




...for total quality excellence...

TQE

– TOTAL Quality EXCELLENCE –

Zertifizierung

im Call- und Customer Service-Center
sowie IT-User Helpdesk (UHD)
für bessere Qualität zu niedrigeren Kosten

consultpartner: For total quality excellence.

pr~~o~~fiTel
@consultpartner

ww consultpartner · Wolfgang Wiencke
Grandkuhlenweg 1A · 22549 Hamburg
☎ 040 / 89 79 20 00 ☎ 040 / 89 79 20 99
E-Mail: info@profitel.de
www.profitel.de

Qualität und mehr ...

Einführung	Seite
Das Qualitätsverständnis im Wandel	2
Veränderte Marktanforderungen an Customer Service Center	3
Die Kennzeichen eines Qualitäts-Managementsystems	5
Das Total Quality Management – Die Prinzipien	6
Best Practice durch Benchmarking	8
Die Vorteile der (zertifizierten) TQM-Offensive	9
„Abfallprodukte“ des TQM: Zertifizierung und Quality Award	10
Die Anforderungen an die Zertifizierung	11
 Quality Awards – Eine Übersicht:	
Deming Application Prize	12
Malcolm Baldrige National Quality Award	13
European Quality Award	14
Ludwig Erhard Preis	15
 Zertifizierungs-Systeme	
DIN EN ISO 9000 ff.	16
ÖNORM D 1020	18
Customer Operations Performance Center (COPC)	19
Das Customer Service Center-spezifische TQE-Modell (DDV)	21
Die Modelle im Vergleich	24
 CSC-spezifische TQM-Aktivitäten	
Ablauf der Einführung und Realisation	26
Die inhaltlichen „To Do's“	26
Das Leistungsspektrum eines begleitenden TQE-Beraters	29
Kontakt	31

Das Qualitätsverständnis im Wandel

Kaum eine andere Anforderung innerhalb der Wertschöpfungskette unterlag in den vergangenen 50 Jahren einer so deutlichen Veränderung der Bedeutung wie der Begriff der „**Qualität**“.

So galt noch vor einigen Jahrzehnten der Grundsatz „Der Kunde muss nehmen, was er bekommt“, da die wirtschaftliche Situation, der Mangel an Anbietern und die geringe Finanzkraft der Bevölkerung eine Zufriedenheit darüber mit sich brachten, überhaupt „erwerben“ zu können.

„Qualitätsanforderungen“ wurden durch den Lieferanten selbst bestimmt, ein Wettbewerbs- oder Rationalisierungsdruck bestand kaum.

Mit zunehmendem Angebot und Wettbewerb waren die Anbieter gezwungen, wenigstens weitgehend „fehlerfreie“ Produkte zur Verfügung zu stellen; eine Entwicklung, die erste Ansätze eines Qualitätsmanagements in Form der Fehlervermeidung notwendig werden ließ. Der Kunde hatte hier immerhin schon den Status des Entscheiders, die Forderung nach einwandfreier Ware wurde explizit.

Die „Qualität“ der Produkte führender Hersteller im Sinne der Fehlerfreiheit wurde unter dem Druck des Wettbewerbs jedoch vergleichbar, die Produkte somit mehr oder weniger austauschbar. An diesem Punkt genügte es nicht mehr, eine nur fehlerfreie Ware anzubieten: Die **Fehlerfreiheit** wurde zur Selbstverständlichkeit und Grundvoraussetzung.

Es galt daher, sich von der Konkurrenz abzuheben und nicht mehr nur die explizite Forderung nach der materiellen Produktqualität zu erfüllen. Damit rückten die immateriellen Leistungen, mit denen das Unternehmen dem Kunden gegenübertritt, weiter in den Vordergrund. Der **Service** im weitesten Sinne gewann zunehmende Bedeutung; auch nicht ausdrücklich erwähnte **Erwartungen** des Kunden mussten erfüllt werden, um Zufriedenheit zu gewährleisten und eine Kundenbindung zu erzielen. Dabei werden zukünftig insbesondere jene Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein, denen es gelingt, den Kunden über die Erfüllung der Erwartungen hinaus durch die eigene Leistung zu überraschen.

Der Kunde hat damit den Status erreicht, **Maßstäbe** zu setzen, durch seine Bedürfnisse und Anforderungen den Markterfolg der Unternehmen zu bestimmen und deren strategische Ausrichtung zumindest partiell zu steuern.

Veränderte Marktanforderungen an Customer Service Center

Im Zuge der stark veränderten Bedingungen in (zumeist) verteilten Märkten sowie des neuen „Kundenbildes“ waren und sind die Unternehmen gezwungen, komplexe Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit einzuleiten. Da die Potenziale der eigentlichen „Produktleistung“ dabei so gut wie ausgeschöpft sind, muss der Fokus auf andere, die Produkte begleitende Leistungen gelegt werden. Diese Tatsache wird durch empirische Untersuchungen belegt:

In der Regel resultieren nur ca. 50% der Kundenzufriedenheit aus Faktoren der direkten Produktleistung, die anderen 50% ergeben sich aus der allgemeinen Serviceleistung rund um das Produkt.

Ein großer Teil gerade dieser allgemeinen produktbegleitenden Leistung wird in den Call bzw. Customer Service Centern der Unternehmen abgewickelt, deren Einrichtung in den 90er-Jahren einen regelrechten Boom erlebte. Die Existenz eines Service Centers stand für hohe Kundenorientierung und praktizierte Kundenbindung. Kosten spielten keine Rolle, die Unternehmen überboten sich geradezu gegenseitig im (unreflektierten) Serviceangebot.

In dem „Hype“ des Angebotes von **maximalem Service** wurde sich jedoch nur unzureichend um Produktivität, Rentabilität und Effizienz gekümmert. Die Notwendigkeit der Berücksichtigung finanzieller Aspekte ist jedoch in den letzten Jahren mehr als deutlich geworden:

Das dialogische Kommunikationsaufkommen ist drastisch gestiegen, die damit verbundene gewaltige **Kostenexplosion** konnte aber nicht durch einen proportionalen Anstieg der Umsätze kompensiert werden.

Die Call Center-Betreiber stehen daher nunmehr vor dem Problem, die Effizienz deutlich steigern zu müssen, ohne aber dabei die Qualität zu vernachlässigen. Verschärft wird der **Qualitätsdruck** durch die Tatsache, dass die Erwartungen der Kunden hinsichtlich des Kommunikationsservice und der Vorgangsbearbeitung signifikant gestiegen sind. Diese erhöhten Anforderungen an den Service manifestieren sich z. B. in der deutlich gesunkenen Bereitschaft der Verbraucher, in einer Warteschleife zu verharren. Qualitätsmanagement und Effizienzsteigerung sind daher Themen, die für Call Center-Betreiber zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Qualität muss nicht nur effektiv erreicht und bewahrt werden – sie muss unterm Strich auch effizient sein.

Nun ist „Qualität“ landläufig ein äußerst dehnbarer Begriff und wird gerne unreflektiert benutzt. Alle wollen sie natürlich, aber allein schon das Verständnis darüber, was Qualität eigentlich ausmacht, ist in der Regel bereits mit kontroversen Ansichten verbunden.

Dabei soll an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass eine „maximale“ Qualität nicht identisch ist mit der „optimalen“ Qualität. Schon die nach DIN / ISO festgelegte Definition des Begriffes „Qualität“ macht dieses klar:

„Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“

Relevant für die Beurteilung ist also nicht die „Menge“, sondern der Grad der **Übereinstimmung** von erwarteter und erlebter bzw. wahrgenommener Qualität.

Ferner bedeutet „Qualität“ insbesondere **gleichbleibende** Produkt- oder Dienstleistungseigenschaften, die unabhängig von Zeitpunkt oder Rahmenbedingungen der Inanspruchnahme Kontinuität aufweisen.

Darüber hinaus ist die Kundensicht nicht die einzige Perspektive, aus der „Qualität“ wahrgenommen und für wichtig erachtet werden sollte:

Die Mitarbeiter in der Kontaktfunktion zum Kunden spiegeln die interne Arbeitsplatz-Qualität bzw. -Zufriedenheit wider und beeinflussen damit die vom Kunden erlebte Qualität unmittelbar.

Schließlich muss der Begriff „Qualität“ auch aus der Sicht des Unternehmens beleuchtet werden, einer Perspektive, die naturgemäß finanzwirtschaftliche Aspekte nicht außer Acht lassen kann.

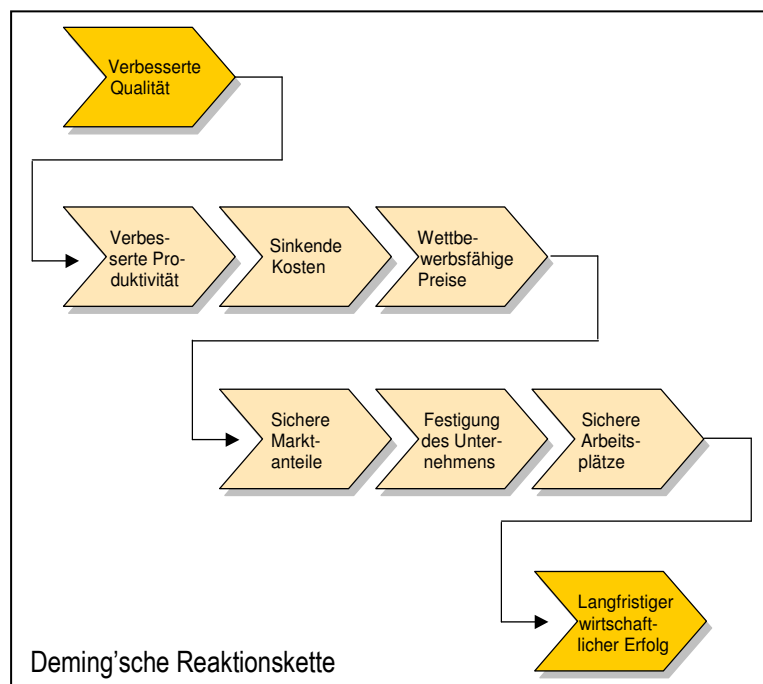
Deshalb ist es notwendig, festzulegen, welche Qualitätskriterien aus Kundensicht, aus Mitarbeiter- und aus eigener Unternehmensperspektive relevant sind und welches Niveau das Unternehmen in diesen zu erreichen wünscht.

