Zeitschrift: Comtec : Informations- und Telekommunikationstechnologie = information and telecommunication technology

Herausgeber: Swisscom

Band: 74 (1996)

Heft: 4

Artikel: Prozessengineering und Unternehmenskultur

Autor: Hunn, Heinz

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-876756

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. 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. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

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. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

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. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.08.2025

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

QUALITÄTSMANAGEMENT IN DER TELECOM PTT

PROZESSENGINEERING UND UNTERNEHMENSKULTUR

Das im Februar 1995 offiziell gestartete Projekt Qualitätsmanagement baut auf zwei hauptsächlichen Säulen auf, der Prozessstruktur und der Bildung einer neuen Unternehmenskultur. Interdisziplinäre Teams aus Mitgliedern des oberen Kaders definierten bis Ende 1995 die in einem Prozessnetzwerk aufgezeichneten Geschäftsprozesse. Dabei wurden auch erste Voraussetzungen zu einer neuen, auf die veränderte Situation der Telecom PTT zugeschnittene Unternehmenskultur definiert.

Mitte Februar 1995 erfolgte der offizielle Start zum Aufbau eines umfassenden Qualitätsmanagements in der Telecom PTT. Das damals genehmigte Konzept zeigte einen Weg

HEINZ HUNN, BERN

auf, der sich im wesentlichen auf die beiden Elemente Prozessstruktur und Unternehmenskultur abstützt. Mittlerweile ist bereits ein Jahr vergangen, in dem vor allem die Definition der Unternehmensprozesse (Prozess-

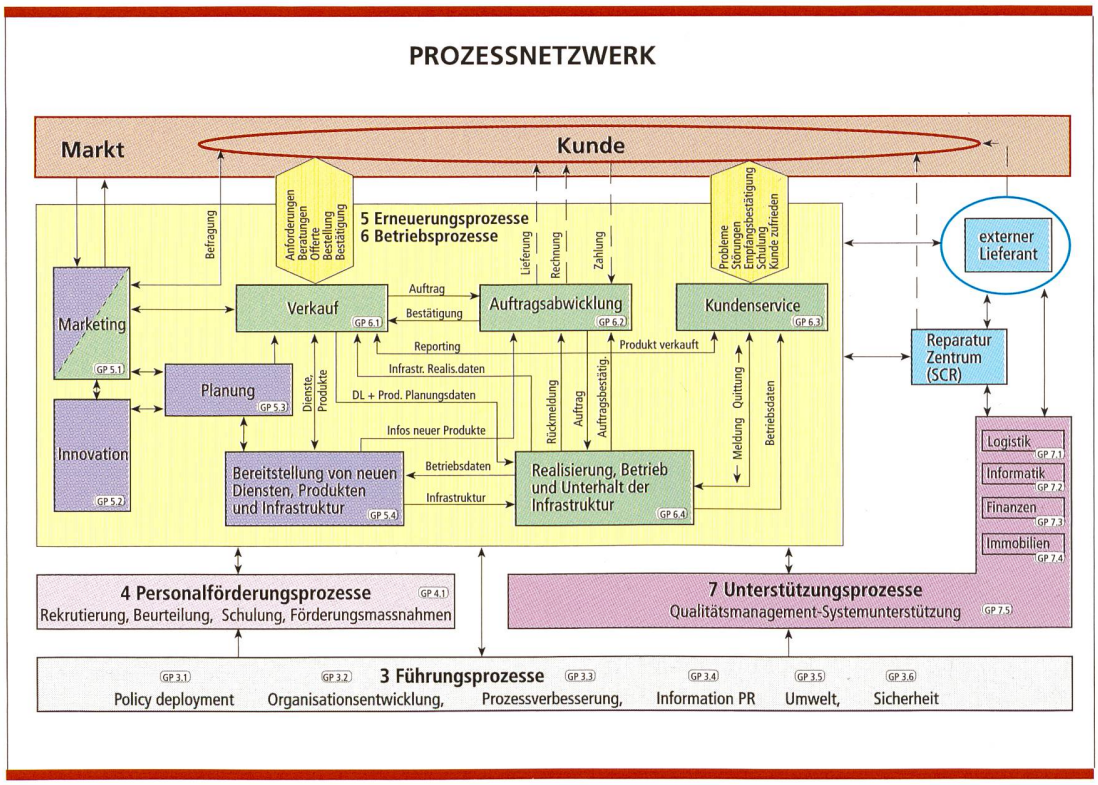

Bild 1. Prozessnetzwerk Telecom.

