Rolf Lohrmann

Rolf Lohrmann ist Inhaber des Hamburger Beratungsunternehmens qualitycube GmbH und spezialisiert auf Qualitätsmanagement, Kundenservicestrategien sowie -datenschutz. Als von der European Business School und dem BDU zertifizierter Berater für strategische Unternehmensplanung, Auditor für Qualitätsmanagementsysteme sowie Datenschutzstandards und Assessor für das EFQM-Excellence Modell, berät und auditiert er KMU und Großunternehmen.

Zudem coacht er als Certified Professional Co-Active-Coach (CTI, USA) Unternehmer und Führungskräfte in Deutschland und dem europäischen Ausland.

Nebenberuflich engagiert er sich als Lehrbeauftragter an der Hochschule Bremerhaven.

qualitycube.de

18. Qualität mittendrin: Das Qualitätsmanagement vom ungeliebten Schattengewächs zum echten Mehrwert für moderne Organisationen entwickeln

Wie wird in Ihrem Unternehmen Qualitätsmanagement „gelebt"? Schon mal gehört: „Da gibt's doch irgendjemanden, der für Qualität verantwortlich ist...", „Qualität? Joa, da kümmert sich die Qualitätsabteilung drum", „das machen wir alles mit modernster Messtechnik", „wir machen jetzt was Tolles: Wir messen sogar die Emotionen unserer Kunden und Mitarbeiter", „müssen wir machen, passt aber eigentlich überhaupt nicht zur agilen Struktur", „einmal im Jahr bekommen wir so ne Fragenliste zum Ausfüllen", „stimmt, da kommt ab und an der TÜV" usw. usf. Hört sich das bekannt an?

Wie „funktioniert Qualität" in Ihrem Unternehmen? Führt das Qualitätsmanagement bei Ihnen auch als „Nebensystem", quasi „Zweitsystem", neben dem eigentlichen Managementsystem eine untergeordnete Rolle, wie ich es in der Beratungspraxis manches Mal erlebe? Wird es mehr als ungeliebt aber „wohl nötig" erachtet, statt als sinnvoll und eine lebendige Hilfestellung, um Kundenwünsche zu erfüllen und immer besser zu werden? So wie es die DIN EN ISO 9001 ja eigentlich vorsieht? Und dann kommen auch noch laufend diese „Qualitäter" vorbei und nerven mit ihren Audits und Fragen?! Es entsteht schnell der Eindruck, dass man das alles nur für den Auditor und Zertifizierer tut, „weil es ja in der Norm steht", aber praktisch nichts für die eigene Verbesserung der Dienstleistung oder des Produktes... aber ist es denn mit diesem Zertifikat im Schaufenster oder auf der Website getan?

Abbildung 16-1

Unsinnige Dokumentationsdschungel führen zu frustrierten Mitarbeitern

Treten wir aber mal einen Schritt zurück und betrachten die Realität im Unternehmen, gehen wir dem tatsächlich „gelebten QM" ein wenig auf den Grund.

In den meisten Unternehmen, gerade auch in Kontaktcentern, insbesondere, wenn es sich um Dienstleisterkontaktcenter handelt, gibt es ein ausgefeiltes betriebswirtschaftliches Controllingsystem, was über „die Zahlen" wacht. Da wird bis in die kleinsten Details gemessen, wieviel „Calls" man in der Stunde je

Mitarbeiter „schafft“, wie viele Datensätze angereichert werden können, wie viele Mails oder Chats der Mitarbeiter bearbeitet hat, vielleicht auch die Beschwerdequote und wenn es ganz verwegen kommt, noch die Treiber für die Kundenbeschwerden.

