

Zeitschrift: Technische Mitteilungen / Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe = Bulletin technique / Entreprise des postes, téléphones et télégraphes suisses = Bollettino tecnico / Azienda delle poste, dei telefoni e dei telegrafi svizzeri

Herausgeber: Schweizerische Post-, Telefon- und Telegrafienbetriebe

Band: 73 (1995)

Heft: 9

Artikel: Mit innerer Erneuerung zufriedene Kunden und Mitarbeiter

Autor: Sollberger, Peter / Hunn, Heinz

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-875973>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 09.03.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

MIT INNERER ERNEUERUNG ZUFRIEDENE KUNDEN UND MITARBEITER

Die Entwicklung des Telekom-Marktes erfordert auch eine Anpassung des Unternehmens Telecom PTT. Neben der erwarteten Erweiterung der unternehmerischen Freiheit wird über die Einführung von Qualitätsmanagement (QM) eine innere Erneuerung angestrebt. Eine Prozessarchitektur des Qualitätsmanagementsystems und die parallele Entwicklung von Total-Quality-Management-Elementen bringt die notwendige Voraussetzung. Das Qualitätsmanagement bei der Telecom PTT unterstützt das Erreichen der Ziele Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und wirtschaftlicher Erfolg.

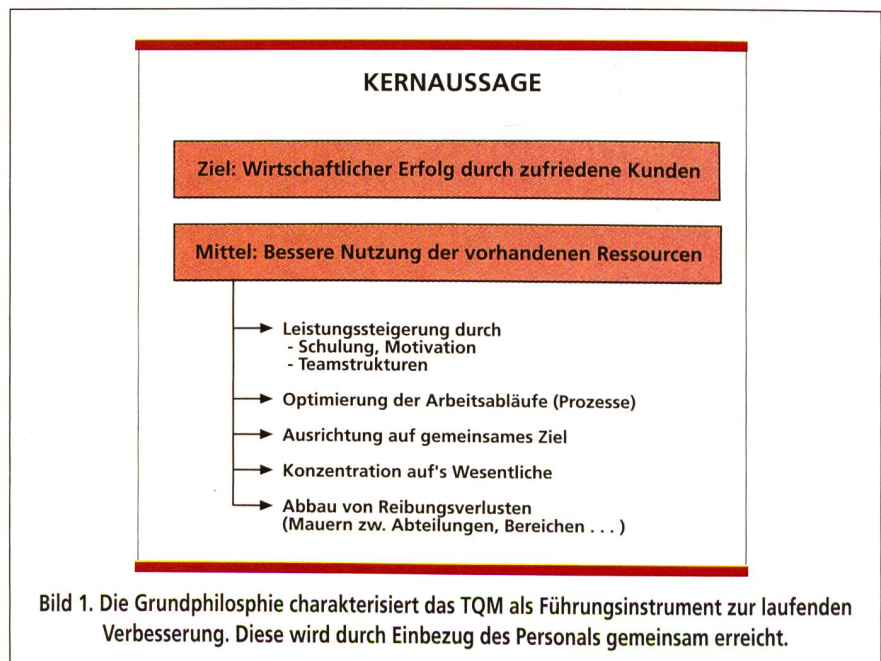
Der Markt ändert sich

Diese europäische Bewegung greift auch auf die Schweiz über. Ein neues Fernmeldegesetz, das hier Liberalisierung verspricht, ist im Bundesamt für Kommunikation (BAKOM) in Bearbeitung. Auch hier ist der 1. Januar 1998 Stichtag für die Öffnung des Marktes. Diese Aussicht ändert die Voraussetzungen, mit denen die Telecom PTT auf dem Markt auftreten kann. Dies führte bei den PTT zur Inangriffnahme der Totalrevision des PTT-Organisationsgesetzes. Das entsprechende Projekt (TOP) ist derzeit in der politischen Vernehmlassung. Damit soll der äussere Rahmen für die Führung der Telecom PTT angepasst werden. Zu-

Telekommunikation war und ist zum Teil bis heute in Europa eine Domäne der Staaten. Verschiedene Netzbetreiber und Anbieter von Dienstleistungen sind noch Staatsbe-