Eine beliebige Auflistung dieser definierten Qualitätsaspekte offenbart das grundlegende Problem bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung:

Viele der Aspekte sind tendenziell gegenläufig und scheinen sich gegenseitig auszuschließen. **Qualitätssteigerung** scheint auf den ersten Blick nicht mit einer **Kostensenkung** vereinbar zu sein. Auf den zweiten Blick offenbart sich jedoch das Gegenteil:

Gelingt es, die Qualitätswahrnehmung durch die am Wertschöpfungsprozess beteiligten Parteien zu erhöhen und Prozesse bzw. Strukturen zu verbessern, so führen die stärkere Kunden- und Mitarbeiter(ein-)bindung, optimierte Prozesse und Fehlervermeidung (statt Fehler-Wiedergutmachung) im Resultat nicht nur zur Kostensenkung sondern gleichzeitig zu einer Ertragssteigerung, die für den langfristigen geschäftlichen Erfolg unverzichtbar ist.

Dieser Sachverhalt wurde schon in der Reaktionskette nach Deming, einem prominenten Mitbegründer der Qualitätswissenschaft, veranschaulicht:



Die Kennzeichen eines Qualitätsmanagement-Systems

Genau hier setzt die Aufgabe des Qualitätsmanagements an. Das Qualitätsmanagement umfasst alle systematischen Aktionen, die das Ziel haben,

Qualitative Effektivität
(die Genese und Bewahrung von optimaler Qualität)
bei qualitativer Effizienz
(hohe Service-Performance bei möglichst minimalen Kosten)
zu erreichen

Ein Qualitätsmanagement-System zeichnet sich dabei durch folgende Merkmale aus:

- Es umfasst das **ganze Unternehmen** bzw. alle Bereiche einer definierten organisatorischen Einheit
- Es bezieht sich auf sämtliche **materiellen und immateriellen** Leistungen
- Es realisiert das Prinzip der **vorbeugenden Fehlervermeidung**
 - durch Instruktion, Schulung und Motivation
 - durch die Installation möglichst kurzer Regelschleifen, die vom Fehler auf die Ursache zurückführen und
 - dessen Beseitigung sicherstellen
- Es wird die **Verantwortung** für die Qualität einer Leistung demjenigen übertragen, der die Leistung erbringt

Der Aufbau eines Qualitätsmanagement-Systems als ein **Führungsinstrument** zur Verwirklichung von Zielen und einer erfolgreichen Betriebsführung kann nur von „oben nach unten“, also von der Unternehmensspitze über das Management in die ausführenden Instanzen vorangetrieben werden. Es ist ein langwieriger Prozess, der Hartnäckigkeit und viel Überzeugungsarbeit verlangt.

Ausgangspunkt muss ein von allen Führungskräften verstandenes, akzeptiertes und mitverantwortetes Qualitätsverständnis sein. Am Ende steht nicht nur eine institutionalisierte Qualitätspolitik, aus der sich alle Maßnahmen herleiten und rechtfertigen, sondern auch die Erkenntnis, dass nun der Weg zum Total Quality Management besritten werden sollte.

Das Total Quality Management

Die Prinzipien

Im **Total Quality Management (TQM)** ist der **Königsweg** des Qualitätsmanagements zu sehen. Es birgt einen absolut umfassenden Ansatz zur Qualitätssteigerung, was bereits aus der Definition des TQM deutlich wird:

„Total Quality Management ist eine auf Mitwirkung aller ihrer Mitglieder basierende Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“

Dabei zielt die „Qualität“ nicht nur auf die Prozesse bzw. das „Produkt“ ab, sondern bezieht alle **„menschlichen“ Faktoren** explizit in die Strategie ein. Diesen Sachverhalt verdeutlicht die Auflistung der Prinzipien des TQM:

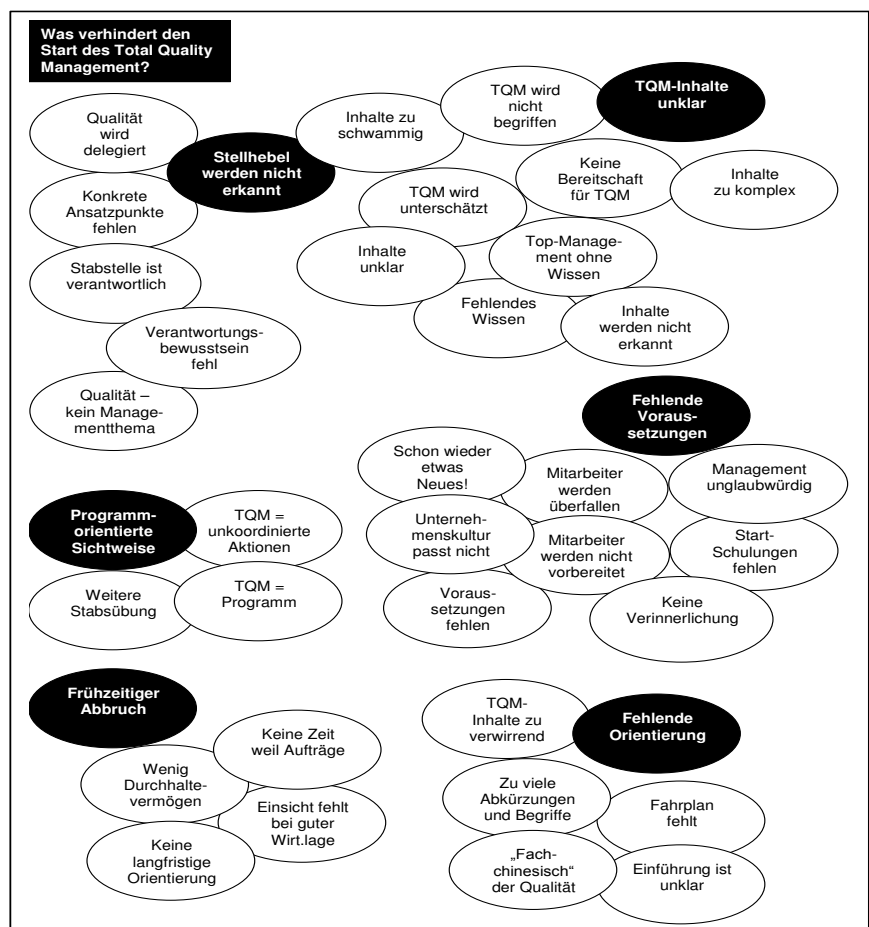
- Neue Sichtweisen verinnerlichen
- Engagement der Geschäftsführung
- Führungskräfteentwicklung
- Mitarbeiterorientierung
- Kundenorientierung
- Lieferantenintegration
- Strategische Ausrichtung auf Basis von Grundwerten und festem Unternehmenszweck
- Ziele setzen und verfolgen
- Präventive Maßnahmen der Qualitätssicherung
- Ständige Verbesserung auf allen Ebenen
- Prozessorientierung
- Schlankes Management
- Benchmarking
- Qualitätscontrolling

TQM stellt ein **Führungsmodell** dar, das aufbauend auf einer mitarbeiterorientierten Management-Philosophie ermöglicht, auf die vielfältigen Anforderungen des Marktes und der Gesellschaft flexibel und angemessen zu reagieren.

Die dahinterstehenden Grundgedanken können folgendermaßen beschrieben werden:

- Qualität ist Chefsache und Führungsaufgabe.
- Qualität ist allen anderen Funktionen übergeordnet.
- Qualitätsorientierte Mitarbeiterführung ist die unmittelbare Quelle von Qualität. Unter Qualität sind dabei die Arbeitsqualität jedes einzelnen, die Prozessqualität und die Unternehmensqualität zu fassen, woraus die Produktqualität wie selbstverständlich entsteht.
- Dabei fallen keine zusätzlichen Kosten an, vielmehr werden Kosten eingespart durch höhere Produktivität und geringerem Fehlleistungsaufwand. Gleichzeitig vollzieht sich eine Ertragssteigerung durch größeren Markterfolg.

Nach diesen Ausführungen erscheint die Implementierung von TQM beinahe als „Wunderwaffe“ im Kampf um den geschäftlichen Erfolg. Doch Vorsicht: So erfolgreich ein funktionierendes TQM auch ist, so mühsam sind die Einführung und Umsetzung. Es gilt, diverse **Blockaden und Barrieren** zu überwinden. Über die Vielfalt der möglichen Störfaktoren sollte man sich daher schon vor der Einführung klar sein:



Best Practice durch Benchmarking

Die **Existenz** und die **Anwendung** von qualitätserzeugenden bzw. qualitätssichernden Verfahren und Methoden sind selbstverständlich unverzichtbar, will ein Unternehmen ein bestimmtes Qualitätsniveau halten oder verbessern. Es stellen sich jedoch zwangsläufig Fragen, die die **Zielsetzung** der Qualitätssteigerung betreffen:

- Wie ist der derzeitige Status?
 - Welche Aspekte gilt es, vorrangig zu verbessern?
 - Welches Ausmaß soll oder muss die Verbesserung haben?
 - Welches Maximum an Optimierung ist überhaupt erreichbar?
- und schließlich
- **Wie gut ist gut genug?**

Um in dieser Fragestellung zu einer richtigen Einschätzung zu gelangen, bedarf es einer Einschätzung der **eigenen Positionierung** im(relevanten) Marktumfeld, denn:

Ob der Service bzw. die Leistung eines Unternehmens optimiert werden muss, und wenn ja, in welchem Umfang bzw. bezüglich welcher Aspekte, hängt schließlich nicht allein von dem Status des bisher erreichten Qualitätsniveaus ab. Denn ganz gleich, welches angestrebte Qualitätsniveau optimal ist, es ist in jedem Fall relativ – relativ zu den Erwartungen der Kunden, relativ zu den anfallenden Kosten und vor allem **relativ im Verhältnis zu dem Angebot der Konkurrenz**.

Erst wenn der Status des eigenen Unternehmens im Wettbewerbsumfeld analysiert ist, kann auch eine Zielvorgabe für die Qualitätssteigerung definiert werden, die für das Unternehmen **sinnvoll** ist.

Für diese Analyse bedarf es fundierter Daten der anderen Marktteilnehmer, den **Benchmarks**. Geeignete Vergleichsunternehmen sollten

- im deutschsprachigen Raum agieren
- hohe strukturelle Ähnlichkeiten aufweisen oder
- ähnliche Aufgabenstellungen bearbeiten

Ein Auswahlkriterium bezüglich des anzuwendenden TQM-Modells bzw. TQM-Systems sollte somit in der Anforderung liegen, dass es umfangreiche, signifikante Benchmarks zur Verfügung stellen kann, um eine **Bewertung** der eigenen Ergebnisse zu ermöglichen und die Richtung der weiteren **Zielsetzung** festzulegen.

Die Vorteile der (zertifizierten) TQM-Offensive

Die Implementierung eines systematischen Qualitätsmanagements bringt nicht nur monetäre Vorteile mit sich.