Und was wird daraus gleich wieder abgeleitet? „Wordings“ und neue oder geänderte Abläufe für die Mitarbeiter, die sich sehr wahrscheinlich wieder andere Abteilungen einfallen lassen, anstatt gerade die betroffenen Mitarbeiter einzubeziehen. Ungünstigenfalls kommt es zum „Einfallen“ von Heerscharen an Trainern und sogenannten Coaches, die an den „Kommunikationsskills“ der Mitarbeiter feilen, während häufig die Probleme doch bei undurchdachten Prozessen und mangelnder Schnittstellenabstimmung liegen, also schlicht, an schlechter Dienstleistungs- oder Produktqualität. Amazon Manager Bill Price hat dies auf den Punkt gebracht, als er formulierte: „The best service is no service“. Das bedeutet natürlich nicht, gar keinen Kundenservice anzubieten, sondern meint: „wenn ich meine Qualitätsprozesse im Griff habe, dann benötige ich auch keine Legion an Servicemitarbeitern, ausschließlich dazu, um meinen Kunden zu erklären, warum etwas schief gegangen ist und die letztlich auch wieder nichts an den schlechten Prozessen im Unternehmen ändern können, weil sie das letzte und häufig schwächste Glied in der Kette sind.“ Und als Clou kommt womöglich dann noch jemand auf die Idee, jetzt mit ausgefeilten Algorithmen mal die Emotionen der Kunden im Gespräch zu messen und daraus „Hilfestellungen“ für den Mitarbeiter abzuleiten...

Wenn der Kunde sich aber schon mit einem Anliegen an das Unternehmen wendet, wieviel mehr könnte man erreichen, wenn alle Abteilungen und letztlich auch der Kundenberater, alles dafür tun würden, damit der Kunde mit einem guten Gefühl und der Gewissheit aus dem Kontakt geht, mit seinem Anliegen gut aufgehoben zu sein? Die Kontaktaufnahme seitens des Kunden entsteht häufig aus einer für ihn belastenden oder ärgerlichen Situation heraus, z.B. wenn es um Probleme mit einer Bestellung, einer Rechnung oder seiner Internetverbindung geht. Dagegen sind diese Situationen für Kundenberater Tagesgeschäft – dies darf der Kunde jedoch nie zu spüren bekommen. Letzten Endes ist es genau der unpersönliche, standardisiert-schematische und häufig nicht problemlösende Umgang mit Kundenanliegen, der vielfach zum schlechten Image der Kundenberatung beigetragen hat. Im Grunde genommen ist diese Erkenntnis nicht neu, dennoch fällt es vielen Unternehmen schwer, sich von unzeitgemäßen Methoden in der Qualitätssicherung zu lösen. Die Ursachen hierfür sind vielfältig, oftmals wird jedoch die Notwendigkeit, die Ziele und Interessen aller Beteiligten unter einen Hut zu bringen, als unüberwindliche Hürde angesehen - vor allem wenn konkrete Zielwerte der Qualitätsmessung in bestehende Beurteilungs- und/oder Bonussysteme eingebunden sind.

Generell muss man den Eindruck gewinnen, dass mindestens seit den ausgehenden 90er Jahren das Heil im Kontaktcenter in der Messtechnologie zu liegen scheint. Klar, Qualität zu messen ist wichtig, aber man muss dieses sinnvoll und systematisch planen wie umsetzen.

„Wer viel misst, misst viel Mist“, hat das Wirtschaftsmagazin brand eins vor einigen Jahren einmal getitelt. Und da ist was dran. Es wird mittlerweile gemessen, was das Zeug hält, und das nennt sich dann Qualitätssicherung. Aber kommt man mal auf den verwegenen Gedanken, die Prozesse vom Kunden aus zu denken und diese dann systematisch zu verbessern?

Gerade das Silodenken der Abteilungen in vielen Unternehmen macht es besonders schwierig, bereichsübergreifende Lösungen zu finden.