PETER SOLLBERGER
UND HEINZ HUNN, BERN

triebe. Diese Situation wird sich aber in absehbarer Zeit ändern. Am 25. Oktober 1994 genehmigte die Europäische Kommission den ersten Teil eines Grünbuchs über die Liberalisierung der Telekommunikationsinfrastruktur und des Kabelfernsehnetzes. Am 17. November 1994 nahm der Rat der Telekommunikationsminister eine Entschliessung an, die das Prinzip der allgemeinen Liberalisierung der Infrastruktur bis zum 1. Januar 1998 bestätigt.



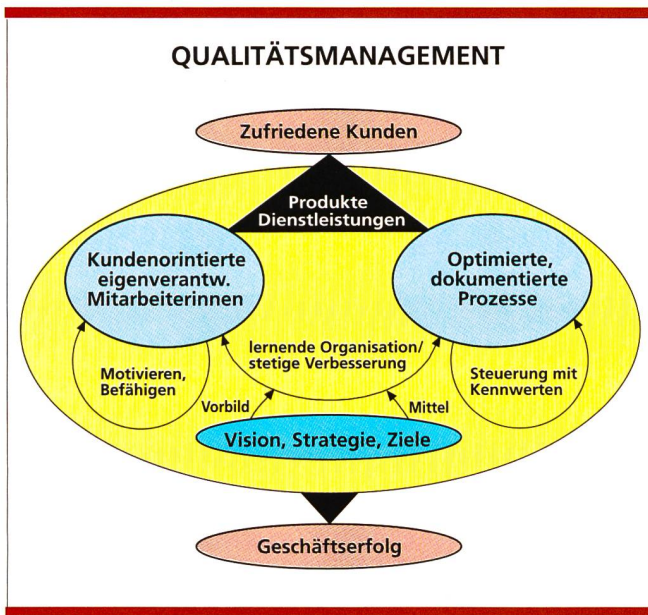


Bild 2. Das Qualitätsmanagement orientiert sich am Kunden. Es wird durch die Quellen Personal und Prozesse gespeist und durch die Führung mit Vision, Politik, Vorbild und Mittel gesteuert. Eine lernende Organisation wird angestrebt.

Dienstleistungen, wird bei der Telecom PTT schon seit langem betrieben. Seit 1991 wurden im Rahmen von Pilotbereichen bei der Generaldirektion PTT und Pilot-Telecom-Direktionen Prozesse beschrieben und verbessert. Im Bereich der Beschaffung werden ebenfalls seit einiger Zeit beispielsweise Liefervereinbarungen oder Qualitätssicherungsvereinbarungen angewendet. Eine Reduktion der Eingangsprüfung durch bessere Information über die Fähigkeiten der Lieferanten wird angestrebt. Ein umfassendes Schulungsangebot dient der laufenden Entwicklung des Personals. Ein erster Schritt zur Verstärkung der Kundenorientierung wurde durch den Einsatz von Keyaccount- und Account-Managern getan. Dies soll nur einige Beispiele aufzeigen, wie Qualitätsmanagement schon seit einiger Zeit ein Thema bei der Telecom PTT darstellt.

Ab November 1994 wurde nun ein neuer Schritt im QM der Telecom PTT eingeleitet. Qualitätsmanagement Telecom (QM-T) wurde als Organisationseinheit eingeführt und dem stellvertretenden Generaldirektor zugeordnet.

Ein Konzept zur Einführung eines umfassenden Qualitätsmanagements wurde erstellt und von der Unternehmensleitung bereits im Januar 1995 genehmigt.

Als Ziele strebt die Telecom PTT Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit gleichzeitig an. Bei allen drei Zielrichtungen spielen die internen Prozesse, wie der Einbezug der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Gestaltung dieser Prozesse, eine wesentliche Rolle (Bild 3).

dem braucht die Telecom PTT auch eine innere Erneuerung, um sich auf die veränderte Marktsituation einzustellen. Diese innere Erneuerung wird mit dem Projekt Qualitätsmanagement angestrebt.