Gerade in Form eines Total Quality Managements kann es als **Motivator** dienen, neue Maßstäbe zu setzen und dabei den Gedanken der „**Corporate Identity**“ vertiefen. Die Beteiligung aller Belegschaftsteile führt zu einem neuen Selbstverständnis, größerem Engagement und erhöhtem Verantwortungsbewusstsein.

Die Kommunikation unter den Mitarbeitern wird vertieft, zusätzliche Erfahrungen und Anregungen werden eingebracht. Es wird ein andauernder kontrollierter **Verbesserungsprozess** implementiert, der das Unternehmen in die Lage versetzt, auf die sich immer schneller ändernden geschäftlichen Rahmenbedingungen flexibel zu reagieren.

Ein Managementsystem – egal ob Qualitäts-, Umwelt- oder Sicherheitsmanagement – ist ein **Instrument der Unternehmensführung**.

Es soll sicherstellen, dass alle Haupt- und Nebenprozesse dem Unternehmen bekannt und von ihm gewollt sind. Hierdurch wird die Steuerbarkeit eines Unternehmens verbessert und wirtschaftlich ineffiziente Prozesse werden transparent. **Ein funktionierendes Managementsystem ist heute ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens am Markt.**

Die Dokumentation dieser Anstrengungen für und **durch eine Zertifizierung** bringt darüber hinaus eine **deutliche Imagesteigerung** mit sich:

Die Zertifizierung stellt für den seriösen **Anbieter** von qualitativ hochwertigen, normkonformen Dienstleistungen ein geeignetes **Marketinginstrument** dar, seine Management- und Mitarbeiter-Kompetenz, aber auch die etablierten Prozesse darzulegen und sich auf dem Markt zu positionieren.

Der potentielle Auftraggeber erhält durch die Zertifizierung eine Hilfestellung, mit der er sich anhand vergleichbarer, definierter Leistungsangebote unter einer Vielzahl von Anbietern orientieren kann, so dass bei der Entscheidung für einen Auftragnehmer nicht mehr nur der Preis der angebotenen Leistung ausschlaggebend sein muss.

Der Begriff „Qualität“ beschränkt sich heutzutage nicht mehr auf die reine Produktqualität.

Die zunehmende öffentliche Bedeutung der Qualität in Hinblick auf **Strategie** sowie **Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit** als Kapital und Potenzial eines Unternehmens reicht inzwischen bereits in die Ausgestaltung der allgemeinen Kreditvergabe-Richtlinien hinein.

So beinhaltet „**Basel II**“ diverse Kriterien der Mitarbeiterzufriedenheit (Fluktuation, Anreizsysteme, Qualifizierungsmaßnahmen, etc.), die Existenz eines Kundenbeziehungsmanagements sowie konkrete Anforderungen an Strategie, Qualitätsmanagement und Prozessverbesserung.

Insbesondere für **Dienstleistungs-CSC** ergibt sich somit noch eine zusätzliche Bedeutung der qualitätsorientierten Unternehmensstrategie: Sie trägt nicht mehr nur zum geschäftlichen Erfolg bei, sondern kann im Krisenfall über den Fortbestand des Unternehmens entscheiden.

“Abfallprodukte” des TQM

Zertifizierung und Quality Award

Das Total Quality Management ist die wohl umfassendste Methodik, unter Einbeziehung aller Ressourcen und Beteiligten eine zukunfts- und ertragsorientierte Unternehmensstrategie umzusetzen.

TQM umfasst dabei nicht nur die Strukturen und Prozesse, sondern unterstützt insbesondere Qualifikation, Verantwortungsbewusstsein und Motivation der Menschen.

Demgegenüber verlangt eine Zertifizierung die Erfüllung bestimmter Regeln und Formalien, die allerdings nur eine – wenn auch unerlässliche – **Teilmenge** der Elemente von TQM darstellen.

Daher wird ein wirklich funktionierendes Qualitätsmanagement-System fast immer ohne größeren (weiteren) Aufwand **erfolgreich ein Zertifizierungsaudit bestehen**.

Die „Krönung“ der Anstrengungen in Form der Verleihung eines renommierten **Quality Awards** auf Basis des implementierten TQM wird einen gegenüber der Zertifizierung nochmals höheren Zusatzaufwand bedingen. Hier geht es immerhin nicht nur um die **Erfüllung der Norm**, sondern um einen **Wettbewerb**, bei dem nur die jeweils „besten“ Teilnehmer eine Auszeichnung erhalten. Dennoch stellt ein erfolgreiches und umfassend durchgeführtes Qualitätsmanagement die beste Basis für die Teilnahme dar, die im schlechtesten Falle als Wegweiser für die Weiterentwicklung und Bewertung der eigenen Anstrengungen dienen kann.

Ab Seite 15 werden daher derzeit existierende Quality Awards sowie Zertifizierungssysteme kurz vorgestellt.

Die Anforderungen an die Zertifizierung

Instrumente und Methoden für Qualitätsmanagement existieren in vielfältiger Ausgestaltung und variablem Umfang. Jedes Unternehmen muss selbst entscheiden, welche Verfahrensweisen zum Einsatz kommen und welchen Zielen diese dienen. Sollen jedoch die Ergebnisse des Qualitätsmanagements auch nach außen dokumentiert werden, so müssen sie in einen Rahmen eingebettet sein, der **allgemeine Anwendung und Gültigkeit** findet.

Eine Zertifizierung bestätigt die Anstrengungen des gesamten Teams durch einen neutralen Dritten und bietet vor allem die notwendige **Vergleichbarkeit**, indem sie eine **Norm**, bzw. einen **Standard** voraussetzt, der (mindestens) erfüllt sein muss.

Die Zertifizierung dient somit in erster Linie folgenden Zielen:

- Sicherung der Qualität der Unternehmensführung
- Nachweisbarkeit
- Transparenz / Vergleichbarkeit

Dabei gilt der Grundsatz der Gleichbehandlung sowie Sicherstellung gleicher Zugangsvoraussetzungen aller Bewerber-Unternehmen bei größtmöglicher **Objektivität und Neutralität** der Bewertung.

Die Zertifizierungs-Vergabe an ein Unternehmen erfordert den Nachweis, dass das Qualitätsmanagement-System die Anforderungen der entsprechenden Norm erfüllt.

Die Prüfung erfolgt in der Regel in Form eines (mehrtägigen) Audits durch zertifizierte Auditoren und wird zum Erhalt des Status in regelmäßigen Abständen wiederholt (Re-Zertifizierung).

Wenngleich eine **Akkreditierung** der Zertifizierungsstelle nur für wenige Bereiche gesetzlich vorgeschrieben ist, sollte diese im zweiten Schritt für jede Form der Zertifizierung angestrebt werden. Die Akkreditierung muss über die TGA (Trägergemeinschaft für Akkreditierung) nach Prüfung und Ableistung einer Zertifizierungsanforderung an das eigene Zertifizierungsprocedere erwirkt werden.

Die Akkreditierung erbringt ihrerseits den Nachweis, dass der Zertifizierungsvorgang selbst unter Einhaltung einer qualitätssichernden Norm durchgeführt wird und bietet darüber hinaus eine internationale Vergleichbarkeit und Anerkennung.

Der **Zertifizierungsausschuss** als oberstes Entscheidungsorgan der Zertifizierungsstelle garantiert dabei, dass ein Zertifizierungsprogramm sowohl inhaltlich den aktuellen und umfassenden Anforderungen des Marktes und aller relevanten Marktteilnehmer entspricht als auch verfahrenstechnisch geeignet ist, objektive und neutrale Bewertungen vorzunehmen.

Folgende Aufgaben sollten durch den Zertifizierungsausschuss erfüllt werden:

- Festlegung der Bewertungskriterien
- Definition der Methoden und Abläufe für die Bewertung der Bewerber-Unternehmen sowie Überwachung und Re-Zertifizierung
- Regelmäßige Bewertung und Validierung des Zertifizierungsprogramms
- Entscheidungen über Änderungen der Zertifizierungsanforderungen
- Entscheidungen über Änderungen an Zertifizierungsregelungen und -verfahren

Quality Awards – Eine Übersicht:

Deming Application Prize

Der japanische **Deming-Preis**, benannt nach dem Amerikaner W.E. Deming, wurde 1951 erstmalig vergeben. Er basiert auf dem modellhaften Ansatz einer qualitätsorientierten Unternehmensführung.

Der Preis wird Unternehmen verliehen, die das Modell der „Umfassenden Qualität“ mustergültig anwenden und hat entscheidend zur Verbreitung des Qualitätsmanagements in Japan beigetragen.

Kriterien des Deming Preises	
Deming Application Prize	
1.	Unternehmenspolitik
2.	Organisation
3.	Informationsmanagement
4.	Standardisierung
5.	Personalentwicklung und -einsatz
6.	Qualitätssichernde Maßnahmen
7.	Wartung und Steuerungsmaßnahmen
8.	Verbesserungsaktivitäten
9.	Ergebnisse
10.	Zukunftspläne

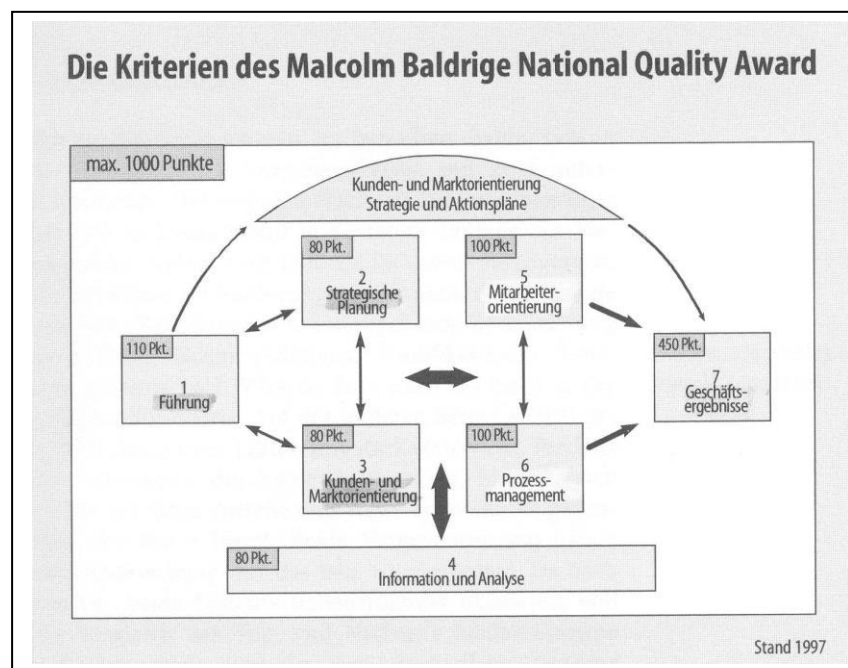
Dem Weg Japans folgend, wurden weltweit zahlreiche nationale und internationale Qualitätsauszeichnungen entwickelt. Jedoch konnten nur der amerikanische Malcolm Baldrige Award und der European Quality Award eine ähnliche große Bedeutung und Anerkennung erreichen wie der Deming-Preis.