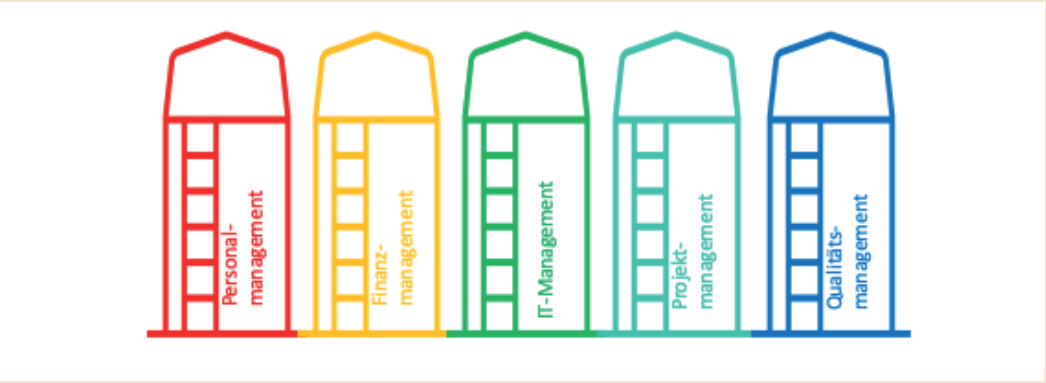

Abbildung 16-2

Das abgeschottete Silodenken der Abteilungen im Unternehmen führt zu erheblichen Performanceverlusten

Das Marketing verspricht den Kunden viel, der Vertrieb manchmal noch mehr und dann kommt es zur Planung und Produktion. Oft fehlt schlicht das „Zu-Ende-Denken" der kundenbezogenen Prozesse. Nicht nur der „Customer-Lifetime Value" oder „Circle" ist entscheidend, sondern auch, wie ich meine PS als Unternehmen systematisch auf die Straße bekomme und vorher schon lerne, was mein Kunde eigentlich will. Und dann richte ich meine Prozesse konsequent darauf aus.

Man kann das auch „Ende-zu Ende-Denke" nennen. Was will mein Kunde? Wie setze ich es geplant und so um, dass ich die größtmögliche Kundenzufriedenheit erreiche? Und was und wie lerne ich aus meinen Fehlern und ändere dies wieder an meinen Prozessen? Deming hat das eindrucksvoll mit dem nach ihm benannten Zyklus beschrieben: Plan-Do-Check-Act (plane, mache, prüfe, handle). Demings Leitgedanke war, dass man Qualität immer neu erfinden müsse. Ständige Veränderung: Anpassung, Transformation und Kreativität seien die Treiber von Qualität. Und die Steigerung der Kundenzufriedenheit ist das Ziel. So wie es die ISO 9001 auch beschreibt, deren Systematik ganz wesentlich auf den P-D-C-A-Zyklus zurückgreift. Später nahm der Standard zudem noch den Gedanken des Total Quality Managements auf, also die Durchdringung des gesamten Unternehmens von der Qualitätsidee. Aber wie sieht die Praxis aus? Bezahle einen Berater, der Dir hilft, das QM-System aufzubauen, stelle einen Qualitätsmanager ein, der den ganzen Dokumentationskram macht und sich mit dem Zertifizierer rumschlägt und dann lass noch einmal im Jahr die externen Auditoren kommen. Das Zertifikat ist da und schon ist alles prima? Denkste! Meist führt dieses QM-System eben ein abgekoppeltes Eigenleben, neben dem eigentlichen Managementsystem. Und die „QM-Oldies" kennen noch die Sorge vor den Regalordnerwänden mit sinnlosen Dokumentationswerken. Von „Durchdringung" keine Spur...

Der neueste Hype ist nun „Agiles Arbeiten". Ein neues Buzzword ist geboren: Agilität. Man gewinnt den Eindruck, dass alles, was eben noch stabil war, jetzt agil sein muss. Wobei der Ansatz – zunächst insbesondere in der Softwareentwicklung angewandt - durchaus richtig ist. Er hat das Potenzial, die Brandmauern zwischen den Wissenssilos im Unternehmen einzureißen und gemeinsame und abgestimmte und vor allem: kundengerechte Lösungen zu entwickeln.