Qualitätsmanagement zur Förderung der Konkurrenzfähigkeit

Immer wenn in der Geschichte grosse Schübe im Bereich des Qualitätsmanagements geplant und realisiert wurden, ging es um die Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit von Unternehmen. Dies war der Fall nach 1950 in Japan, mit der Entwicklung von Total-Quality-Management-Prozessen (TQM), bei der Einführung der Schweizer Norm 029100 und der Gründung der Schweizerischen Vereinigung für Qualitäts- und Managementsysteme (SQS) um 1980 und bei der Gründung der European Foundation for Quality Management (EFQM) im Jahre 1988. So versteht auch die Telecom PTT den Aufbau und die Umsetzung des Qualitätsmanagements als Mittel, die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens zu stärken. Qualitätsmanagement bei der Telecom PTT basiert auf einer einfachen Grundphilosophie (Bild 1).

Die vorhandenen Ressourcen sind vorerst die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die durch Schulung und Einbezug in die Gestaltung ihrer Aufgaben

auf die neue Situation vorbereitet werden. Es geht aber auch um die Arbeitsabläufe oder Prozesse im Unternehmen, die durchleuchtet und wo nötig vereinfacht und verbessert werden sollen. Bild 2 zeigt die wesentlichen Elemente eines Qualitätsmanagementsystems.

Die Telecom PTT braucht vorerst eine neue klare Zielrichtung (Vision, Mission, Strategie), die hilft, die Kräfte effizient auf das Wesentliche auszurichten.

Das QM-Konzept

Qualitätsmanagement, mehrheitlich bezogen auf die technischen Aspekte der angebotenen Produkte und

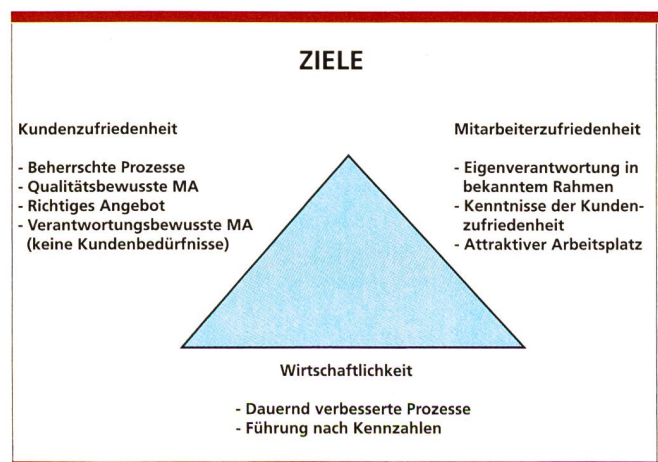


Bild 3. Alle drei Ziele werden ohne zusätzliche Priorität verfolgt. Die gegenseitige Abhängigkeit ist gross.

