



Qualität ist heute ein bedeutender Wirtschaftsfaktor und wird in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen. Das gilt für alle Branchen und Industriezweige.

Voraussetzung zum Erfüllen der ständig steigenden Anforderungen des Marktes ist ein umfassendes Qualitätsmanagement:
TQM (Total Quality Management).

Die wesentlichen Elemente der TQM-Philosophie werden in der Telenorma-Tonbildschau aufgezeigt. Die vorliegende Broschüre faßt deren Inhalt zusammen. Sie beantwortet die Fragen:

Was bedeutet TQM?

Warum Qualität?

Was heißt Qualität?

Wer ist für die Qualität verantwortlich?

Wie erreicht man Qualität?

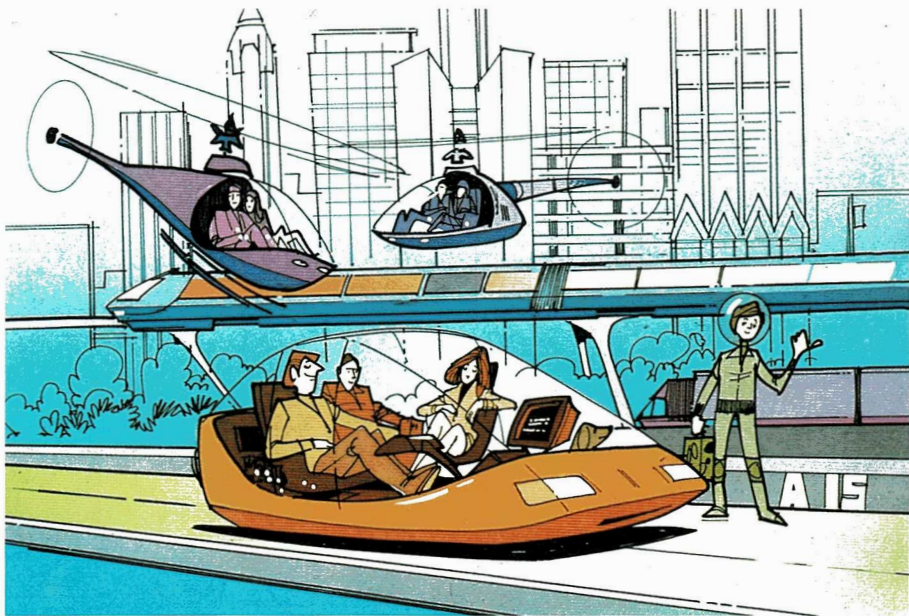
Darüber hinaus wird abschließend erläutert, was TQM für Telenorma bedeutet, und wie jeder einzelne Mitarbeiter sofort dazu beitragen kann, TQM bei uns zu verwirklichen.



Was bedeutet TQM?

TQM bezeichnet einen vom Top-Management ausgehenden Prozeß, der die gesamte Unternehmensorganisation betrifft und dessen Ziel eine permanente Qualitätsverbesserung ist.

Um dieses Ziel zu erreichen, muß das Streben nach Qualität im Bewußtsein aller Mitarbeiter verankert sein und ihr Handeln vorrangig bestimmen.



Warum Qualität?

Wir leben in einer Zeit des raschen Wandels. Die Fortschritte in der Technologie beschleunigen sich rasant, das Innovationstempo wird immer höher. Tag für Tag kommen neue, verbesserte und leistungsfähigere Produkte auf den Markt.

Verbunden damit ist ein ständig härter werdender internationaler Wettbewerb.

Durch den Abbau von Handelsschranken und offene Grenzen kämpfen mehr und mehr Anbieter aus aller Welt um die Gunst des Kunden.



