinterviews

Durch Vorinterviews wurden Inhalte und Vorgehen bezüglich der ISO-Zertifizierung und den Qualitätsmanagementaktivitäten mit Erfahrungen und Interessen der Beteiligten abgestimmt. Befragt wurden ausgewählte Führungskräfte, Mitarbeiter aus den verschiedenen Abteilungen und der Leiter des Bereiches. In den Interviews wurde nach den Zielen des Projektes, möglichen Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren, Methoden der Erfolgskontrolle und nach Namensideen für das Projekt gefragt. Insbesondere konnten die Teilnehmer sich hinsichtlich ihrer Erfahrungen mit Qualitätszirkeln äußern.

2. Schritt: Führungsklausur Qualitätspolitik:

Mit dem Ziel, das Commitment von Führungskräften und künftigen Promotoren für das Projekt zu gewinnen, wurde eine Führungsklausur zum Thema „Qualitätspolitik“ durchgeführt. Die Ergebnisse der Befragung wurden zurückgemeldet, ein gemeinsames Verständnis von Qualitätsmanagement erarbeitet, die Rolle der Führungskräfte in der Qualitätsoffensive diskutiert und Kernaussagen zur Qualitätspolitik formuliert. Das gemeinsam formulierte Qualitätsleitbild wirkte später hilfreich bei Konflikten und bildete die Grundlage für alle weiteren Aktivitäten des Projektes.

Darüber hinaus wurden Rahmenbedingungen und kulturelle Spielregeln diskutiert, die für den Erfolg des Projektes ausschlaggebend sein würden. Die Erkenntnisse der Vorinterviews zur erfolgreichen Implementierung eines Qualitätsmanagement-Systems flossen hier mit ein.

Als Ergebnis der Führungsklausur wurde die Konzeption und Umsetzung von Qualitäts- und Lernzirkeln in Auftrag gegeben, um die erfolgreiche Implementierung der neuen Prozesse und

Technologien zu sichern und den Gedanken der kontinuierlichen Verbesserung auf der Ebene der Kultur, den Werten und Einstellungen sowie der Fähigkeiten zu etablieren.

3. Schritt: Konzeption der Qualitäts- und Lernzirkel:

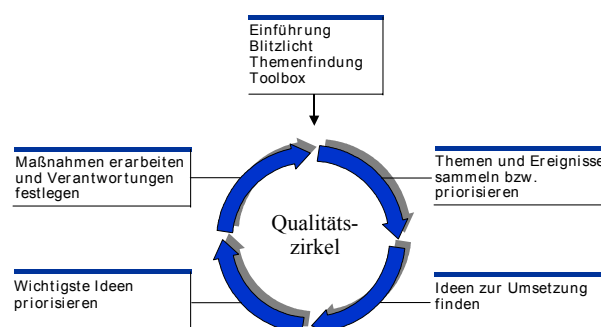
Die regelmäßigen Gruppenbesprechungen sollten genutzt werden, um die Handlungsfelder Lernen und Qualität innovativ zu bearbeiten und prominent zu positionieren. Dabei wurden diese Aufgaben durch zunächst zwei zeitlich nacheinandergeschaltete Instrumente vorangebracht:

- Lernen der neuen Prozesse durch Lernzirkel
- Sichern der Prozessqualität durch Qualitätszirkel

Ziel der Lernzirkel war es, gemeinsam Prozess- und Fachwissen aufzubauen, neue Lernmethoden kennen zu lernen, Erfahrungsaustausch über Lernerfolge und -hindernisse zu fördern und die Wissensaufnahme von trockenen Inhalten über andere Sinneskanäle in interaktiver und motivierender Form sicherstellen. Ganz besonders wichtig war auch die Entwicklung einer offenen und lernorientierten Umgangsweise mit Fehlern. Dies war durch die Sorge der Mitarbeiter um ihren Arbeitsplatz in der Post Merger Situation nicht trivial und vor dem Hintergrund der Qualität beim Kunden aber besonders wichtig. In Lernzirkeln steht ein von Führungskräften vorgegebenes Thema im Mittelpunkt.

In Qualitätszirkeln wurden die Themen von den Mitarbeitern selbst eingebracht. Die Qualitätszirkel sollten die Problemlösungskompetenz von Mitarbeitern vor Ort aktiv nutzen, die Arbeitsweise entlang der implementierten Arbeitsprozesse sichern, die Kommunikation innerhalb des Unternehmens verbessern, Qualitätsdenken auf allen Ebenen fördern und die Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters stärken.

Der Kernprozess der Qualitätszirkel



Der abgebildete Kernprozess für Qualitätszirkel wurde intensiv trainiert, in allen Teams geübt und immer wieder durch Coaching vor Ort unterstützt.