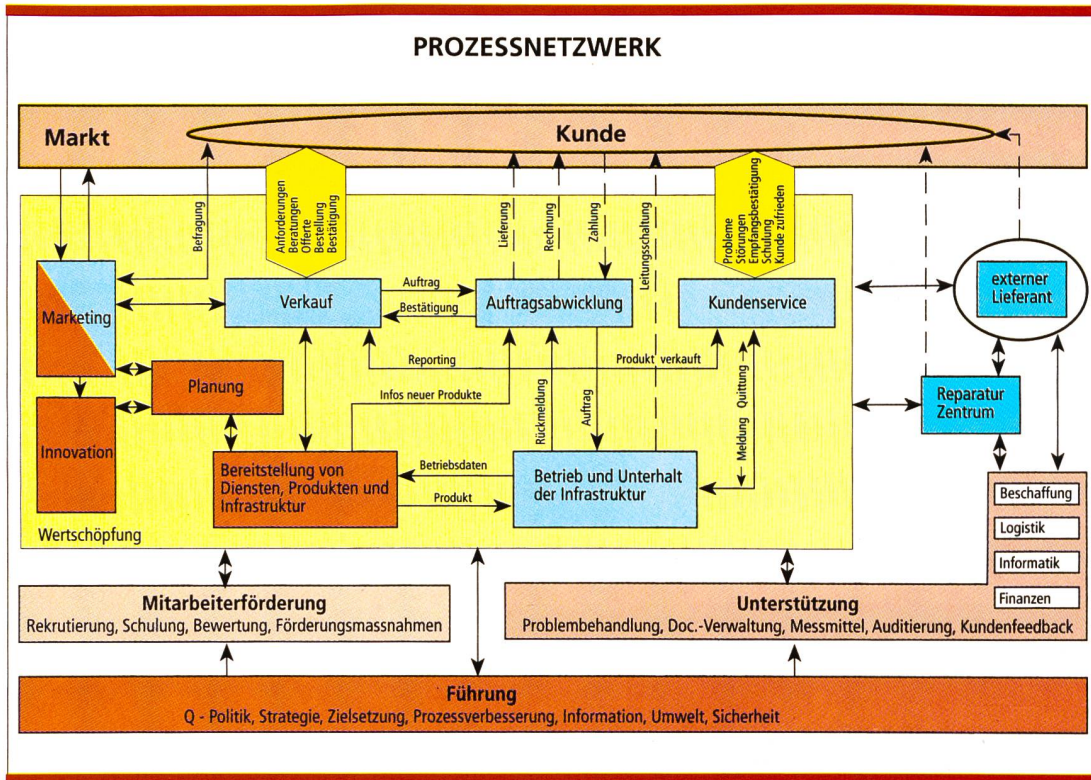


Bild 4. Das Prozessnetzwerk der Telecom PTT besteht in dieser Form als Grundlage für die Arbeit am QM-System. Vervollständigt wird es durch die Resultate der Arbeiten verschiedener Prozessteams.

Entscheidend wird aber auch sein, ob es gelingt, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines so grossen Unternehmens auf gemeinsam akzeptierte Ziele auszurichten und einige wenige Grundwerte als Standard im Verhalten des einzelnen einzuführen. Die hohen Ansprüche, die sich die Telecom PTT selbst vorgibt, veranlassen QM-T, mit einer Mischung aus TQM-Ansätzen und ISO-9001-Anforderungen zu starten. Überdies wurde eine Prozessstruktur als Basis für das QM-System gewählt. Dabei wurden die Prozessgruppen Wertschöpfung, Mitarbeiterförderung, Unterstützung, Führung und Organisationsentwicklung bestimmt. Deren Ausrichtung ist die Kundenzufriedenheit. Diese Prozessstruktur dient als Grundlage für die Bearbeitung des Qualitätsmanagementsystems (Bild 4).

Im Bereich der Wertschöpfung wurde als Grundsatz die Unterscheidung zwischen der Gruppe der Erneuerungsprozesse (Marktanalyse, Innovation, Planung und Bereitstellung neuer Dienste, Produkte und Infrastruktur) und der Betriebsprozesse (Marketingkommunikation, Verkauf, Auftragsabwicklung und Betrieb und Unterhalt der Infrastruktur) fixiert. Dieser Grundsatz dient dazu, den operativen Bereichen Freiräume zuzuordnen, in welchen der Geschäftserfolg

mit mehr Eigenverantwortung realisiert werden kann. Im Bereich der Erneuerung wird die Kenngrösse «time to market» eine entscheidende Rolle spielen. Es geht also darum, den Erneuerungsprozess so zu gestalten, dass die vom Markt gewünschte «Dienstleistung» zur rich-

tigen Zeit zur Verfügung gestellt werden kann. Im Bereich der Betriebsprozesse steht die Bindung der Kunden durch ausgezeichnete Dienstleistungen und persönliche Kontakte im Vordergrund. Wie bei allen Dienstleistungsunternehmen wird auch bei der Telecom