Nur, das bloße Einführen von agilen Methoden in einer ansonsten strikt hierarchisch funktionierenden Unternehmenswelt, kann nur schief gehen. Und dann ist da noch die häufiger anzutreffende Meinung der „Neu-Agilen", dass ein QM-System ja so gar nicht zur neuen Lockerheit passe. Das erinnert sehr an die Aussage des ehemaligen Inhabers eines der großen deutschen Kontaktcenterdienstleister, dass sein Unternehmen ja viel zu „jung" sei, um sich qualitätszertifizieren zu lassen.

Aber häufig ist es tatsächlich so, dass solche methodischen und strukturellen Veränderungen im Unternehmen völlig an den QM-Abteilungen vorbei gehen. Sie werden weder einbezogen, noch um Rat gefragt. Eher als lästig und „verstaubt" betrachtet. Erst, wenn alles umgestellt ist, wird dann der Qualitätsmanager aufgefordert, dass doch mal zertifizierungsfähig zu machen und gilt natürlich gleich als Buhmann, wenn er womöglich notwendige Änderungen sieht. Und das ist auch tatsächlich ein Thema, dem sich modernes Qualitätsmanagement stellen muss.

Wobei agile Methoden auch durchaus Qualitätsmethoden sein können, wie z.B. Kanban, welches aus der Steuerung des Produktionsablaufs in der Automobilindustrie stammt. Ursprünglich eingeführt von Toyota bereits Ende der 40er Jahre. Und natürlich ist auch die Design Thinking Methodik, die vom Kundennutzen ausgeht und kreative Lösungen fördert, ein Schritt in die richtige Richtung.

Gleichzeitig muss sich das Qualitätsmanagement ernsthaft mit der Frage beschäftigen, ob es tatsächlich mit dem häufig immer noch gepflegten ausufernden Dokumentationsanspruch wirklich noch gut beraten ist und nicht auch wesentlich flexibler – auch in der Anwendung der Qualitätsstandards – werden muss. Tatsächlich gibt es diesen Anspruch seit Ende 2015 in der neuen ISO 9001 nämlich so gar nicht mehr.

Und da sind auch die ISO 9000 und 9001, die gar nicht hinreichend klar definieren, wer denn eigentlich am Ende „die Qualität" definiert, die entstehen soll und angestrebt wird. In der Theorie ist es der Kunde sowie teils auch weitere Stakeholder. In der Praxis ist es häufig eben nicht der Kunde, sondern der Anbieter des Produktes oder der Dienstleistung, also das anbietende Unternehmen selbst. Auf Kontaktcenter übertragen heißt das, dass das Unternehmen bestimmt, welchen Servicelevel der Kunde erhält, welche Prozesstiefe bzw. Befugnis der Servicemitarbeiter anbieten kann oder gar darf und welche Kommunikationskanäle dem Kunden zur Verfügung stehen sollen. So wurden ja auch viele Kunden in den letzten Jahren auf Self Service Boards verwiesen oder eher abgedrängt, um letztlich Kosten zu sparen. Denn wir reden hier natürlich von Opportunitätskosten. Wenn man sich dagegen bereits beim Entwicklungsprozess mehr Mühe geben würde, entstünden die Nachfragebedarfe bei den Kunden des Unternehmens erst gar nicht. Und da wären wir dann wieder bei „The best service is no service".

Häufig stellt man aber fest, dass Führungskräfte, nicht zuletzt gesteuert durch schlechte Zielvereinbarungen, Qualität nur als Kostenfaktor und damit als „Killer" für die Wirtschaftlichkeit ihrer Projekte ansehen, Verantwortung auf QM-Abteilungen auslagern wollen. An diesem falschen Verständnis muss im Wege der Bewusstseinsbildung gearbeitet werden, wobei der Unternehmensleitung hier eine besondere Rolle zukommt. Denn nicht zuletzt seit der berühmten „Leicester-Studie" aus dem Jahr 2005 wissen wir, dass Organisationen, die QM-Excellenz-Methoden konsequent einführen, wirtschaftlich signifikant erfolgreicher sind.