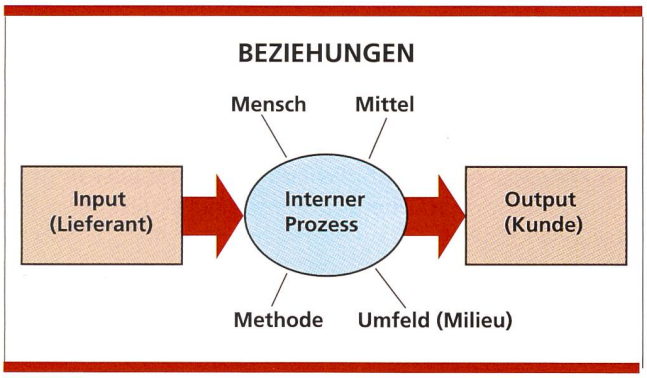

Bild 2. Kunden-/Lieferantenbeziehung.

engineering) im Vordergrund stand, ohne den Aspekt der Unternehmenskulturbildung zu vernachlässigen.

Prozessengineering

Als Basis zur Definition der Prozesse entstand zunächst ein auf die Telecom PTT zugeschnittenes Prozessnetzwerk (Bild 1).
Aufgeteilt in die vier Prozessgruppen Führungs-, Personalförderungs-, Unterstützungs- und Wertschöpfungsprozesse, wurden die Arbeitsabläufe – Geschäftsprozesse – definiert. Im Bereich der Wertschöpfungskette wurde als besonderes Merkmal eine Unterteilung in (sporadische) Erneuerungs- und (dauernde) Betriebsprozesse vorgegeben. In 21 interdisziplinären Teams aus Vertretern der oberen Kaderstufen wurden die einzelnen Elemente des Netzwerkes bearbeitet. Vier wesentliche Vorgaben begleiteten die Prozessdefinition:

Kunden-/Lieferantenbeziehung

Für jeden Prozess wurde ein Input-/Outputmodell erarbeitet, wobei insbesondere auf die Zuordnung der Eingänge zu Lieferanten und der Ausgänge zu Kunden geachtet wurde (Bild 2). Mit einer teilweise durch Informatik unterstützten Analyse wurde die Abstimmung aller Ein- und Ausgänge sichergestellt.

Verbesserung

Viel Gewicht wurde darauf gelegt, dass die definierten Prozesse eine deutliche Verbesserung gegenüber der heutigen Aufgabenbewältigung ermöglichen. Wird dies nicht erreicht, so besteht die Gefahr, dass Qualitätsmanagement nur als Papiertiger betrachtet wird. Zu jedem beschriebenen Prozess wurden deshalb die zu erreichenden Verbesserungen festgehalten. Beispiele dazu sind das Vermeiden von Doppelspurigkeiten, klare Verantwortlichkeiten und Identifikation mit der Gesamtheit der für den Kunden zu erledigenden Aufgabe, Verkürzung der Durchlaufzeit oder die Reduktion von Kosten.

Kenngrössen

Zu jedem Prozess wurden Kenngrössen bestimmt, mit Hilfe derer die Effizienz und Effektivität des Prozesses gemessen und demzufolge auch verbessert werden können (Bild 3). Die Führung und Steuerung aufgrund von Fakten ist ein wesentlicher Bestandteil des Qualitätsmanagements.

Prozesseigner

Die Verantwortung zur Überwachung und dauernden Optimierung der Prozesse wird jeweils einer Person zugeordnet. Auf die Grösse und Dezentralisierung der Telecom PTT zugeschnitten, besteht jeweils ein Prozesseigner auf der Stufe des Gesamtunternehmens und einer in der lokalen Einheit. Die oberste Führungsebene wird sich in Zukunft vermehrt den Prozessen widmen. Die Aufgabe besteht darin, die Wirkung der Prozesse anhand der erfassten Kennwerte zu überwachen, Ziele zu setzen und wo nötig und wünschenswert ein Team zur Verbesserung der bestehenden Situation einzuführen und zu betreuen.
Die nächsten Schritte im Bereich des Prozessengineering sind die Detaillierung der Geschäftsprozesse in Form von Arbeitsprozessen. Diese geben die wesentlichen Arbeitsschritte in Form eines Flussdiagramms sowie die wichtigsten Merkpunkte und Verant-