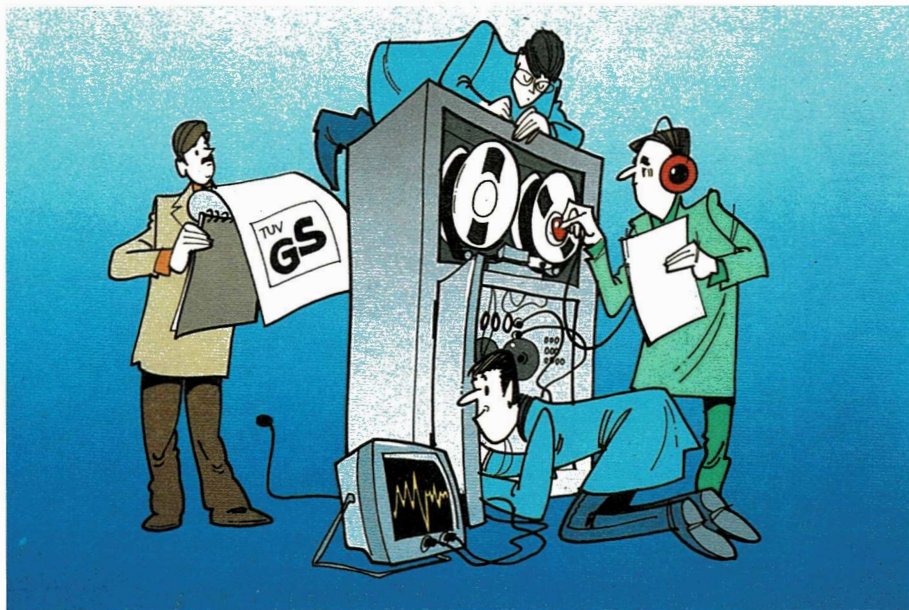
Der mächtigen Warenflut stehen gut informierte kritische Abnehmer mit steigenden Ansprüchen gegenüber.

Sie verfügen meist über hohe Kaufkraft und machen zunehmend die Qualität zum Maßstab ihrer Entscheidungen.

Nur wer die hohen Kundenerwartungen erfüllt, wird sich auch morgen erfolgreich am Markt behaupten können.

Mindere Qualität dagegen führt unweigerlich ins Abseits. Mehr noch: Durch die erweiterte

Produkthaftung, zu der jeder Hersteller verpflichtet ist, können Qualitätsmängel enorme Schadenersatzansprüche nach sich ziehen.



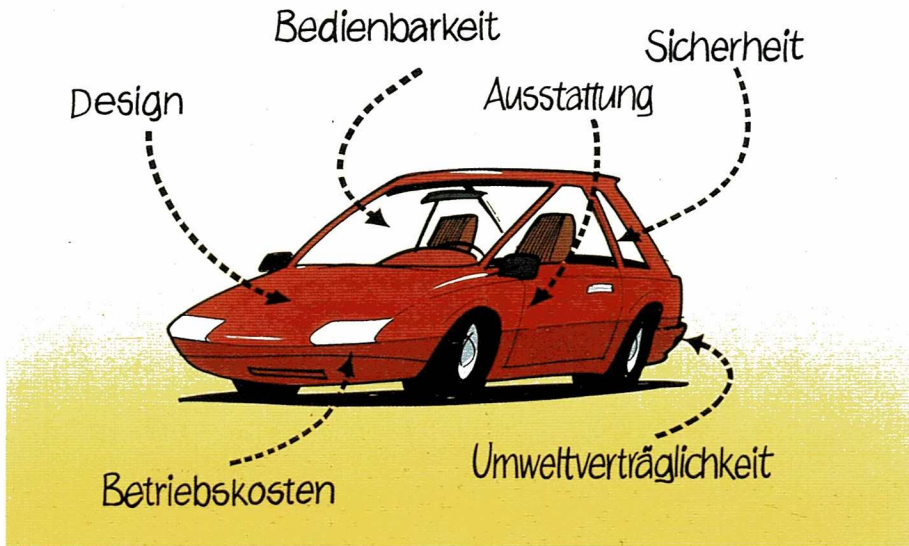
Was heißt Qualität?

In der Vergangenheit bezog man Qualität vor allem auf meßbare Eigenschaften eines Produktes, wie Funktions-tüchtigkeit und Zuverlässigkeit. Dabei dienten als Richt-schnur technische Güteanforderungen, Bestimmungen und Normen.

Heute dagegen weiß man: Qualität muß sich an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden orientieren. Das heißt, nicht mehr der Hersteller oder eine Prüfinstanz, sondern allein der Kunde entscheidet, was Qualität ist.