Wie können nun die Lösungen für dieses Qualitätsmanagement-Dilemma aussehen?

A. Strukturell und organisatorisch

1. Das Qualitätsmanagement ist Führungsaufgabe! Die Unternehmensleitung muss das System daher als integralen Bestandteil der Unternehmenssteuerung einsetzen. Es gibt keinen Unterschied zwischen Unternehmens- und Qualitätszielen!
2. Die Unternehmensleitung muss dafür sorgen, dass das Qualitätsmanagementsystem im Unternehmen kein abgekoppeltes Zweitmanagementsystem zum „richtigen" Managementsystem bildet, sonst wird es schnell zur Belastung.
3. Die Führungskräfte aller Abteilungen sind die Qualitätsverantwortlichen. Sie selbst sind verantwortlich für die Qualität in ihren Abteilungen, für qualitätsfördernde Führung und damit für die

Kundenzufriedenheit. Eben nicht allein eine „andere“ QM-Abteilung. Es ist eine Qualitätsverpflichtung der gesamten Organisation erforderlich.

4. Agile Führung und eine agile Organisation stehen nicht im Widerspruch zum systematischen Qualitätsmanagement. Der Qualitätsgedanke, interpretiert als die Ermittlung und (Über-)Erfüllung der Kundenanforderungen muss als zentraler Gedanke und integraler Bestandteil in den agilen Projekten verstanden, implementiert und gelebt werden.

Abbildung 16-3

Qualitätsmanagement ist Führungsaufgabe und muss Bestandteil jeder Abteilung und jedes Projektes sein

B. Inhaltlich

5. Ein Qualitätsstandard, wie die weltweit bekannteste und verbreitete ISO 9001, die den Anspruch erhebt, praktisch für jede Organisation Geltung entfalten zu können, aufgrund dessen aber auch sehr „kryptisch“ formuliert ist, muss vom anwendenden Unternehmen „erobert“ werden. Es darf sich diesen Regeln nicht einfach unterwerfen, sondern muss sie für sich übersetzen und das Beste herausziehen.

6. Exzellente kundenbezogene Prozesse stehen nicht in Musterhandbüchern und -vorlagen, sondern entstehen durch konsequentes Ermitteln und Erfüllen der Kundenanforderungen und deren ständige Verbesserung. Diese Qualitätsdenke muss jedem Mitarbeiter der Organisation vermittelt werden. Jagen Sie Berater vom Hof, die Ihnen schnelle Musterlösungen verkaufen wollen!

7. Dokumentation ist kein Selbstzweck! Verzichten Sie auf jegliche Dokumentation, die Sie als überflüssig erachten, um Kundenzufriedenheit zu erreichen. Ja, das geht auch mit der ISO 9001.

8. Die QM-Abteilungen – sofern sie weiterhin als eigene Einheit bestehen - müssen sich flexibler aufstellen und vom Normwächter zum Qualitätsmentor werden. Wesentliche Aufgabe der Qualitätsmentoren sollte es sein, den beschriebenen Qualitätsgedanken in die Abteilungen zu tragen und Mitarbeiter bei der Verinnerlichung und Umsetzung zu unterstützen.

9. Bonussysteme müssen den Exzellenzgedanken transportieren und dürfen nicht inhaltlich durch falsche Zielsetzungen die Qualitätserbringung ad absurdum führen.

10. Die Unternehmensleitung muss sich entscheiden, ob sie lediglich Normanforderungen für ein Zertifikat erfüllen will, oder ob es ihr Anspruch ist, Qualität in der Organisation leben zu wollen, aus ihrem System zu lernen und Handlungsempfehlungen abzuleiten, damit das Qualitätsmanagementsystem wertschöpfend für das Unternehmen nutzen erbringt.