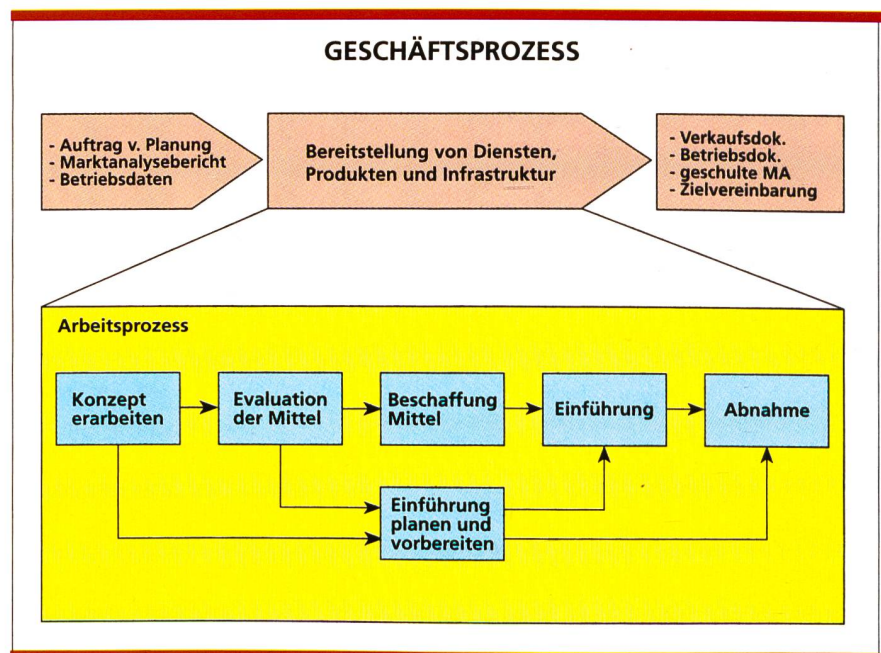


Bild 5. Dieses Beispiel zeigt das Prinzip zur Auflösung eines Geschäftsprozesses in Arbeitsprozesse.

PTT am Ende der Erfolg über die persönliche Beziehungsebene mit dem Kunden zu suchen sein. Auf dem technischen Gebiet werden die Angebote der Mitbewerber eine vergleichbare Qualität aufweisen.

Als äusserst wichtig wird im Konzept die Beteiligung des Kaders und des Personals beim Aufbau des QM-Systems hervorgehoben. Dazu sind im ersten Schritt zwingig interdisziplinäre Teams vorgesehen.

Auf dem Weg zum TQM ist geplant, die Anforderungen der ISO 9001 zu erfüllen. Die Telecom PTT wurde dafür in 24 Zertifizierungseinheiten (Telecom-Direktionen und Bereiche der Generaldirektion) unterteilt.

Die Umsetzung des Konzepts

Im Mai 1995 konnten die ersten Schritte aus dem Konzept realisiert werden. So fand ein erstes Seminar für die Unternehmensleitung statt. Dabei wurde aufgrund einer Vorarbeit zum Thema «Erfolgsfaktoren der Telecom PTT im freien Wettbewerb» ein Ansatz zu einer Qualitätspolitik erarbeitet. Dieser Ansatz wird in einem Team, bestehend aus dem stellvertretenden Generaldirektor und Direktoren der GD und der Telecom-Direktionen, weiterbearbeitet und in einen «Policy-Deployment-Prozess» eingefügt.

Die Qualitätspolitik wird nicht als vom übrigen Führungsbereich losgelöste Aussage behandelt, sondern in die normativen Grundwerte der Telecom PTT integriert. Gleich zu Beginn wird die Bedeutung des Qualitätsmanagements als Instrument der Unternehmensführung betont.

Erste Einführungsseminare für die interdisziplinären Teams zeigten eine äusserst aufgeschlossene Haltung zum Thema Qualitätsmanagement. Die prozessorientierte Grundstruktur und der absolute Wille, QM als Mittel zur inneren Erneuerung mit einer klaren Ausrichtung auf Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit zu verwenden, werden begrüsst und unterstützt. Es zeigt sich einmal mehr, dass Qualitätsmanagement dann auf positive Unterstützung stösst, wenn ein verständlicher, auf Verbesserung ausgerichteter Ansatz verwendet wird. Eine Prozessstruktur und die Kundenorientierung bieten hier gute Grundlagen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiterin-