Quality Awards – Eine Übersicht:

Malcolm Baldrige Quality Award

Der amerikanische Präsident Ronald Reagan lobte 1987 erstmals den **Malcolm Baldrige National Quality Award** (MBNQA) aus. Mit der Einführung dieses Preises reagierten die USA auf den immer stärker werdenden Wettbewerbsdruck aus Fernost.

Ziel des MBNQA ist, ähnlich wie beim Deming-Preis, die Verbreitung eines zugrundeliegenden Qualitätsmodells.



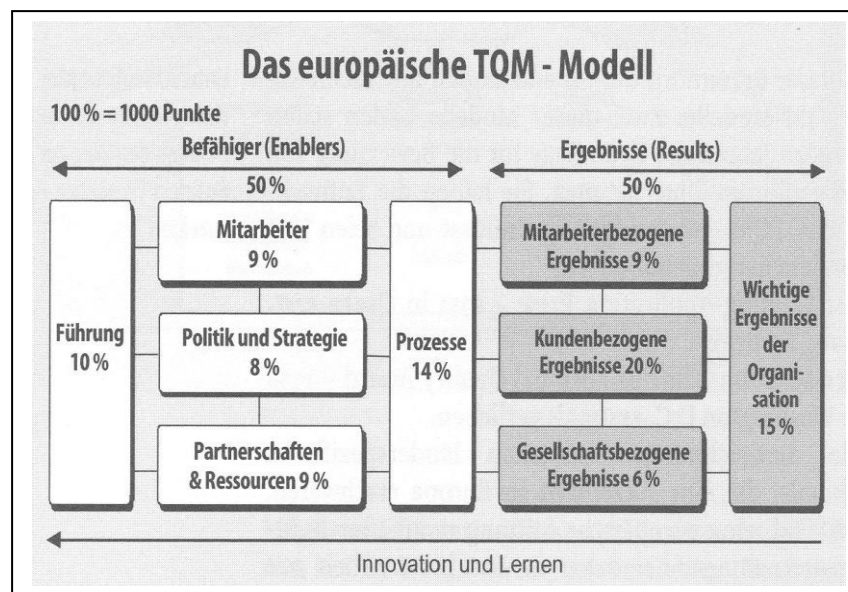
Der amerikanische Qualitätspreis kann als Grundlage bzw. Vorbild des European Quality Awards aufgefasst werden und ähnelt diesem in vielen Punkten.

In beiden Modellen werden die zahlreichen Wechselbeziehungen der einzelnen Bewertungsfelder untereinander explizit dargestellt und gewichtet. Gegenüber dem MBNQA wurde diese Gewichtung beim EQA jedoch an europäische Gegebenheiten angepasst, die Bewertungsfelder wurden um die Kriterien „Gesellschaftliche Verantwortung“ und „Ressourcen“ erweitert.

Quality Awards – Eine Übersicht:

European Quality Award

Deming-Preis und MBNQA beinhalten länderspezifische Merkmale, die eine Akzeptanz in Europa erschwerten. Die **European Foundation for Quality Management (EFQM)**, eine europäische Stiftung namhafter Industrieunternehmen, hat daher in Zusammenarbeit mit der EU-Kommission und der European Organization for Quality ein europäisches Referenzmodell entwickelt, auf dessen Basis 1992 erstmals der **European Quality Award (EQA)** verliehen wurde.



Das EFQM-Modell beruht auf dem Zusammenwirken der oben dargestellten neun Kriterien, welche in „**Befähiger**“ und „**Ergebnisse**“ unterteilt werden. Über eine TQM-orientierte Politik und Strategie sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter, Partner und Ressourcen wirkt die Führung bis in die Gestaltung der Prozesse. Das Zusammenspiel der Befähiger wird am Markt in die Ergebnisse umgesetzt.

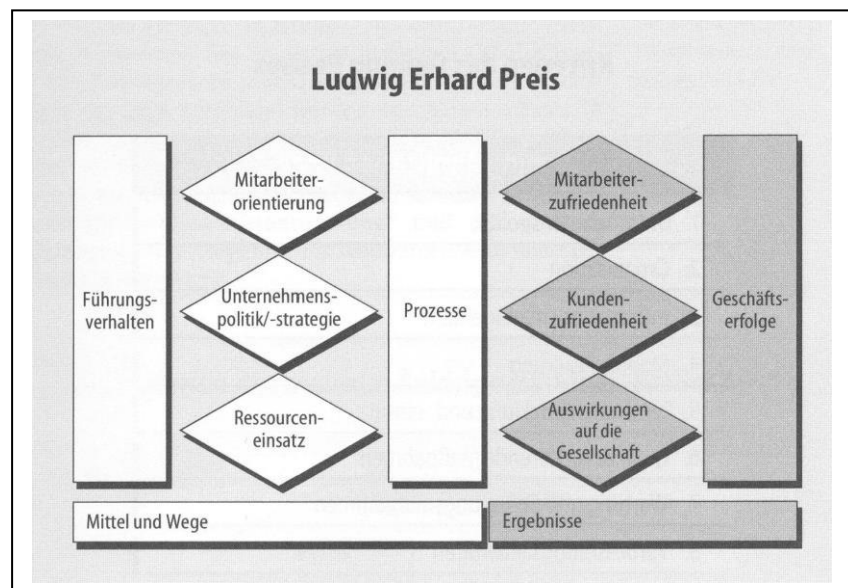
Das EFQM-Modell verfolgt in der gesamten Bewertung kein starres, normiertes Vorgehen, sondern überlässt es den Unternehmen, einen eigenen Ansatz zur Erfüllung der Kriterien zu finden. Nachzuweisen sind die konsequente Umsetzung des eigenen Ansatzes sowie der sich daraus ergebende Erfolg.

Quality Awards – Eine Übersicht:

Ludwig Erhard Preis

Der europäische Qualitätspreis hat 1996 einen deutschen „Ableger“ erhalten, den **Ludwig Erhard Preis**.

Diese nationale Auszeichnung für „Umfassende Unternehmensqualität und Spitzenleistungen im Wettbewerb“ wurde von den bedeutendsten Wirtschaftsverbänden Deutschlands ins Leben gerufen und basiert auf den Kriterien des EQA.



Die neun Kriterien lassen die Anlehnung an den EQA unmittelbar erkennen. Auf dieser übergeordneten Ebene wurden im Rahmen der deutschen Übersetzung lediglich sprachliche Anpassungen vorgenommen.

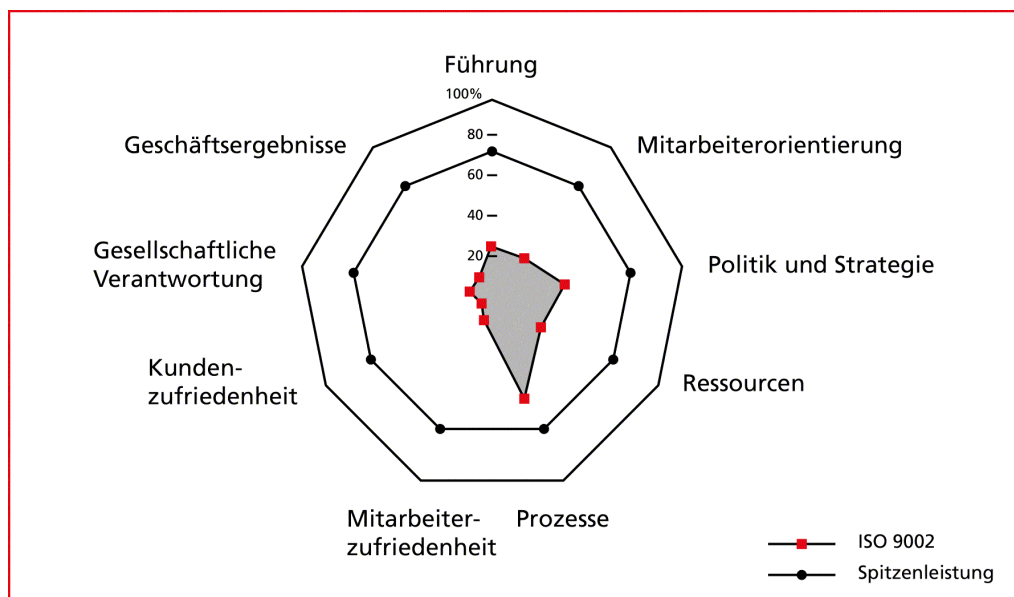
Unterschiede zeigen sich hingegen in der Ausgestaltung der Unterkriterien, die die 9 Bewertungsdimensionen präzisieren. Hierdurch bietet sich vor allem kleinen und mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit einer erfolgsversprechenden und unbürokratischen Bewerbung.

Zertifizierungs-Systeme: DIN EN ISO 9000 ff.

Das Qualitätsmanagementsystem nach ISO stellt ein **Rahmenkonzept** für die Beschreibung eines Qualitätsmanagements dar. In Form einer Norm schreibt es **Mindestanforderungen** vor, die eingehalten werden müssen, um dem Zertifizierungsstandard zu entsprechen.

ISO 9000 fragt die Erfüllung rein mechanistischer Elemente der Vorgehensweise in Form von ungewichteten Einzelaspekten ab. Der Schwerpunkt liegt im Bereich der „Prozesse“. Dabei beschränkt sich ISO weitestgehend auf die Handhabung und Dokumentation der einzelnen Elemente und berücksichtigt weder Zielvorgaben noch Ergebnisse, die sich aus diesen Verfahrensweisen ergeben.

Werden als Qualitätskriterien die 9 Bewertungsdimensionen nach EFQM zugrunde gelegt, so zeigt sich, dass die ISO-Norm wesentliche Bewertungsfelder nur defizitär oder gar nicht abdeckt:



Ein Unternehmen, welches nur die nach ISO 9000 geforderten Verfahrensweisen praktiziert, kann somit nach EFQM-Anforderungen keine hinreichend gute Bewertung erreichen.