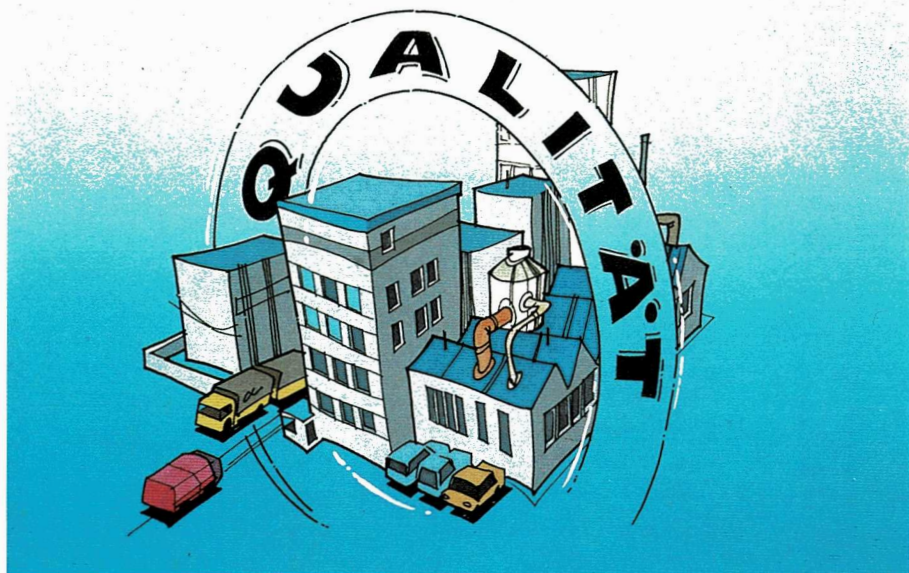
Die Definition für Qualität lautet demnach:

Übereinstimmung mit den Anforderungen des Kunden.



Qualitätsmerkmale eines Produktes können neben Funktionstüchtigkeit und Zuverlässigkeit zum Beispiel Design, Bedienbarkeit, Ausstattung, Sicherheit, Betriebskosten oder Umweltverträglichkeit sein.

Mit der Produktqualität allein ist es jedoch nicht getan. Als Gast in einem Restaurant erwarten wir gutes Essen, aber auch freundliche und schnelle Bedienung, angenehme Atmosphäre, große Auswahl usw. Ähnlich geht es unseren Kunden.

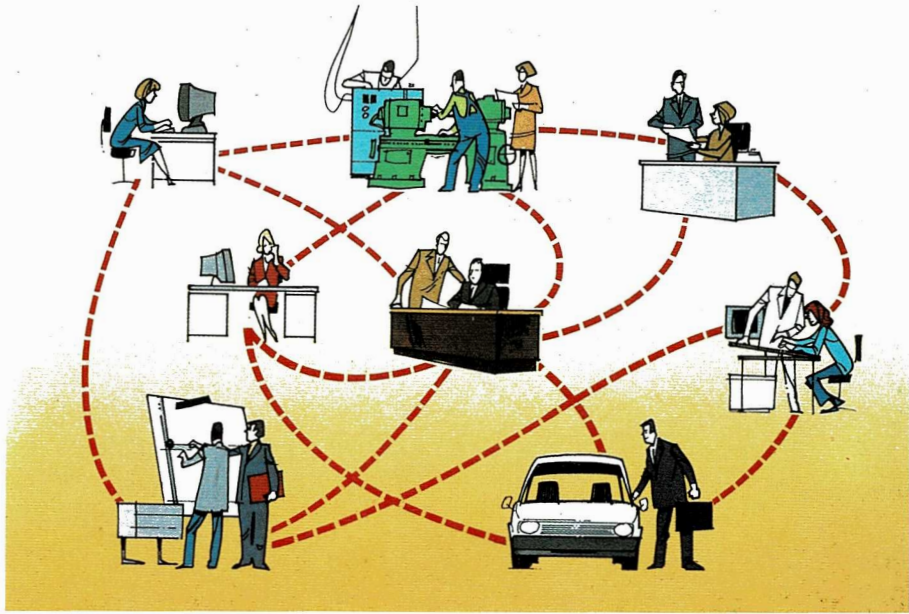


Anforderungen beziehen sich nicht nur auf die Qualität unserer Produkte, sondern darüber hinaus auf die Qualität aller unserer Tätigkeiten, mit denen die Kunden konfrontiert werden.

Dazu gehört zum Beispiel die prompt beantwortete Anfrage, die umgehende Auftragsbestätigung, die verständliche Bedienungsanleitung, der pünktliche Kundenbesuch oder die rasche Störungsbeseitigung.

Voraussetzung zur Erfüllung dieser Anforderungen ist, daß auch die Qualität aller internen Geschäftsvorgänge sichergestellt ist.

Mit anderen Worten: Die gesamte Unternehmensqualität muß stimmen.



Ein wichtiger Faktor der Unternehmensqualität sind die internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen.