Die Zirkel wurden dazu genutzt, alle Probleme und Verbesserungsanliegen der Teams zu besprechen. Auch die Erkenntnisse aus Kundenbefragungen wurden damit verarbeitet und dadurch aufgedeckte Qualitätsmängel einer Lösung zugeführt.

Jeder Zirkel endete mit dem Ausfüllen eines Maßnahmenblattes, das zur Kenntnisnahme an den Abteilungsleiter geschickt werden musste. Im Abteilungsleiterkreis wurden die Ergebnisse aus den Zirkeln regelmäßig besprochen.

4. Schritt: Information der Mitarbeiter:

Nach dem Workshop Qualitätspolitik und der Konzeption der Zirkel wurden in einer großen Informationsveranstaltung die Mitarbeiter des Bereichs über die Schritte der Migration, das Zusammenführen der EDV-Systeme und das Qualitätsleitbild informiert. Es wurde ausführlich dargestellt, was Qualitätsmanagement in diesem Verständnis beinhaltet und wie die Schritte auf dem Weg zur Zertifizierung im einzelnen aussehen.

5. Schritt: Ausbildung der Moderatoren:

In jeweils dreitägigen Moderatorenausbildungen wurden insgesamt 120 Führungskräfte und Potenzialträger zu Moderatoren ausgebildet. Inhalte der Trainings waren Übungen im Umgang mit Moderationsmaterialien, Flipchart, Pinwand, Overheadprojektor und Moderationskarten. Das Training orientierte sich an praktischen Problemen und Fragestellungen aus dem Arbeitsalltag.

In den Lernzirkeln wurden auch die Mobilisierung der Mitarbeiter und die gemeinsame Strukturierung von Lernprozessen simuliert.

Anhand von Videoaufzeichnungen konnten die Teilnehmer ihre Präsentationen selbst beobachten und auch bewerten. Neben dem Umgang mit schwierigen Gruppenprozessen mussten die Teilnehmer üben, wie sie ihren Mitarbeitern den Nutzen und Hintergrund der Zertifizierung erklären und Einwände behandeln konnten.

Das Moderatorentaining stellte für die Mitarbeiter eine Personalentwicklungsmaßnahme dar, mit der sie ihr Kompetenzspektrum erweitern konnten. Da die vielen praktischen Übungselemente eine Trockensimulation der kommenden Zirkel darstellten, waren alle Teilnehmer stets mit hoher Konzentration und Einsatz bei der Sache. Die Gelegenheit wurde genutzt, um Lernpartnerschaften für den weiteren Prozess zu bilden. Die Chance, sich selbst durch das Feedback der Kollegen weiterzuentwickeln, wurde von allen Teilnehmern genutzt.

Nicht zu unterschätzen war die Präsenz der Centerleiter für ein Kaminesgespräch oder einen Führungsdialog am Abend in jedem Moderatorentaining. Damit wurde immer wieder die Wichtigkeit und die Unterstützung des Managements für diesen Prozess deutlich. Viele Zweifel, Motivationstiefs und Konflikte mit der normalen Führungsrolle konnten durch diese Gespräche bearbeitet werden. Und auch die Centerleiter bekamen einen direkten Eindruck über Akzeptanz und Opposition gegenüber der angestrebten Qualitätskultur. Sie konnten mit ihren Moderatoren Strategien für ihr Center entwickeln, wie die Mitarbeiter noch besser für die bevorstehende Qualitäts- und Lernzirkelarbeit gewonnen werden könnten.

6. Schritt: Durchführung der Qualitätszirkel:

Alle Teilnehmer gingen gleich in den Tagen nach dem Training daran, die ersten Zirkel mit ihren Teams zu starten, um die erworbenen Kenntnisse umsetzen zu können. Viele Moderatoren waren von der positiven Resonanz der übrigen Mitarbeiter über die interessante Gestaltung der Zirkel überrascht. Die Einführung der Zirkelarbeit bot den Mitarbeitern ein Forum, über ihre Probleme und Bedenken zu sprechen. Die Moderatoren hatten gelernt, wie sie die Äußerungen der Kollegen aufgreifen und in einen lösungsorientierten Moderationsprozess überführen konnten. Wo ein Problem war, wurde nun auch nach einer aktiven Lösung gesucht.