Die Neufassung der ISO-Norm hat in der **Version 9001-2000** einen Teil dieser Defizite durch Entlehnung aus dem EFQM-Modell ausgeglichen:

- Statt der bisherigen Auflistung von 20 zu erfüllenden Elementen werden nunmehr die unterschiedlichen Prozesse im Unternehmen miteinander in Verbindung gebracht.
- Die Prozesse sind im Form eines Deming'schen Qualitätsverbesserungs-Zyklus angeordnet.
- Der Kunde tritt im Modell in Form seiner Forderungen und Zufriedenheit auf.
- Verbesserung, Messung und Analyse werden als Management-Aufgaben genannt (jedoch nicht quantifiziert)

Im Resultat ist die ISO-Zertifizierung sicherlich als ein guter Einstieg für Unternehmen zu bewerten, die noch kein ausgeprägtes Qualitätsmanagement-System besitzen.

Den Anforderungen eines umfassenden Total Quality Managements im Sinne der EFQM oder der existierenden Quality Awards wird die Anwendung von ISO jedoch nicht in vollem Umfang gerecht.

Zertifizierungs-Systeme:

ÖNORM D 1020

Das vorrangige Ziel der in Österreich entwickelten **ÖNORM D 1020** besteht darin, Qualität im Zusammenhang mit allen **Dienstleistungen** zu erreichen, die von einem Call bzw. Customer Service Center erbracht werden. Die Normung ist im Gegensatz zu ISO an einige Besonderheiten der CSC angepasst und berücksichtigt stärker die menschlichen Komponenten der Dienstleistungserbringung.

Die wesentlichen Qualitätskriterien im CSC nach ÖNORM sind:

- Auswahl, Einsatz, Umgang, Schulung und Kommunikation von bzw. mit den Mitarbeitern
- Auswahl und Verwendung eingesetzter Technologien
- Standardisierte und individuell angepasste Prozesse
- Generelles Arbeitsklima, bestimmt durch räumliche und menschliche Aspekte
- Angemessenes Preis-Leistungsverhältnis

Ähnlich wie bei ISO handelt es sich bei der ÖNORM lediglich um eine Auflistung zu erfüllender, ungewichteter Einzel-Kriterien. Diese sind in Ausgestaltung und Zweck zwar an Strukturen und Prozessen im CSC ausgerichtet, jedoch nicht durch Rahmenbedingungen oder nähere Spezifikation der Erfüllung unterlegt.

Auch wird in der ÖNORM nur die **Existenz** bzw. **Dokumentation** einzelner Elemente abverlangt. Ergebnisbewertung und kontinuierliche Verbesserung sind kein Bestandteil der Anforderungen. Darüber hinaus berücksichtigt die ÖNORM wesentliche Bereiche und Grundvoraussetzungen einer qualitätsorientierten Betriebsführung, wie z.B. Unternehmensstrategie, Finanzen und Geschäftsplanung nicht.

Als erster Ansatz qualitätssichernder Strukturen ist ÖNORM sicherlich genauso wie ISO geeignet, Grundverständnis für das Thema des Qualitätsmanagements im Unternehmen zu erzeugen. Verbindet man jedoch mit der Implementierung eines QM-Systems die grundlegende Sicherung und kontinuierliche Verbesserung der qualitativen Ergebnisse in allen Unternehmensbereichen, so ist die Anwendung der ÖNORM nicht annähernd ausreichend.

Zertifizierungs-Systeme:

COPC (USA)

Das **Customer Operations Performance Center (COPC)**, im Jahre 1995 von namhaften amerikanischen IT-Unternehmen gegründet, entwickelte ein Managementsystem speziell für Customer Service Providers (CSP's), welches folgenden Zielen dient:

- Kosten zu senken
- Kundenzufriedenheit zu erhöhen
- Erlöse zu steigern

Das Entwicklungsteam legte dem COPC-Standard Kriterien und Rahmen des **Malcolm Baldrige National Quality Award** zugrunde und passte diese den speziellen Anforderungen des Kunden-Service Centers an.

Durch das Normungsgremium, bestehend aus Vertretern führender Technologie- und Dienstleistungsunternehmen, werden die Standards regelmäßig an die Branchenentwicklung angepasst und verfeinert. Dabei beinhaltet das Regelwerk nach COPC nicht nur Vorgaben für Verfahrensweisen, sondern ebenfalls Forderungen zur **Überprüfung** bzw. zum **Nachweis von Leistungszielen und Leistungssteigerung**.

Im Gegensatz zur Zertifizierung nach ISO wird bei COPC also auch nach den **Resultaten** der Verfahrensweisen gefragt und ein definiertes Kennzahlengerüst zur Messung und Bewertung der Performance vorgegeben.

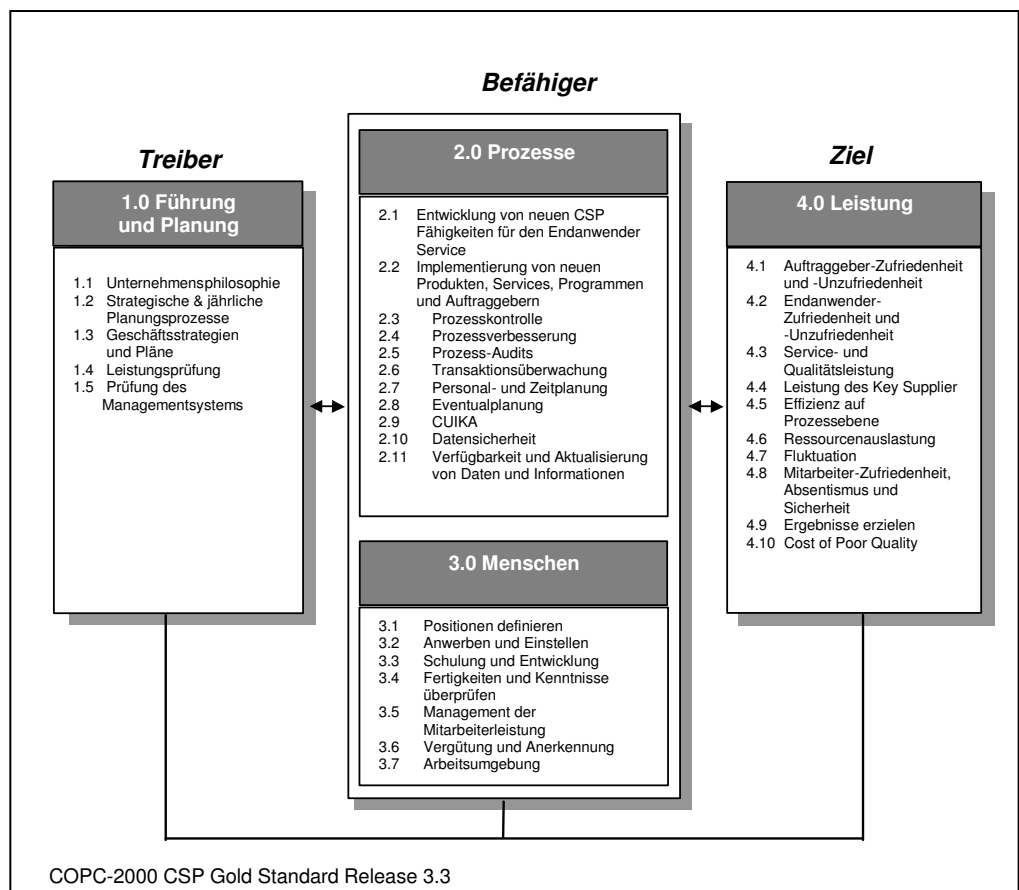
Die „menschlichen Komponenten“ der Wertschöpfungskette werden innerhalb der 4 Bewertungsfelder erheblich stärker berücksichtigt, aufgrund des Zusammenhanges von „Treibern“, „Befähigern“ und „Zielen“ kommt das Ursache-Wirkungs-Prinzip (s. Abb. S. 21) deutlich stärker zum Tragen als bei ISO oder ÖNORM.

Dennoch erscheint auch die Zertifizierung nach COPC nicht als „der Weisheit letzter Schluss“, da zum einen die inhaltliche Präzisierung der einzelnen Kriterien sehr schwammig ist und zum anderen wesentliche Aspekte der Unternehmensführung, wie z.B. Führungsgrundsätze, Geschäftspläne und institutionalisierte Controlling-Verfahren keine ausreichende Berücksichtigung finden. Ebenso sind derzeit keine betriebswirtschaftlichen Resultate im Modell enthalten.

Das COPC-Modell entspricht damit sehr dem „american way of life“. Eine Neutralität der Zertifizierungsstelle, wie sie nach europäischen Maßstäben gefordert wird, ist bei COPC ebenfalls nicht erfüllt: Die den Zertifizierungsprozess begleitenden Berater führen gleichzeitig die Zertifizierung durch.

Für europäische Unternehmen erscheint die Zertifizierung nach COPC schon deshalb nicht vollends geeignet, weil dieses Modell wenig Übereinstimmung mit dem EFQM-Modell bzw. den Grundlagen des European Quality Award aufweist. Ein weiterer Nachteil besteht darin, dass aufgrund der weltweiten Streuung der nach COPC zertifizierten Unternehmen die zur Verfügung stehenden Benchmarks „nur“ internationalen Charakter haben. Signifikante Vergleichsdaten von unter strukturell ähnlichen Rahmenbedingungen arbeitenden Unternehmen stehen somit eher nicht in ausreichender Menge zur Verfügung.

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick der 4 Bewertungsfelder sowie deren Unterkriterien:



Zertifizierungs-Systeme:

Das CSC-spezifische TQE-Modell (DDV)

Qualität im CSC zu optimieren und zu sichern ist eine besonders schwierige Aufgabe, weil Call Center in aller Regel mit **ungünstigen strukturellen Gegebenheiten** konfrontiert sind. Dazu zählen z. B. die tages- und jahreszeitlich variierende Auslastung der Agents, die „just in time“-Anforderungen, die Schwierigkeit des Rekrutierens geeigneter Mitarbeiter, die hohe Fluktuation, ständig wechselnde Gesprächspartner und -inhalte, ein generell hoher Stressfaktor, aber auch kürzere Produktlebenszyklen, die im Markt einen permanenten Informationsbedarf generieren.

Ferner ist die Einhaltung eines bestimmten Qualitätsstandards für Dienstleistungen ungleich schwerer als beispielsweise für die Produktion oder den Vertrieb von Konsum- oder Industriegütern. Der Hauptgrund hierfür dürfte in erster Linie in der Besonderheit liegen, dass nur in der Dienstleistung das „Produkt“ zeitgleich zum Erwerb auch genutzt wird. Mit anderen Worten:

Die Dienstleistung selbst ist das Produkt und wird in dem Moment verbraucht, in dem sie erzeugt wird.

Eine Prüfung oder Nachbesserung vor dem „Verkauf“ an den Kunden ist nicht möglich.

Aus diesem Grunde liegt es nahe, dass ein „allgemeines“ (für Produktions- und Gewerbebetriebe entwickeltes) TQM den besonderen Anforderungen und Gegebenheiten der CSC nicht gerecht wird bzw. diese nicht ausreichend abbilden kann.