Jeder Mitarbeiter, der eine Leistung erbringt und an andere weitergibt, befindet sich damit in der Rolle eines Lieferanten. Seine Kunden sind der nächste Kollege oder die nächste Abteilung, die sein Arbeitsergebnis entgegennehmen und benutzen.

Umgekehrt ist jeder Mitarbeiter selbst interner Kunde und als solcher auf die Lieferungen anderer angewiesen. Auf diese Weise besteht der gesamtbetriebliche Prozeß aus einem Netzwerk voneinander abhängiger Kunden und Lieferanten.

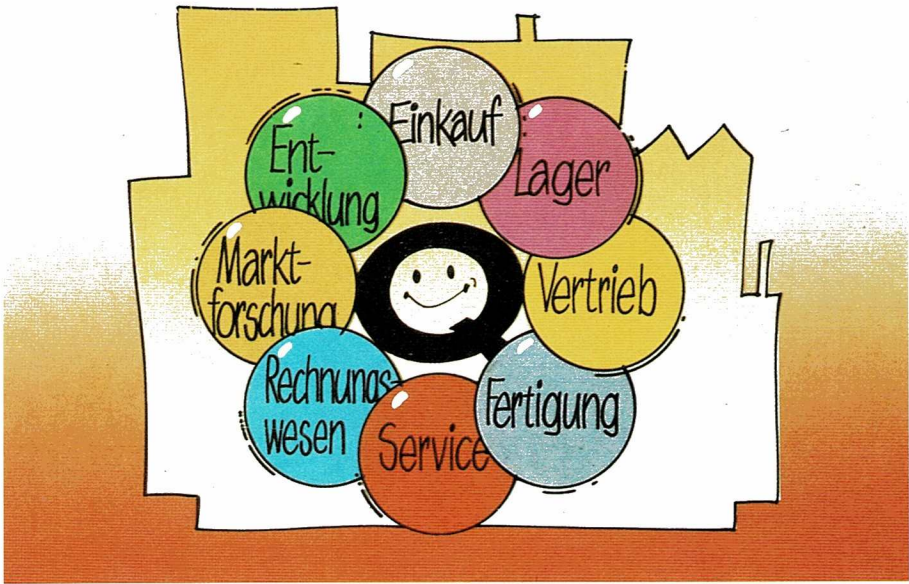


Jedes Produkt und jede Dienstleistung sind das Ergebnis einer Folge von Tätigkeiten einzelner Mitarbeiter und Abteilungen.

Genauso wie außerhalb des Unternehmens muß auch innerhalb die Qualität den Anforderungen der Kunden entsprechen.

Zum Beispiel hinsichtlich Genauigkeit, Pünktlichkeit oder Vollständigkeit.

Das gilt für den Besuchsbericht ebenso wie für einen Arbeitsauftrag oder eine Gehaltsabrechnung.



Wer ist für die Qualität verantwortlich?

Für das Erreichen und permanente Verbessern der Unternehmensqualität sind alle Organisationseinheiten verantwortlich.

Der Qualitätskreislauf beginnt bei der Marktforschung und endet beim Kundendienst.

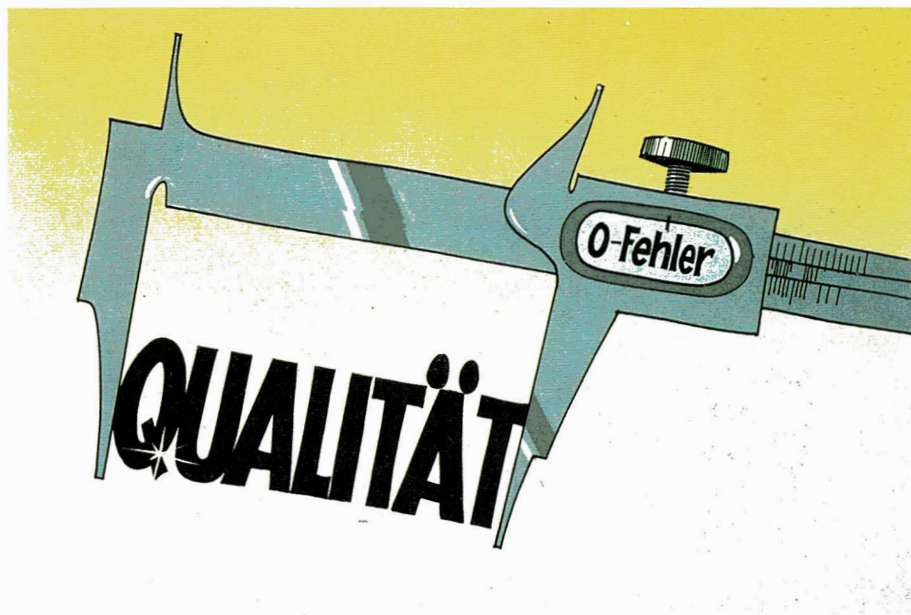
Eine typische Anforderung an den Einkauf besteht zum Beispiel darin, daß er die hinsichtlich Preis, Qualität und Lieferfähigkeit jeweils günstigsten Bezugsquellen ausfindig macht.