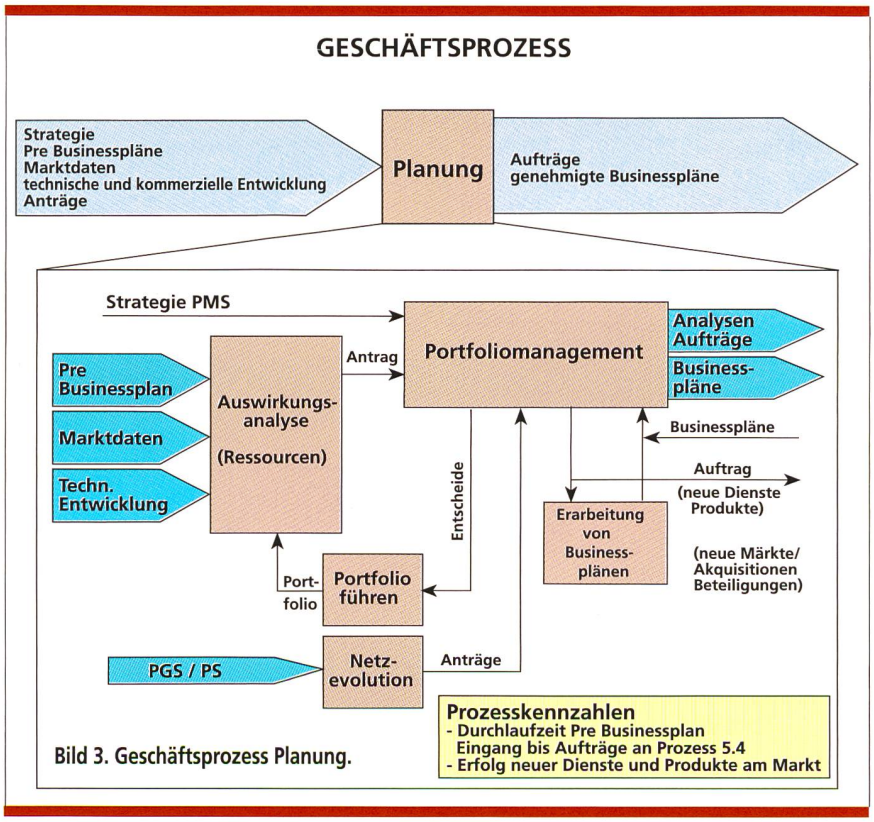

Bild 3. Geschäftsprozess Planung.

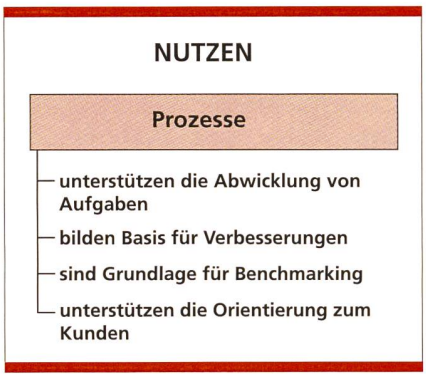

Bild 4. Nutzen Prozesse.

wortlichkeiten vor. Zusätzlich wird hier auf Hilfsmittel wie Informatik, Checklisten und Formulare verwiesen. Bereits sind etwa 40 wiederum interdisziplinäre Arbeitsteams dabei, die Arbeitsprozesse zu beschreiben und damit die vorgesehenen Verbesserungen weiter anzusteuern. Grosse Bedeutung wird den Hilfsmitteln zugeordnet, denn damit wird Qualitätsmanagement in die Abwicklung der täglichen Arbeit überführt und kann dort seine positive Wirkung entfalten. Sind diese Arbeitsprozesse festgehalten, folgt deren praktische Anwendung, welche mit einer intensiven Schulung und mit einer grossen Zahl von Audits begleitet wird.

Die momentan zusammen mit dem Personalbereich vorbereitete Schulung verfolgt das Ziel, eine neue, auf die zukünftige Liberalisierung zugeschnittene Unternehmenskultur einzuleiten. Geplant sind mindestens zwei Tage Schulung für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter. Nach der Umsetzung und praktischen Anwendung der Prozesse sind die Vorbereitungen für eine Zertifizierung geplant. Natürlich ist die Zertifizierung nicht das Ziel, sondern nur eine Etappe auf dem Weg zu einem umfassenden Qualitätsmanagement, eingesetzt und gesteuert als Führungsinstrument. Vielmehr gilt es die dauernde Messung und Verbesserung der Zufriedenheit der Telecom-PTT-Kunden, der Qualifikation und Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie das Optimieren der Wirtschaftlichkeit anzustreben (Bild 4).