„**Total Quality Excellence**“ (TQE) basiert daher zwar auf den Grundprinzipien des allgemeinen TQM, ist jedoch in der inhaltlichen Ausgestaltung exakt auf die Besonderheiten des Customer Service Centers abgestimmt. Diese Anpassung beinhaltet nicht nur die herangezogenen Bewertungsfelder bzw. -dimensionen sowie deren Gewichtung, sondern ebenfalls die hierfür zugrunde gelegten Kriterien und Kennzahlengefüge.

Denn was nützt das beste Qualitätsmanagement, wenn nach allen Anstrengungen, personellen und zeitlichen Investitionen erkannt werden muss: „Bemühungen hervorragend, aber Thema verfehlt“.

In Anlehnung an die EFQM wurde TQE durch den Deutschen Direktmarketing Verband (DDV) als Zertifizierungs-System entwickelt, welches auf einem Modell basiert, das die Vorzüge der bisher genannten Bewertungssysteme vereinigt und auf die speziellen Anforderungen von Customer Service Centern im deutschsprachigen Raum abgestimmt ist.

Im Gegensatz zu COPC sind beim Modell der **Total Quality Excellence (TQE)** nicht nur die Anforderungen und Bewertungskriterien deutlich präzisiert; die Bewertungsdimensionen wurden um wesentliche Aspekte der Unternehmensführung erweitert, dem Ursache-Wirkungs-Prinzip wird durch die Gewichtung innerhalb des Bewertungssystems noch stärkere Bedeutung beigemessen:

Treiber (30%)	Befähiger (30%)	Ergebnisse (40%)
1. Analyse-, Planungs-, Führungs- und Kontrollsysteme (30%)	2. Mitarbeiter (12%)	5.1 Mitarbeiter-Bezug (10%)
1.1 Unternehmensphilosophie 1.1.1 Vision/Mission 1.1.2 Führungsgrundsätze 1.1.3 (Qualitäts-)Ziele 1.1.4 Strategie(n)	2.1 Rekrutierung 2.2 Qualifizierung 2.3 Beurteilung und Entlohnung 2.4 Personalentwicklung 2.5 Personaleinsatz	5.1.1 Zufriedenheit 5.1.2 Fluktuation 5.1.3 Krankenstand
1.2 Geschäfts(-feld)Analyse(n) und Geschäftsplanung 1.2.1 Geschäfts(-feld) Analyse(n) 1.2.2 Business-Planung 1.2.3 Investitionsplanung 1.2.4 Kennzahlenplanung	3. Aufbau-/Ablauforganisation und Prozesse (12%)	5.2 Auftraggeber-Bezug (10%)
1.3 Managementsysteme 1.3.1 Qualitäts- und Effektivitäts-Management 1.3.2 Betriebswirtschaftliche Inform.- und Steuerungssysteme 1.3.3 Innovations-/ Veränderungs-Management 1.3.4 Kommunikationssteuerung 1.3.5 Vertriebssteuerung	3.1 Aufbau- und Ablauforganisation 3.2 Funktions- bzw. Stellenbeschreibungen 3.3 Prozess-Planung und -Definition 3.4 Prozess-Spezifikation und -Kostenanalyse 3.5 Prozess-Dokumentation 3.6 Prozess-Sicherung und -Optimierung	5.2.1 Vereinbarungserfüllung/ Zufriedenheit 5.2.2 Reklamationsquote/ Unzufriedenheit 5.2.3 KPI's (Key Performance Indicators)
1.4 Ermittlung und Definition von Auftraggeber-Anforderungen 1.4.1 Auftraggeber-Anforderungen 1.4.2 Vertrags- / Auftrags-Definition	4. Ressourcen und Technik (6%)	5.3 BWL- / Performance-Ergebnisse (15%)
1.5 Partnerschaften	4.1 Arbeitsmittel 4.2 (Leistungsfördernde) Arbeitsplatz- und Raumgestaltung 4.3 Informationslogistik 4.4 Absicherung der „Know-how“-Verfügbarkeit 4.5 Disaster Recovery Ressourcen und Datensicherheit	5.3.1 Kostenstruktur 5.3.2 Kostenstellen-/Kostenträger-Ergebnisse 5.3.3 Quartals-/Jahresabschluss-Kennzahlen 5.3.4 CSC-spezifische Performance-Ergebnisse
		5.4 Gesellschaftsbezogene Ergebnisse (5%)
		5.4.1 Verbraucherschutz 5.4.2 Datenschutz

Modell der Total Quality Excellence

Jedes Bewertungsfeld setzt sich aus unterschiedlichen Bewertungsdimensionen zusammen, die wiederum definierte, zu erfüllende Unterkriterien ausweisen. Die Bewertungsfelder tragen gemäß ihrer Gewichtung zur maximal zu erreichenden Punktzahl bei.

Da sich der Arbeitskreis des Entwicklungsteams aus Unternehmen unterschiedlichster Struktur, Aufgabenstellung und Größe zusammensetzt, werden alle relevanten Marktteilnehmer repräsentiert.

Schließlich wird die TQE- Zertifizierung durch TÜV Management Systems GmbH (TÜV Rheinland Group) abgenommen, wodurch strikte Neutralität sowie die fach- und sachgerechte Abwicklung des Verfahrens sichergestellt wird.

Für weitere Informationen zur „TQE-Zertifizierung“ fordern Sie bitte die Spezialbroschüre des DDV (Deutscher Direktmarketing Verband) unter info@ddv.de an.

Zertifizierungs-Systeme: Die Modelle im Vergleich

Zum besseren Vergleich der Merkmale der vorgestellten Zertifizierungs-Systeme sind diese in der folgenden Übersicht nochmals zusammengefasst:

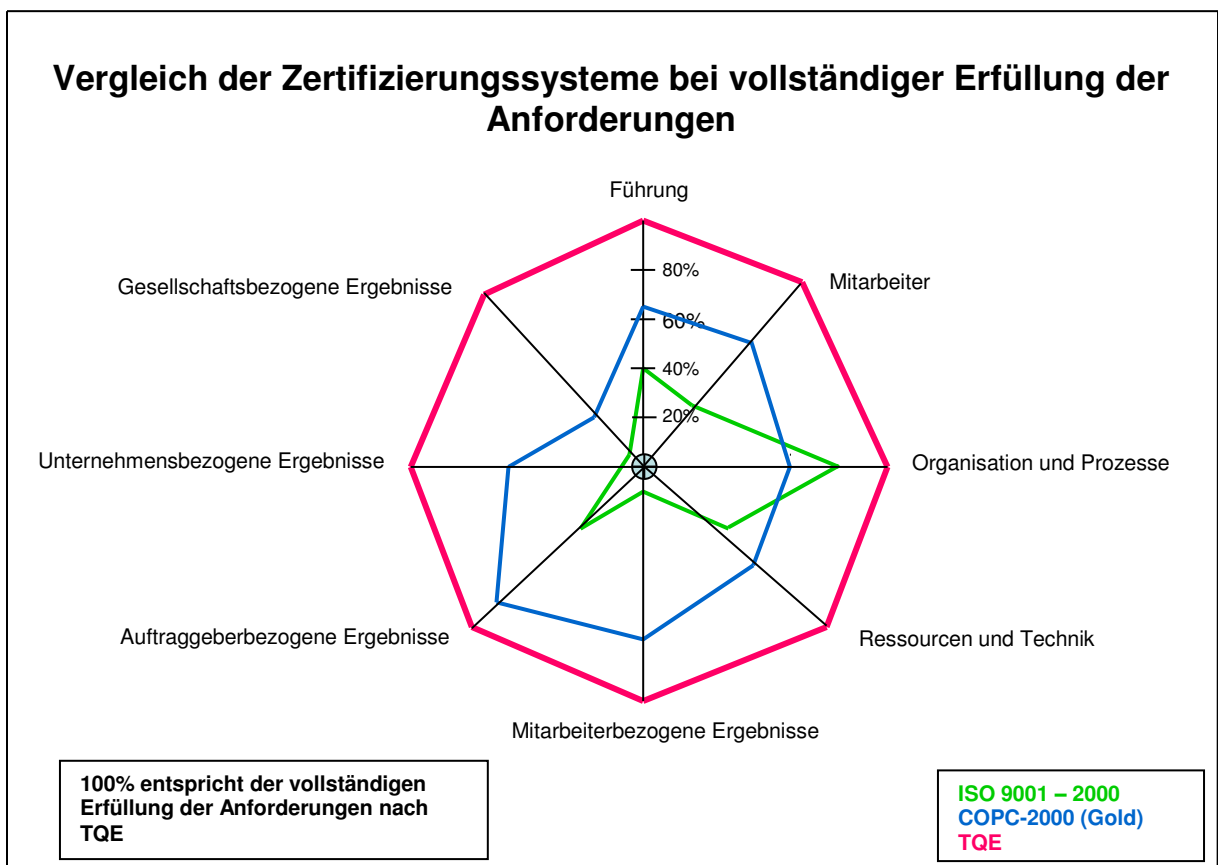
Systemeigenschaften	ISO 9001-2000	COPC-2000 (Gold)	TQE
Generelle Eigenschaft	Normenreihe	Managementsystem	Managementsystem
Zielgruppe	Ursprünglich Produktion / Industrie, spätere Ausweitung auf Dienstleistung	Vorwiegend Helpdesk, daneben auch Call Center	Call- und Customer Service Center, daneben auch Helpdesk
Fokus	Prozess-Sicherung und -Dokumentation	Führungs- und Managementmethodik in Teilbereichen der Unternehmensführung	Strategische, ganzheitliche Unternehmens-, Führungs- und Managementmethodik
Systemzweck	Statuserreichung und -erhalt	Permanente Verbesserung	Permanente Verbesserung
Kernziel	Prozessbeherrschung	Steigerung Servicequalität bei Kostensenkung	Business Excellence In allen Management-Themen
Schwerpunkt	Abläufe und Arbeitsmethoden	Die Kundenzufriedenheit beeinflussende Sektoren	Gesamtes Unternehmen incl. Effizienz- und Kostenaspekten
Orientierung	Statisch	UHD-/CC-spezifische Performance-Orientierung	CC-spezifische Performance- und Ergebnisorientierung
Ausrichtung	Gegenwart	Zukunft	Zukunft
CSC-spezifische Ausprägung	nein	ja	ja
Vorgabe zum Benchmarking	nein	ja	ja
Benchmarks für D-A-CH verfügbar	nein	nein	ja
Europäischer Fokus	ja	nein	ja
Vom Berater unabhängige Zertifizierungsstelle	ja	nein	ja
Basel II-Eignung	nein	nein	ja

Auch aus der grafischen Vergleichsdarstellung wird deutlich:

ISO und auch COPC bleiben in allen Bewertungsfeldern zum Teil deutlich hinter den Anforderungen von TQE zurück.