nen und Mitarbeiter steigt mit dem eigenen Beitrag zur Gestaltung der Zukunft, aber auch mit zufriedenen Kunden. Der Wirtschaftlichkeit wird vor allem bei der Überarbeitung der Prozesse Rechnung getragen. Vereinfachung, klare Verantwortlichkeiten und Befugnisse, wie die Bearbeitung von Aufgaben in Teams, sind die wesentlichen Zielrichtungen. Insbesondere der Abwicklung von Aufgaben in Teams, im Sinne einer Projektarbeit, wird grosse Bedeutung beigemessen. Jeder Auftrag, jede Abwicklung von Aufgaben wird dahingehend geprüft, ob eine projektartige Bearbeitung eine sinnvolle Verbesserung gegenüber der heutigen Situation darstellt. Bei der Telecom PTT wird unterschieden zwischen der Ebene der Geschäftsprozesse (diese sind im Prozessnetzwerk der Telecom PTT aufgeführt) und der Ebene der Arbeitsprozesse. Die Geschäftsprozesse werden definiert, indem Grundsätze zur Verantwortlichkeit und zur Aufgabenabwicklung festgehalten werden. Gleichzeitig werden sie in eine Struktur von Arbeitsprozessen aufgelöst (Bild 5).

Die Geschäftsprozesse werden durch die aktuell zusammengesetzten Teams aus der obersten Führungsebene bearbeitet. Selbstverständlich geht es darum, Verbesserungen gezielt dort anzubringen, wo sie die grösste Wirkung zeigen. Bestehende gute Lösungen werden übernommen.

In einem weiteren Schritt, der parallel verschoben zur Definition der Geschäftsprozesse erfolgt, werden danach weitere Teams (aus der mittleren Führungsebene) zur Bearbeitung der Arbeitsprozesse zusammengestellt.

Arbeitsprozesse sollen der Verwirklichung der Ideen aus den Geschäftsprozessen dienen. Sie sind daher sehr einfach zu gestalten und durch Arbeitsmittel wie EDV-Applikationen oder Formulare bzw. Checklisten zu ergänzen.

Die Arbeit zu den Prozessen soll nach gegebener Planung bis im März 1996 weitgehend abgeschlossen sein. Danach erfolgt die Anpassung der beschriebenen Prozesse an die Zertifizierungseinheiten. Schulung und Auditierung begleiten die Einführung des QM-Systems und die Umsetzung erster TQM-Elemente. Dabei sind alle