Unternehmenskultur

Die Ausrichtung auf Prozesse birgt eine ganze Reihe von Chancen in sich, wie die Vereinfachung der Arbeiten oder indem damit die Voraussetzungen für Verbesserung erschaffen werden. Auch helfen Prozesse mit, eine deutliche Ausrichtung auf interne wie externe Kunden zu erreichen. Die nachhaltige Sicherstellung all dieser Möglichkeiten bedingt allerdings eine neue Unternehmenskultur. Eine klare und verständliche Ausrichtung des Unternehmens und gemeinsam gelebte Werte geben der Telecom PTT

Bild 6. «ubuntu».

die Kraft, die zukünftigen Veränderungen erfolgreich zu meistern.

Die Orientierung des Unternehmens wurde in einer neuen Unternehmenspolitik, die in Form einer Vision und einer Mission dargestellt ist, festgehalten:

Vision

Die Telecom PTT: führendes und sozialverantwortliches Telekommunikationsunternehmen in der Schweiz – stark und erfolgreich auch auf internationaler Ebene.

Mission/Unternehmensziele

Die Telecom PTT
- schafft Mehrwert für die Kunden
- fördert und motiviert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und steigert ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz
- steigert den Unternehmenswert und schafft dadurch Mehrwerte für die Aktionäre

Eine neue Orientierung erzielt allerdings nur dann die gewünschte Wir-

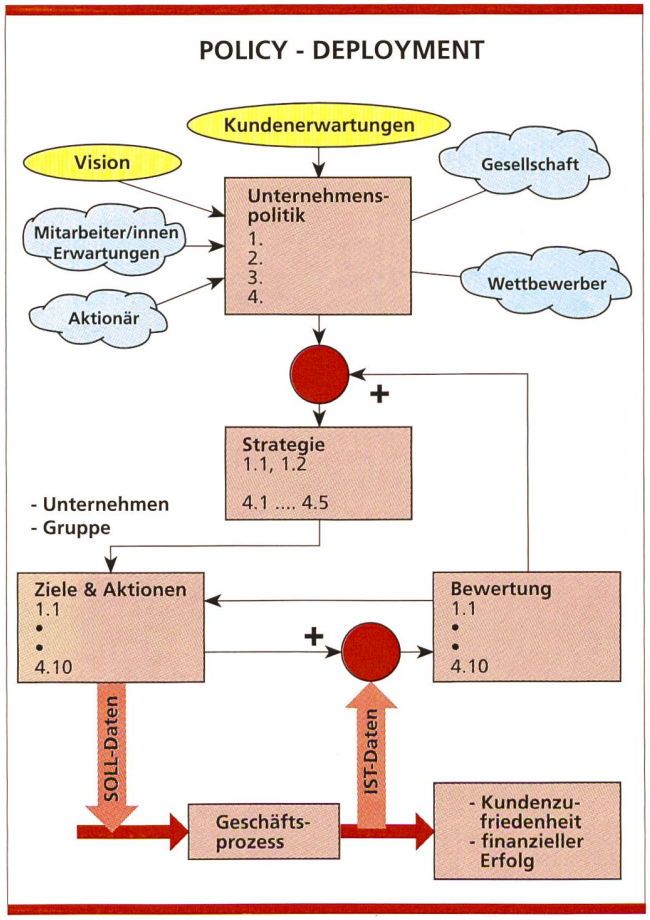

Bild 5. Policy Deployment.

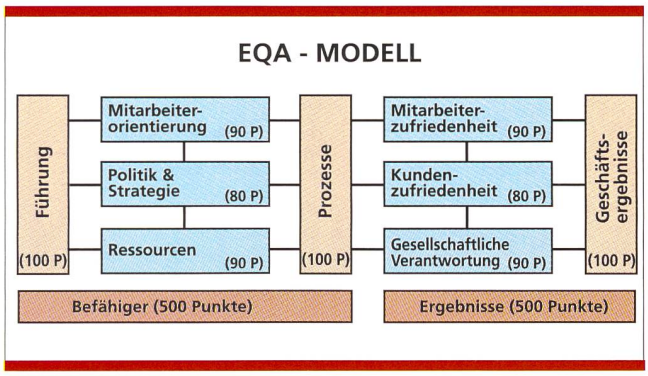

Bild 7.
EQA-Modell.