TQE stellt damit das mit Abstand umfassendste und auch am stärksten präzierte Modell zur Beschreibung von Business Excellence dar.

Sicherlich beinhaltet dieses Modell gegenüber ISO und COPC die größeren Anforderungen an die praktizierenden Unternehmen, nicht nur bezüglich des Umfangs, sondern auch in Hinsicht auf die Vielzahl von Detailkriterien. Dafür präsentieren sich die Ergebnisse und damit Vorteile für das Unternehmen auf einem erheblich höheren und umfassenderen Niveau.



CSC-spezifische TQE-Aktivitäten

Ablauf der Einführung und Realisation

Ein erfolgreiches Total Quality Management als Führungsmodell ist auf Verständnis und Commitment der gesamten Organisation angewiesen. Als eine strategische Entscheidung bringt die Einführung von TQM eine grundlegend veränderte Sichtweise **aller Mitarbeiter** bzgl. ihrer Arbeitsmethoden und -ergebnisse mit sich.

Aus diesem Grunde kommt der systematischen Vorgehensweise bei Einführung und Umsetzung eine hohe Bedeutung zu.

Als ein sinnvoller Weg hat sich in der Praxis folgende Vorgehensweise bewährt:

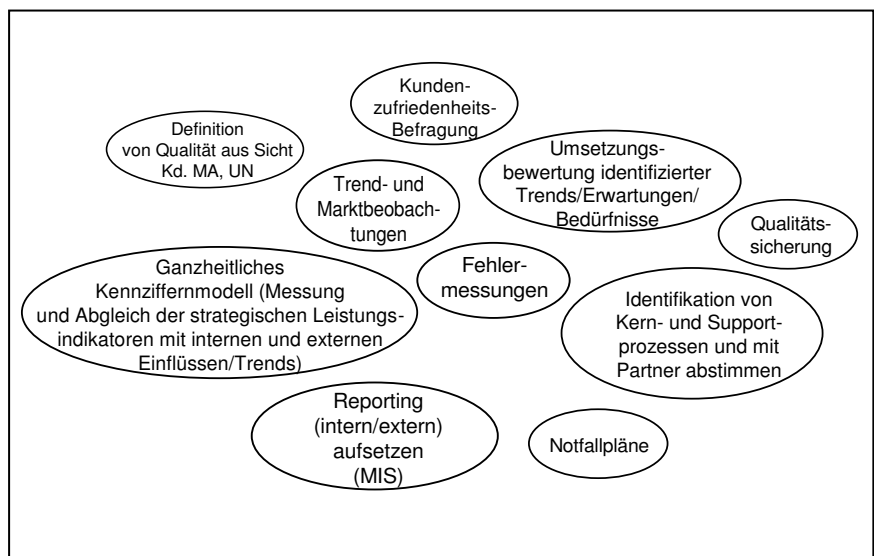
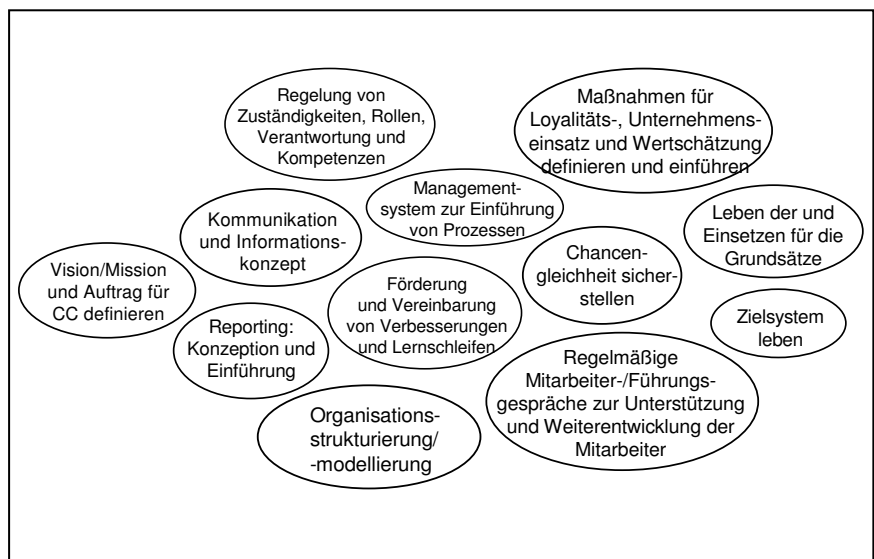
1. **Managemententscheidung** für die TQM-Einführung
2. Definition der **Unternehmenseinheit(en)**, die durch TQE optimiert und evtl. zertifiziert werden soll(en)
3. Durchführung von **Einführungsveranstaltung(en)** für Sensibilisierung, Briefing und Identifikation aller beteiligten Belegschaftsteile
4. Ausbildung eines „**TQE-Managers**“ zur Leitung des Projektteams
5. Durchführung einer **Selbstbewertung** des Unternehmens bzw. des CSC mittels Fragebogen zur Identifizierung des aktuellen Status
6. Umfassende **Analyse und Bewertung** dieses Status zum Aufzeigen der Defizite und To Do's
7. Entscheidung, in welchem Zeitrahmen die **Zertifizierung** angestrebt werden soll
8. Teilnahme des Projektteams „Zertifizierung“ an **TQE-Schulungen** bzgl. der Anforderungen effizienter Tools und Vorgehensweisen des „High-Performance-Managements“
9. Gezielte **Umsetzung** der TQE-Anforderungen
10. (ggf.) Durchführung eines „**Probe**“-**Zertifizierungs-Audits**
11. (ggf.) **Nachbesserung** zum Erreichen des Zertifizierungs-Standards
12. Erstellung des **Zertifizierungsberichtes** und Übergabe an die Zertifizierungsstelle
13. Prüfung im **Vor-Ort-Audit** durch zertifizierte Auditoren
14. Vergabe des erreichten **Zertifizierungs-Status**
Eventuell:
15. Weitere **Nachbesserung** bei Unterschreitung der geforderten Punktwerte bzw. einer totalen Zurückweisung
16. Erneute Prüfung und Vergabe des erreichten **Zertifizierungs-Status**
17. (ggf.) Anmeldung zu einem oder mehreren **Quality Award(s)**

CSC-spezifische TQE-Aktivitäten

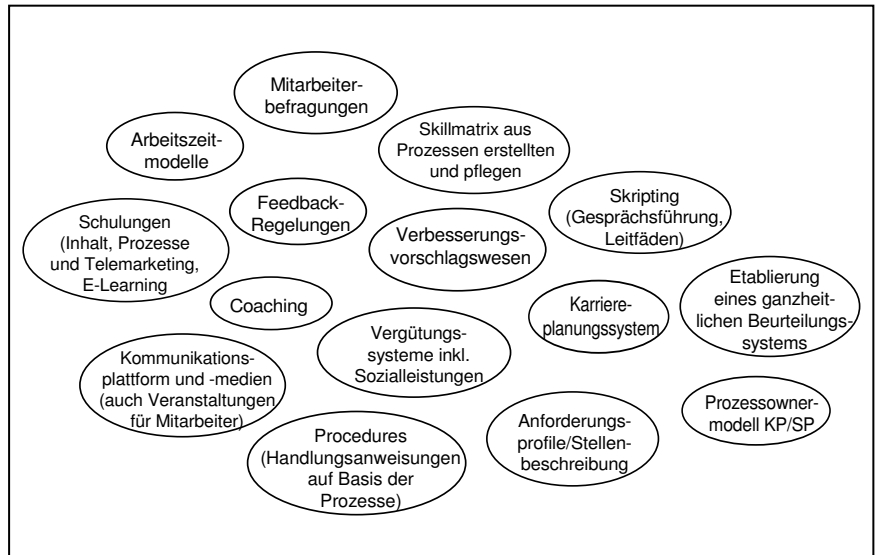
Die inhaltlichen „To Do's“

So vielfältig die Barrieren und Blockaden bei der Einführung von TQE sein mögen, so umfangreich sind die Maßnahmenbündel, die für die Realisation erarbeitet und erfüllt werden müssen. Die folgenden Abbildungen bieten hierzu einen Überblick:

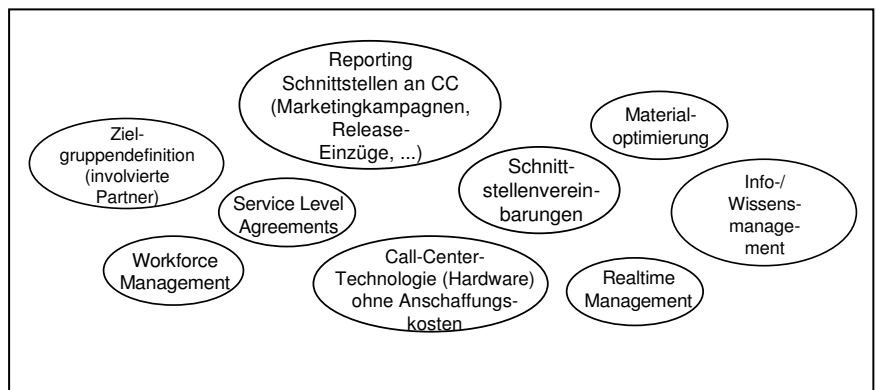
Führung und Strategie:



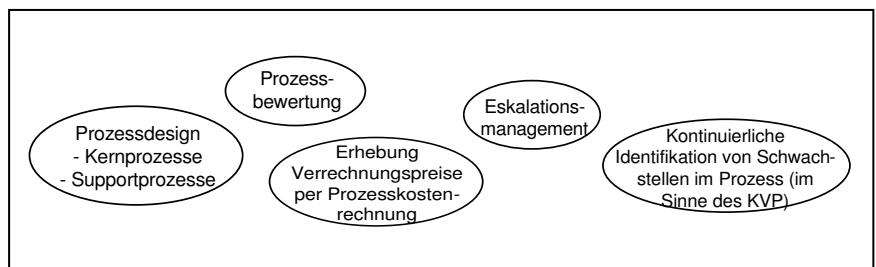
Mitarbeiter:



Technik und Ressourcen:



Prozesse:



CSC-spezifische TQE-Aktivitäten

Das Leistungsspektrum eines begleitenden TQE-Beraters

Die Einführung und erfolgreiche Umsetzung von TQE an sich erfordern bereits umfangreiche Anstrengungen bei allen beteiligten Parteien.