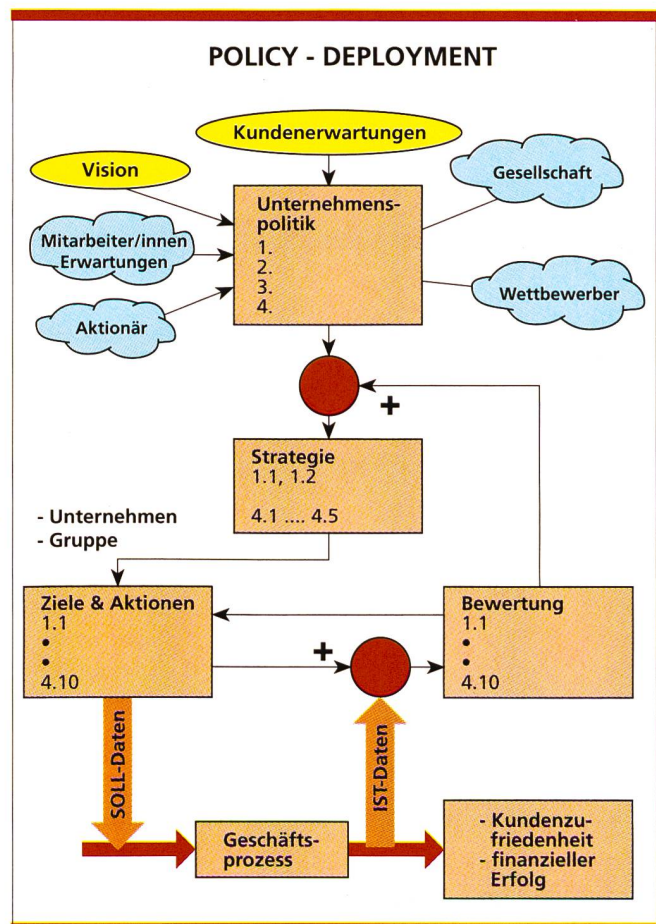


Bild 6. Policy Deployment ist eine Methode, um die Aussagen der Unternehmenspolitik in die Realität umzusetzen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein-zubeziehen. Die Schulung erfolgt in Kaskaden, wobei Vorgesetzte ihren Teil zur Schulung unterstellter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beitragen. Sind bis zu diesem Zeitpunkt für Kunden wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spürbare Verbesserungen erzielt, ist die Ausgangslage für eine kontinuierliche Entwicklung des TQM-Prozesses gegeben.

Policy Deployment

Nachhaltige Veränderungen werden in einem grossen Unternehmen nur dann erreicht, wenn über lange Zeit konsequent die gleichen, verständlichen Ziele verfolgt werden. Zudem müssen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen und spüren, welche Ziele ein Unternehmen verfolgt. Nur so können sie einen Beitrag zur Entwicklung des Unternehmens leisten. Diesen Grundsätzen entsprechend wird bei der Telecom PTT ein Policy-Deployment-Prozess eingeleitet.

Die Bearbeitung der Ansätze zu einer Qualitätspolitik verfolgt die Absicht, klare Aussagen zur langfristigen Zielsetzung der Telecom PTT und zu den zu pflegenden Unternehmenswerten festzuhalten. Diese auf wenige eingängige Aussagen konzentrierte Arbeit, soll die Ausgangslage für diesen Prozess schaffen. Vision, Mission und Qualitätspolitik bilden dabei eine Einheit, die als normative Grundlage der Weiterentwicklung der Telecom PTT dient (Unternehmenspolitik). Sie berücksichtigen die Interessen unserer Stakeholders (Kunden, Aktionäre, Personal usw.) (Bild 6).

Diese festgelegten Zielrichtungen und Werte werden danach in der Strategie und in den Zielsetzungsprozessen auf mittel- und kurzfristige Ziele umgelegt. Dabei ist es wichtig, dass jeweils eine klare Beziehung zur Unternehmenspolitik hergestellt werden kann. Die Umsetzung der Grundwerte in Ziele erfolgt über einen Vereinbarungsprozess. Von oben nach unten werden globale Ziele und Rahmenbedingungen vorgegeben. Die Ziele selbst werden von unten nach oben definiert und dann vereinbart. Die operativen Ergebnisse fliessen in einen Bewertungsprozess, in dem sie mit den Zielen verglichen werden und so neue Ziele und Aktionen auslösen oder wiederum Informationen für die

BILANZ			
Aktionär			
Ziel		Messung	
- Überleben - Erfolgreich gedeihen		- Cash flow - Verkaufswachstum - Marktanteil (ROE)	
Kunde		Management	
Ziel		Messung	
- Zufriedenheit - richtiges Angebot - erwartete Lieferung		- Kennzahlen der wichtigsten Geschäftsprozesse - Fehlerkosten - Verbesserungserfolge	
- Kundenbefragung - Verkaufsanteil aus neuen Diensten/Produkten - Anteil Lieferung zum vereinbarten Zeitpunkt		- Effizienz - 0-Fehler Innovation	
Mitarbeiter			
Ziel		Messung	
- Zufriedenheit - Qualifizierung		- Mitarbeiter-Befragung - Absenzzrate - Schulungstage	

Bild 7. Die ausgeglichene Bilanz ermöglicht eine ausgewogene Bewertung der Situation eines Unternehmens. Sie weist auch zukunftsorientierte Werte aus.

regelmässige Überarbeitung der Strategie ergeben. Für die Bewertung der operationellen Ergebnisse erstellen wir eine ausgeglichene Bilanz (balanced scorecard), um so eine ausgewogene Bewertung unserer Leistungen zu erhalten. Diese balanced scorecard muss wiederum Bezug auf die Unternehmenspolitik nehmen (Bild 7).