kung, wenn sie für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennbar verwirklicht wird. Neben einer kommunikativen Form, die vor allem durch die Vorbildfunktion aller Vorgesetzten lebt, ist dazu auch eine instrumentale Umsetzung zu verwirklichen. In einem Führungsprozess (Bild 5) – «policy deployment» – wurden dazu die Voraussetzungen geschaffen. Durch diesen Prozess wird sichergestellt, dass die Aussagen der Unternehmenspolitik Basis für die strategischen Programme und danach für die jährlichen Zielvereinbarungen darstellen. Der Erfolg des Unternehmens wird, die Aussagen der Politik berücksichtigend, in Form einer «balanced scorecard» dargestellt und bewertet. Damit wird eine ausgewogene Berücksichtigung der Bedürfnisse aller wichtigen Anspruchsgruppen am Unternehmen erreicht.

Zur kommunikativen Verwirklichung der neuen Ausrichtung sind erste Schritte realisiert. So werden in einzelnen Organisationseinheiten die wichtigsten Ziele der Mission als Struktur der Führungsbesprechung verwendet. Es werden also Informationen zum Thema Kundenorientierung, Personalförderung und Wirtschaftlichkeit ausgetauscht und entsprechend auch Entscheide gefällt. Solche kleine Massnahmen steigern das Bewusstsein zu den wesentlichen Aussagen der Unternehmenspolitik und tragen zu einer stärkeren Orientierung für das Personal bei. Zur Verbesserung der Kommunikation wird in einzelnen Organisationseinheiten ein Informationscontrolling geführt.

Einen wesentlichen Schritt zu einer kundenorientierten Unternehmenskultur wurde mit der Einführung eines neuen Prozesses zur Behandlung von Kundenbeanstandungen eingeleitet. Es gilt dabei, nebst der Zufriedenstellung der Kunden, die Chance zur Verbesserung zu nutzen. Jeder Kunde hilft mit seiner Beanstandung mit, Lücken in oder Unzulänglichkeiten mit Dienstleistungen zu erkennen. Damit erhält die Telecom PTT eine wichtige Information zur Optimierung ihrer Prozesse.

Ihre volle Entfaltung erreicht eine starke Unternehmenskultur dann, wenn die festgelegten Ziele und Werte in der Einstellung und im Verhalten jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin zu erkennen sind. Für die Kundenorientierung, den wichtigsten Wert der Unternehmenskultur, verwendet die Telecom PTT ein Symbol in Form des Wortes «ubuntu». Dieses stammt aus der schwarzen Kultur Südafrikas und kann in seiner tiefgründigen Bedeutung für den angestrebten Zweck kaum überboten werden (Bild 6).

Mit den ersten Schritten einer neuen Orientierung, dem «policy deployment», den definierten Geschäftsprozessen, der kommenden Schulung, den Ansätzen im Bereich der Kommunikation und der in Vorbereitung stehenden Schulung, ist ein Veränderungsprozess in Gang gesetzt. Viel Kraft, Konsistenz und vorbildliches Verhalten der Führungskräfte wird benötigt, um die zaghaften Ansätze zum Erfolg für die Telecom PTT in einem sich verändernden Umfeld auszunutzen.

Damit die Bildung einer starken Unternehmenskultur eine Struktur erhält, werden die Telecom PTT das «Business-excellence»-Modell der EFQM (Bild 7) nutzen und mit «selfassessment» und entsprechenden Massnahmen auch zu diesem Thema einen Prozess der dauernden Verbesserung einleiten. 3

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 Qualitätsmanagements. 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 lizenzierter EFQM-Assessor-Trainer.

SUMMARY

Quality management at Telecom PTT

The quality management project officially started in February 1995 is based on two main concepts: the process structure and the development of a new corporate culture. By the end of 1995 interdisciplinary teams comprising members of the executive management had defined the business processes and recorded them in a process network. Basic preconditions for a new corporate culture tailored to the changed situation of Telecom PTT were also defined. Through these first reorientation steps, the 'policy deployment', the defined business processes, the incipient solutions in communications, and the planned training, a process of change has been initiated. Much vigour, consistency and exemplary behaviour will be required to turn these cautious steps into success in Telecom PTT's changing environment.