Von der Entwicklung wird verlangt, daß sie vom Markt geforderte Produkte rechtzeitig schafft, die wirtschaftlich gefertigt, installiert und gewartet werden können.



Aufgabe der Fertigung ist, Produktionsprozesse flexibel zu gestalten und so zu beherrschen, daß hochwertige Produkte rationell und termingerecht hergestellt werden können.

Die Forderung an den Vertrieb lautet: Geschäftspartner kompetent beraten, umfassende Organisationslösungen verkaufen und auch anschließend den Kunden betreuen. Sache der Auftragsabwicklung ist, vereinbarte Leistungen zu erbringen. Das heißt, pünktlich zu liefern, zu installieren und in Betrieb zu nehmen sowie den Kunden mit der Handhabung vertraut zu machen. Aber nicht nur alle Funktionen müssen Qualität liefern, jeder einzelne Mitarbeiter ist dazu verpflichtet. Ob Lagerarbeiter, Buchhalter, Techniker oder Verkaufsleiter – jeder trägt die Verantwortung für die Qualität seiner Arbeit.



Der Maßstab für Qualität lautet: »Null Fehler«.
Das heißt, es wird ein Arbeitsergebnis erwartet, das die Anforderungen der jeweiligen externen oder internen Kunden hundertprozentig erfüllt.

»Null Fehler« ist ein Ziel, das wir durch kontinuierliche Qualitätsverbesserung ansteuern.
Daß sich dieses Ziel tatsächlich erreichen läßt, beweisen zahlreiche Beispiele aus den verschiedensten Bereichen.
So verlangen wir selbst im Privatleben, daß man uns Wechselgeld pfenniggenau herausgibt, daß der Arzt den richtigen Zahn zieht, oder die Bank Zinsen korrekt berechnet.



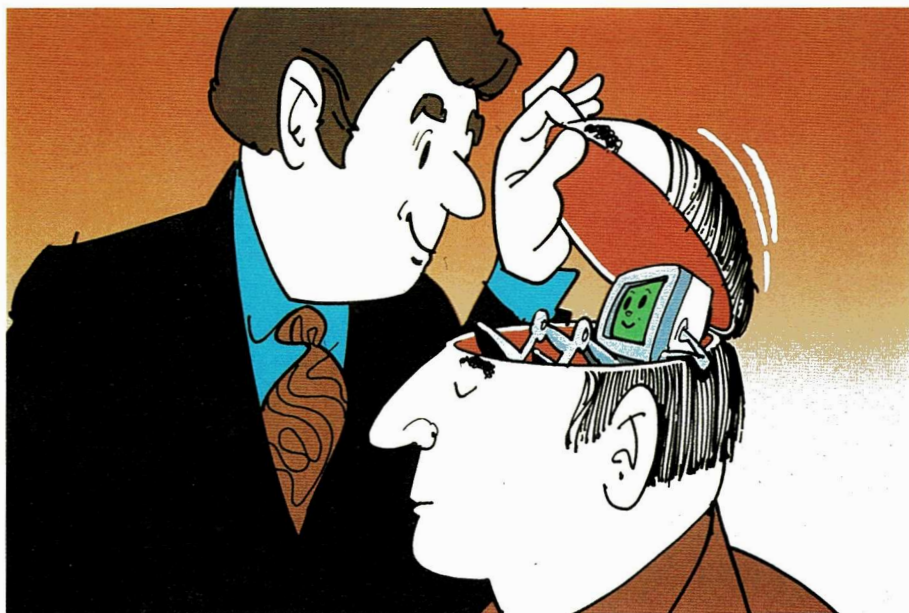
Voraussetzung zum Verwirklichen des Null-Fehler-Prinzips ist, daß sich unsere Einstellung zum Fehler verändert. Wir dürfen Fehler nicht mehr als unabwendbare Erscheinung hinnehmen und uns nicht darauf verlassen, daß andere unsere Fehler ausbügeln. Vielmehr müssen wir uns bei jedem erkannten Fehler fragen, wie es dazu kam. Je mehr wir uns über die Ursachen klar werden, desto leichter fällt es, mögliche Fehler von vornherein zu vermeiden. Indem wir die Qualität als wesentlichen Bestandteil unserer täglichen Arbeit empfinden und uns bemühen, sie ständig zu verbessern, nähern wir uns zugleich Schritt für Schritt der Null-Fehler-Grenze.