Mit diesem Policy-Deployment-Prozess soll eine Integration von normativen Aussagen mit der operationellen Wirklichkeit erstellt werden.

Mit ihren rund 20 000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die Telecom PTT eines der grössten Unternehmen in der Schweiz. In diesem Lichte betrachtet, ist es sehr verständlich, dass der Erarbeitung einer aussagekräftigen Politik und deren Umsetzung so grosse Bedeutung zugeordnet wird. Die Mischung von TQM und Anforderungen der ISO 9000 wird die nötige innere Erneuerung bringen. Einerseits wird die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt (Unternehmenskultur), und andererseits werden die Prozesse im Unternehmen optimiert (Struktur). Die Ausrichtung auf die Zufriedenheit der Kunden, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit werden als Massstab die weitere Entwicklung des Qualitätsmanagements bei der Telecom PTT begleiten.



Peter Hans Sollberger schloss seine Studien 1953 an der ETH Zürich mit dem Diplom an der Abteilung für Elektrotechnik ab. Von 1960 bis 1966 war er bei der Radiocorporation of America (RCA) tätig. Anschliessend trat er in das Fernmeldedepartement der Generaldirektion PTT ein, wo er in der Direktion Radio und Fernsehen zum Abteilungschef Betrieb aufstieg. 1977 bis 1989 war er Direktor der Stabsdienste im Präsidialdepartement und wechselte darauf in das Fernmeldedepartement, wo er mit der Leitung der Direktion Radio und Fernsehen betraut wurde. Seit Oktober 1993 ist Peter Hans Sollberger stellvertretender Generaldirektor der Telecom PTT. Im Militär bekleidet er den Rang eines Brigadiers.



Heinz Hunn, El.-Ing. HTL, ist Geschäftsleitungsmitglied und Projektleiter bei Qualicon in Kirchberg. Seit 1. November 1994 ist er Qualitätsbeauftragter der Geschäftsleitung der Telecom PTT und Projektleiter für die Einführung des Qualitätsmanagement. Er absolvierte Weiterbildungsstudien in Unternehmensführung am Institut für Gewerbliche Wirtschaft IGW an der Hochschule St. Gallen. Zudem ist er als Kursleiter bei SAQ und IGW tätig. Heinz Hunn ist lizenziertes EFQM-Assessor-Trainer.

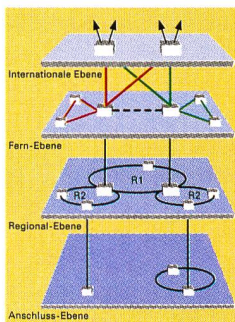
SIEMENS

Über die Wander- wege Ihrer Fernver- bindungen.

Seit Rudolf Kollers «Gotthard-Post» hat die Welt einen weiten Weg zurückgelegt. 1855 wurde der Drucktelegraph erfunden. Und 1874 schrieb ein Mann mit Sendungsbewusstsein erneut Kommunikationsgeschichte: Werner von

Siemens realisierte eine Vision und verlegte das erste Verbindungskabel im Atlantik. Seit damals hat Siemens mehr als Schritt gehalten mit der Entwicklung und sie nach Kräften angetrieben. Heute sind wir führend in High-Tech-Bereichen wie optischen

Transport, ISDN- und ATM-Netzwerken. Und der Weg in die Zukunft ist bereits vorgezeichnet, wo Datentransportflüsse von bis zu 10 Gigabits pro Sekunde eine Selbstverständlichkeit sein werden. Verpassen Sie also nicht den Anschluss an morgen:



Ob lokal, regional, national oder international: unsere Netzwerk-Spezialisten schaffen für Sie beste Verbindungen. Ihr persönlicher Networks Key Account Manager sagt Ihnen gerne mehr.

Telecom '95
3.-11. Okt. 95 in Genf
Besuchen Sie uns im
Swiss Pavillon

Siemens-Albis AG Zürich
(01-495 42 26), Bern, Basel,
Renens, Bioggio.