Eine der wichtigsten Erfahrungen war hier, dass durch die von der Führung stark unterstützte strukturierte Gesprächssituation auch immer wieder zeitnah Gelegenheit war, um über die Erfahrungen, Erfolge und ggf. Probleme mit den Kollegen der jeweils anderen Herkunftsbank zu sprechen. „Wie haben wir das früher gemacht und warum“, „wie können wir voneinander lernen“ , „ wie wandeln wir immer wieder Vorurteile aufgrund von Unterschieden in Gemeinsamkeiten und gegenseitige Unterstützung um“ waren wichtige Themen, die letztendlich zur positiven Bewältigung des Mergers in diesem Unternehmensbereich wesentlich beitrugen.

7. Schritt: Qualifizierung interner Auditoren:

Durch das interne Qualitätsmanagement wurden 30 interne Auditoren ausgebildet. Ähnlich der Qualifizierung der Moderatoren stellte dies eine Personalentwicklungsmaßnahme dar, mit der die Mitarbeiter ihr Kompetenzspektrum deutlich erweitern konnten. Diese Auditoren arbeiteten eng mit den Qualitätszirkel- Moderatoren zusammen und integrierten die Verbesserungsmaßnahmen in die Dokumentationsarbeit der Arbeitsprozesse. Verbesserungsmaßnahmen, die in den Zirkeln entwickelt wurden, gingen entweder an laufende interne Projekte oder als Verbesserungsvorschlag an andere Center.

8. Schritt: Begleitung und Supervision der Moderatoren, regelmäßige Diskussion der Erkenntnisse im Managementteam

In den einzelnen Centern wurde ca. einen Monat nach dem Training ein Supervisionstag abgehalten, um aktuelle Erfahrungen, Erfolge und Probleme zu besprechen. Der Supervisionstag bestand aus einem halben Tag Erfahrungsaustausch in der Moderatorengruppe und einem halben Tag Einzelcoaching bei individuellen Fragen und Problemen.

Die dort gewonnenen Einsichten zum Stand des Projektes wurden im Managementteam mit dem Bereichsleiter und den internen und externen Unternehmensentwicklern diskutiert. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses des Projektes wurden daraus Kommunikations- und weiter erforderliche Unterstützungsmaßnahmen entwickelt und geplant. Zentral war aber der dadurch regelmäßig stattfindende Dialog der Führung und das Rollenvorbild des Bereichsleiters, der nie einen Zweifel daran ließ, dass das Projekt trotz Widerstände oder Hemmnissen mit aller Kraft weitergeführt werden sollte.

9. Schritt: Internes Audit

Drei Monate nach Beginn des Prozesses wurde bereits ein erstes internes Audit durchgeführt, um Handlungsbereiche für die Zertifizierung festzustellen und entsprechend Prioritäten festzulegen. Dieses Audit hielten die intern ausgebildeten Auditoren ab. Die Mitarbeiter intensivierten im Vorfeld ihre Lernanstrengungen für die neuen Arbeitsprozesse und setzten sich erneut mit ihrer Führungskraft intensiv mit dem Thema Qualität auseinander. Das gute Ergebnis überzeugte Mitarbeiter und Führungskräfte über den Sinn der Anstrengungen und machte allen Mut für die weiterhin erforderliche Energie für die offizielle Zertifizierung.

Das Aufrechterhalten der Energie für die Qualitätsarbeit war in dieser Zeit vor allem auch durch die weiter wachsenden Qualitätsprobleme erforderlich, die immer wieder in der Zusammenarbeit mit den Filialen auftraten. Die konsequente Haltung des Unternehmensbereiches war dabei: „wir zeigen nicht auf die anderen, bleiben bei unseren eigenen Hausaufgaben und versuchen unsere Partner im Vertrieb für kontinuierliche Qualitätsarbeit zu gewinnen“. Die guten Ergebnisse des internen Audit und die danach noch konsequenter geführten und mit dem Vertrieb besprochenen Qualitätsstatistiken stabilisierten in dieser schwierigen Zeit das Selbstbewusstsein der Teams.

10. Schritt: Review zur Entwicklung des Bereiches

Nach sieben Monaten fand eine Prozessbetrachtung mit Führungskräften und Promotoren zur bisherigen Entwicklung des Bereichs auf dem Weg zur lernenden Organisation statt. Erfolgreiche Aspekte des Prozesses wurden resümiert und daraus weiterführende Maßnahmen abgeleitet. Zur Einforderung des Commitments der Führungskräfte und Promotoren, sowie für das Projektcontrolling ein wichtiger Zwischenschritt.

11. Schritt: Mitarbeiterbefragung und Datenfeedback mit drei Großgruppenveranstaltungen

Kurz vor dem externen Audit wurden bereichsübergreifend drei Anschubtage Zertifizierung mit jeweils 60 Moderatoren, Auditoren und Führungskräften durchgeführt. Der Tag sollte dazu dienen, Erfahrungen der Bereiche und Abteilungen mit den Zirkeln zu besprechen und die gelernten Inhalte aus dem Moderatorentaining noch einmal zu vertiefen.