Vermeiden von Fehlern und permanente Qualitätsverbesserung dienen nicht allein dem Erfüllen von Kundenanforderungen, sie senken darüber hinaus die Kosten für Qualität.

Schlechte Qualität ist teuer, denn sie ruft erhebliche Folgekosten hervor: Fehlerkorrekturen, Nacharbeiten, Reparaturen, Verschrottungen, Preisnachlässe usw. Hinzu kommen vielfach Negativfaktoren wie Imageverlust, entgangener Umsatz, verärgerte Kunden oder unzufriedene Mitarbeiter.

Je besser es uns gelingt, Fehler zu verhindern, desto geringer ist der Aufwand für spätere Fehlersuche und -beseitigung.



Wie erreicht man Qualität?

Um die in der Praxis geforderte hohe Qualität zu erreichen, müssen wir zunächst herausfinden, welche Kundenanforderungen im einzelnen zu erfüllen sind. Was nutzt zum Beispiel ein noch so aufwendig konstruiertes und technisch perfektes Produkt, wenn es an den Vorstellungen und Wünschen der Käufer vorbeigeht.

Deshalb betreiben wir Marktforschung, beteiligen uns an Messen und Ausstellungen, beobachten den Wettbewerb und pflegen den ständigen Kontakt zu unseren Geschäftspartnern.



Was für die externen Kunden gilt, trifft ebenso auf die internen zu. Auch von ihnen müssen wir wissen, welche konkrete Leistung sie von uns erwarten. Das heißt, wie unser Arbeitsergebnis aussehen soll, das sie dann weiterbenutzen.

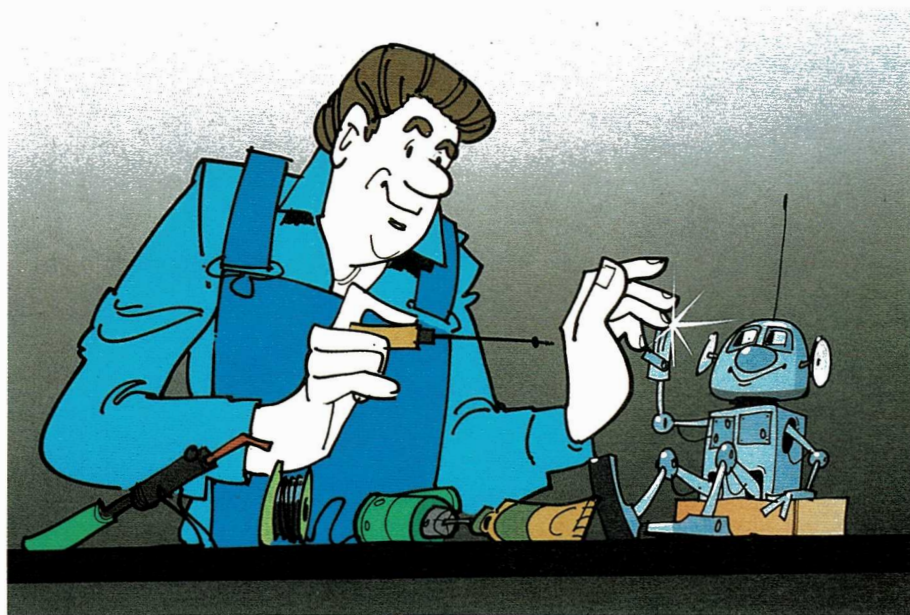
Um dies zu erfahren, stellen wir gezielte Fragen. Umgekehrt sagen wir unseren internen Lieferanten klar und offen, was wir von ihnen verlangen.

Qualität setzt voraus, daß zwischen Kunde und Lieferant verbindliche Absprachen getroffen werden. Die Anforderungen müssen eindeutig formuliert und Vereinbarungen zuverlässig eingehalten werden.



Um erkennen zu können, ob einmal getroffene Abmachungen noch aktuell sind, muß eine ständige Rückkopplung stattfinden. Das heißt, als Lieferant müssen wir uns immer wieder vergewissern, ob unsere Leistung nach wie vor mit den Kundenerwartungen übereinstimmt.

Eine weitere Voraussetzung zum Erreichen von Qualität ist die Bereitschaft zur uneigennützigen Zusammenarbeit über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg. Aufgabe des Managements ist, diese Zusammenarbeit zu fördern und zugleich für bestmögliche Arbeitsbedingungen zu sorgen. Darüber hinaus ist ein partizipativer Führungsstil erforderlich, der die Mitarbeiter zu Eigeninitiative und Eigenverantwortung motiviert.

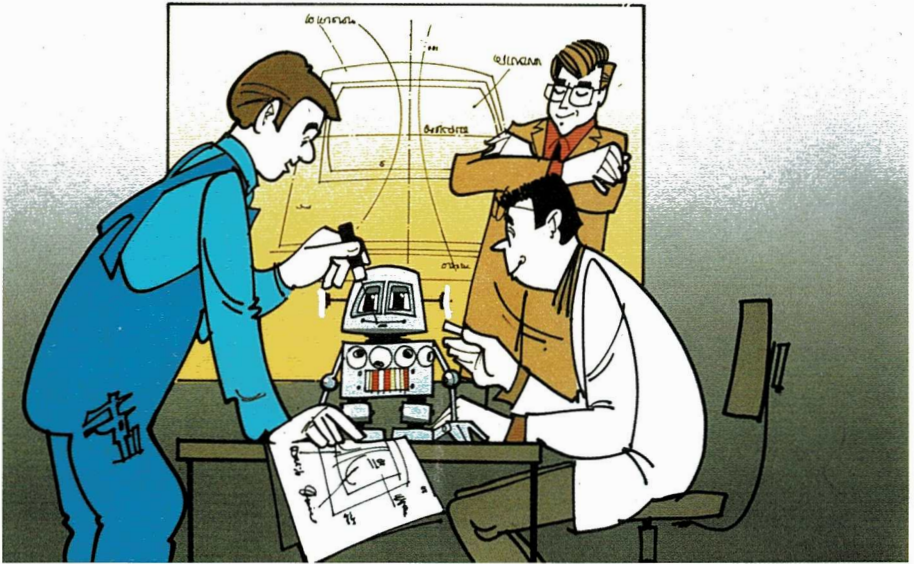


Jeder Mensch möchte im Grunde gute Arbeit leisten, das heißt Qualität liefern.

Dazu muß man ihm Vertrauen entgegenbringen und genug Freiraum für eigene Entscheidungen lassen.

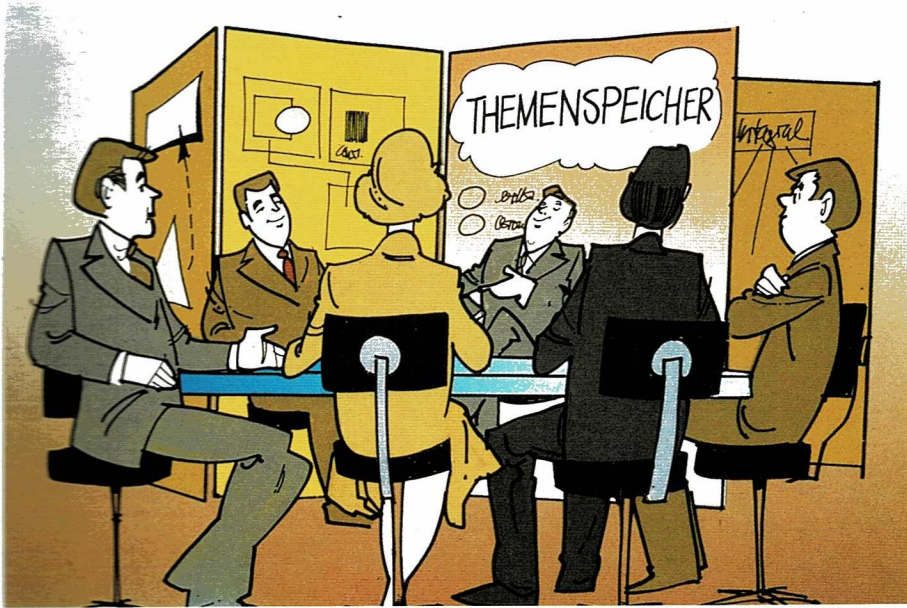
Zum Beispiel sollte, wo immer das möglich ist, der Mitarbeiter sein Arbeitsergebnis selbst prüfen und nicht von anderen kontrolliert werden.