Außerdem sollten die Ergebnisse einer breiten Mitarbeiterbefragung zu Akzeptanz und Qualität der Qualitäts- und Lernzirkel sowie der Zertifizierungsarbeit zurückgemeldet und verarbeitet werden.

12. Schritt: Zertifizierung

Neun Monate nach Beginn des Prozesses wurde die Zertifizierung beim ersten Audit mit Auszeichnung bestanden. Für alle Beteiligten war dies durch die gut verankerte Qualitätsarbeit in jedem Team ein Ansporn, weiterzumachen und sich auf die weiteren Veränderungen in der Bank vorzubereiten.

Parallelprozess: Führungskräfte- und Teamentwicklung

Wesentlich für die Entwicklung einer vertrauensvollen Qualitäts- und Lernkultur waren die Prozesse der Führungskräfteentwicklung und der Dialogveranstaltungen in den Führungsteams. Dabei konnten unterschiedliche Führungswerte und Unternehmenskulturen der beiden Banken vor dem Merger thematisiert und offen diskutiert werden. Von allen getragene Regeln in bezug auf Leistung, Qualität, Initiative und Verantwortungsübernahme wurden entwickelt und als Leitlinien für die Zusammenarbeit der Führungskräfte immer wieder einem Qualitätscheck unterzogen. Im Bereich Führungskräfteentwicklung wurden Kernkompetenzen und Anforderungen für die Führungskräfte des Bereiches definiert. Diese Kernkompetenzen dienten als Kriterien für die Positionierung der Führungskräfte und der Nachwuchsführungskräfte in

einem Führungskräfteportfolio. Jede einzelne Führungskraft wurde in bezug auf ihre heutige Leistung und ihr zukünftiges Potential besprochen, Maßnahmen wurden geplant und an die Führungskräfte zurückgemeldet. Auf diesem Wege wurde die Klarheit über die Erwartungen und Anforderungen des Bereiches verstärkt und Energie bei den Führungskräften für die eigene Kompetenzentwicklung mobilisiert.

...und wie beurteilen die Mitarbeiter den Nutzen von „Qualität und Lernen“?

- Bei fast 2/3 der Mitarbeiter ist es zu Qualitätsverbesserungen in der Arbeitsweise gekommen
- Die Fehlerquoten sind bei 66% zurückgegangen, der Umgang mit Fehlern ist offener und ehrlicher geworden und 90% sehen, dass Verbesserungsideen umgesetzt werden
- Nach Ansicht von 60% der Befragten haben sich Verbesserungen für ihr Team ergeben
- Qualitätszirkel ist für die große Mehrheit von 83% eines der wichtigsten Elemente der Qualitätsmaßnahmen
- 90% halten die Fortführung der Qualitätsmaßnahmen für sinnvoll.

Resümee und Lernerkenntnisse aus „Qualität und Lernen“

Die Ziele des Projektes wurden erreicht:

Das Programm hat dazu beigetragen, die vielfältigen Veränderungsziele des Bereiches zu erfüllen. Eine Kultur des Qualitätshandelns konnte etabliert werden, in der die Kunden aktiv betreut und bei der Lösung ihrer Probleme unterstützt werden. Schuldverschiebung von der einen auf die andere Abteilung wurde deutlich abgebaut. Die Zirkel sind etabliert und von allen Mitarbeitern als gewinnbringendes Instrument akzeptiert worden. Sie werden inzwischen dazu genutzt, sich das Wissen über neue Produkte und Prozesse in interaktiver Form unter Beteiligung aller Kollegen anzueignen. Die bereichseigene Qualitätsabteilung wird inzwischen als Unterstützer und nicht mehr als Kontrolleur gesehen.

Förderung des Teamgedankens:

Auch schwierige Teamprozesse werden nun unter Hinzuziehung von Moderatoren der Nachbarabteilung eigenständig gelöst. Der Informationsfluss untereinander wurde gefördert. Das Forum Zirkelarbeit wird den eigenen Teambedürfnissen so angepasst, dass die Zirkel regelmäßig stattfinden.

Kompetenz in den neuen Prozessen, IT-Systemen und in kooperativer Zusammenarbeit mit den zuliefernden Filialen:

Auch hier wurden deutliche Fortschritte gemacht. Vor allem die konsequente Führung der Qualitätsstatistik und die Herausforderung, das Audit für die Zertifizierung zu bestehen, können als wesentliche Erfolgsfaktoren betrachtet werden.