Weiterhin soll er in die permanente Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten einbezogen werden und Gelegenheit finden, sich an der Lösung von Problemen aktiv zu beteiligen.



Das Mitwirken bei Problemlösungen kann beispielsweise im Rahmen von Aktionsgruppen geschehen. Solche Gruppen setzen sich meist aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen zusammen, von denen einer die Projektleitung übernimmt. Ihre Aufgabe besteht darin, sich mit einem klar definierten Qualitätsproblem zu befassen.

Aktionsgruppen operieren zeitlich begrenzt. Das heißt, sie gehen wieder auseinander, sobald das spezifische Problem gelöst ist.



Ein weiteres Forum zur gemeinsamen Ideen- und Lösungsfindung ist die Lernstatt. In ihr treffen sich auf freiwilliger Basis Gruppen von 6 bis 10 Mitarbeitern regelmäßig über einen längeren Zeitraum. Unter der Leitung von Moderatoren werden Themen aus dem eigenen Arbeitsbereich besprochen und Möglichkeiten zur Vereinfachung und Verbesserung bestimmter Aufgaben oder Abläufe gesucht. Die von der Gruppe erarbeiteten Ergebnisse werden dem Management vorgestellt, dessen Aufgabe es ist, für die Umsetzung zu sorgen.

Generell hat das Management die Pflicht, das Entstehen derartiger Arbeitskreise anzuregen und zu unterstützen. Zum Beispiel, indem es die notwendige Zeit und geeignete Räumlichkeiten zur Verfügung stellt.



Qualität geht jeden einzelnen von uns an und kommt jedem einzelnen zugute.

Was wir als »Lieferant« geben, bekommen wir als »Kunde« von anderen zurück.

Qualität bringt uns Anerkennung und größere Arbeitsfreude.

Was bedeutet TQM für Telenorma?

Indem wir die Qualität in den Mittelpunkt unserer Arbeit stellen, erreichen wir Ergebnisse, die nach außen und innen zugleich positiv wirken.

Durch das Erfüllen der Kundenanforderungen verstärken wir unser Image und binden unsere Geschäftspartner enger an Telenorma. Damit verbessern und sichern wir unsere Position im Wettbewerb.

In enger Zusammenarbeit beziehen wir unsere Lieferanten in die TQM-Philosophie ein und erzielen hierdurch höhere Qualität und Termintreue bei den Zulieferungen.

Nach innen verhilft uns TQM zu schnelleren und wirtschaftlicheren Arbeitsprozessen. Wir verbessern unsere Organisation und vermeiden unnötige Kosten und Zeitaufwand.

Damit werden wir flexibler und können unsere Produkte und Dienstleistungen rascher veränderten Marktgegebenheiten anpassen.

Für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet TQM mehr Sicherheit, weniger Streß und Ärger.

Das gesamte Betriebsklima verbessert sich, und jeder identifiziert sich stärker mit seiner Arbeit und mit Telenorma.

Kurzum: TQM lohnt sich für alle Beteiligten.

Wie können wir TQM verwirklichen?

Das Umsetzen der TQM-Philosophie in die Praxis geschieht durch eine Vielzahl einzelner Schritte. Jeder von uns ist dazu verpflichtet, seinen Beitrag zur Erreichung höchstmöglicher Unternehmensqualität zu leisten.

Ohne besondere Aufforderung können Sie damit am eigenen Arbeitsplatz sofort beginnen.

Zum Beispiel, indem Sie selbst die Qualität Ihrer Arbeit kritisch beurteilen, indem Sie sich mit Ihren Kunden über deren konkrete Anforderungen verständigen, oder indem Sie über Verbesserungsmöglichkeiten nachdenken und mit Anregungen an Ihren Vorgesetzten oder den zuständigen TQM-Mentor herantreten.

Bei allen darüber hinaus geplanten TQM-Aktivitäten berät und unterstützt Sie gern:

Ihr TQM-Team

Telefon: (069) 266 4265

Fax: (069) 266 4294