Somit sollte im Zuge stetig aufrecht zu erhaltenden Engagements vermieden werden, durch Unkenntnis, das Einschlagen falscher Wege, die Anwendung nicht geeigneter oder ineffizienter Methoden oder schlichtweg durch falsche Einschätzung der Grundvoraussetzungen zusätzlichen Aufwand zu erzeugen, der in der Konsequenz die Zielerreichung verzögert und das Interesse bzw. Commitment im Unternehmen erlahmen lässt.

Aus diesem Grunde kann die Begleitung durch einen kompetenten, (CSC)-praxiserfahrenen TQE-Berater nur dringend empfohlen werden.

Eine solche Begleitung kann folgende Leistungen beinhalten:

- **Sensibilisierung, Vermittlung und Überzeugung** bezüglich der Vision, des Nutzens und der Vorteile von TQE innerhalb aller beteiligten Mitarbeitergruppen und Führungskräfte
- **Bewertende Analyse** des Status Quo durch Ergebniskommentierung des Selbstbewertungs-Fragebogens
- Entwicklung eines **Projektplanes** mit Einschätzung des Arbeits- und Zeitaufwandes zum Erreichen einzelner angestrebter „Finish-Points“ unter Berücksichtigung von
 - Status Quo
 - Umfang der vorhandenen Qualifikation der für die TQE-Einführung zuständigen Mitarbeiter
 - Existenz von geforderten Techniken bzw. Methoden
 - Vorhandenen und verfügbaren Mitarbeiter-Ressourcen
 - Einschätzung des notwendigen Change-Management-Aufwands bei Führungskräften und Mitarbeitern
- Übernahme der **Projektleitung** zur Einführung von TQE oder von Teilprojekten
- Fachliche und/oder kommunikative **Moderation** der Arbeitsgruppen zur Entwicklung von Systemen, Techniken, Instrumenten, Methoden, etc.

-
- **Einbringung** von praxiserprobten Systemen, Techniken, Instrumenten und Methoden, falls die (Neu-)Entwicklung im Unternehmen aus unterschiedlichen Gründen nicht möglich ist oder als zu aufwendig beurteilt wird
 - Erarbeitung der vom TQE-System geforderten **Dokumentationen** (>TQE-Handbuch)
 - Auswahl von geeigneten **Qualifizierungs-Angeboten** für die zukünftigen TQE-Verantwortlichen
 - Unternehmensinterne **Schulung** der Beteiligten unter folgenden Aspekten:
 - Bewusstseinsbildung und Verhaltensbeeinflussung
 - Vermittlung von Kenntnissen über Prozesse und Systeme
 - Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten bei der Anwendung von Methoden und Werkzeugen
 - Bereitstellung der **Benchmarks** für die Ergebnisse
 - Erstellung des **Zertifizierungsberichtes**
 - Durchführung von „**Probe-Zertifizierungen**“ (für Teilbereiche oder in Gänze), sofern der Berater als zertifizierter Auditor fungiert

Selbstverständlich ist die Begleitung durch einen TQE-Berater mit einem gewissen Kostenaufwand verbunden.

Doch durch Vermeidung von Fehlern, unnötigem Aufwand und Irrwegen amortisiert sich diese Investition kurzfristig und führt zielstrebig und schneller zum Ziel der Total Quality Excellence.

Wir bedanken uns für Ihr Interesse.

ww consultpartner begleitet Sie bei der Planung und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems bis zur Zertifizierung in allen Phasen, bietet aber auch die separate Unterstützung für die Einführung einzelner Komponenten an.

Für Fragen, Anregungen, persönliche Gesprächswünsche oder ein Angebot stehen wir Ihnen natürlich jederzeit gerne zur Verfügung.

ww consultpartner W. Wiencke
Grandkuhlenweg 1A
22549 Hamburg

Telefon: 040 / 89 79 20 00
E-Mail: info@profitel.de

Ihre Ansprechpartner:

Wolfgang Wiencke, Geschäftsführer
E-Mail: wwiencke@profitel.de

Anlage

Zusammenfassung und Fazit des Gutachtens über

„Die Total Quality Excellence Zertifizierung“

der

RWTH Aachen

durchgeführt von

Prof.Dr.-Ing. Prof.h.c. Dr.h.c.mult. Tilo Pfeifer

im Oktober 2005

5 Zusammenfassung und Fazit

Die Ansätze für QM-Systeme nach den Normen der ISO-Familie und den anderen Vorgehensweisen bzw. Modellen die hier dargestellt wurden beruhen auf gemeinsamen Prinzipien.

Die Ansätze

1. ermöglichen es einer Organisation ihre Stärken und Schwächen zu erkennen
2. enthalten die Beurteilungsmöglichkeiten anhand allgemeiner Modelle
3. stellen eine Grundlage für ständige Verbesserungen bereit, und
4. enthalten Möglichkeiten zur externen Anerkennung.⁵⁴

Ein grundsätzlicher Unterschied zwischen den Ansätzen für QM-Systeme der Normen der ISO-Familie und den anderen Vorgehensweisen liegt in ihrem Anwendungsbereich.

So lässt sich auch das zusammengefasste Ergebnis (Abbildung 13) erklären, bei dem die ISO 9001:2000 ebenso wie das EFQM Modell schlechter abgeschnitten haben, als die beiden anderen Verfahren. Die ISO-Norm wie auch das EFQM Modell sind absichtlich und gezielt offen gehaltene Rahmenstrukturen, die universell in allen Branchen eingesetzt werden können. Im vorliegenden Gutachten lag der Fokus jedoch auf der Dienstleistungsbranche, explizit auf dem Bereich Call und Service-Center.

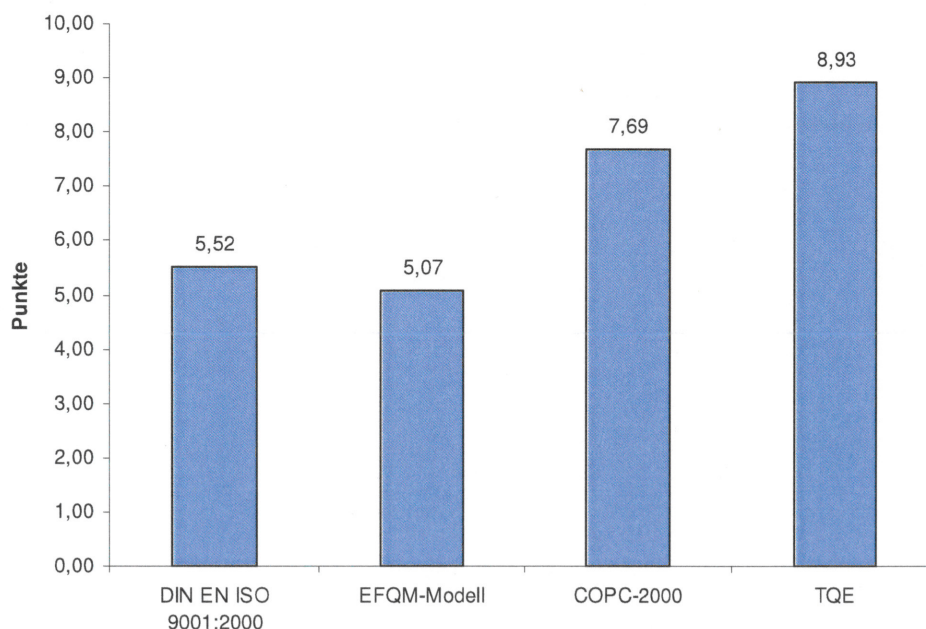


Abbildung 13: Gesamtdarstellung der Durchschnittswerte aller elf qualitativen Kriterien

⁵⁴ Vgl. N.N. (2000), DIN EN ISO 9000, S. 18

Es ist ersichtlich, dass das TQE-Verfahren fast eine Punktzahl von 9 von maximal 10 möglichen Punkten erreicht hat. Damit liegt das TQE-Verfahren in der hier durchgeführten Gegenüberstellung aller 4 Beobachtungsgegenstände vorne. Es hat sowohl die ISO 9001:2000, wie auch das EFQM-Modell und das internationale Verfahren COPC hinter sich gelassen.

Im Folgenden werden die zuvor gewonnen Erkenntnisse zusammengefasst:

Die **Normen der ISO-Familie** stellen Anforderungen an QM-Systeme und Anleitungen zur Leistungsverbesserung bereit. Durch das Beurteilen von QM-Systemen wird die Erfüllung dieser Anforderungen ermittelt. Die anderen Modelle enthalten Kriterien, die eine vergleichende Beurteilung der Leistungen von Organisationen ermöglichen. Diese sind teilweise auf die Tätigkeiten der Dienstleistungsbranche zugeschnitten. Bewertungskriterien bieten einer Organisation eine Grundlage, ihre Leistungen mit der, anderer Organisationen zu vergleichen. Die ISO 9001:2000 kann als Einstiegsmodell für TQM-Modelle dienen und angewendet werden. Sie zielt stärker auf tatsächliche Ergebnisse ab und koppelt diese auch an die identifizierten Prozesse. Die ISO-konformen Audits konzentrieren sich in Bezug auf Call Center Belange zu stark auf Prozesse. Meinungen und Feedback der Mitarbeiter werden weitgehend außer Acht gelassen. Dies zeigt, dass bei der ISO 9001:2000 Themen offen bleiben. Themen wie beispielsweise die „Mitarbeiterorientierung und –zufriedenheit“. Hier finden sich erst in der ISO 9004:2000 Ansätze, die den Stellenwert von Mitarbeitern gemäß ihrem unbestrittenen Einfluss auf den Unternehmenserfolg widerspiegeln. Die ISO Norm fokussiert sich somit auf zwei Stakeholder – die Kunden und die Lieferanten. Eine fundierte Diskussion über die anderen Stakeholder entspricht nicht dem Anspruch von ISO 9001:2000. ISO bleibt somit primär das Instrument zur Kontrolle der operativen Prozesse. Abschließend kann man das Normensystem als ein offenes QM-System betrachten, das ein weit gefasstes Regelwerk vorweist, das nicht explizit auf Call Center spezifische Problemfelder eingeht. Die ISO-Norm gibt keine Antworten auf solche Fragenkomplexe, wie Fluktuation, Trainingsdauer, Evaluation von Trainings, Call Monitoring.

Das **EFQM-Modell für Excellence**, eine aus neun Kriterien bestehende, ebenfalls offen gehaltene Grundstruktur, kann zur Bewertung des Fortschritts einer Organisation in Richtung Excellence herangezogen werden. Das Modell berücksichtigt die vielen Vorgehensweisen, mit denen nachhaltige Excellence in allen Leistungsaspekten erzielt werden kann. Es stellt keine Liste von Forderungen dar, sondern betrachtet die Organisation ganzheitlich. Wichtig ist die kontinuierliche Weiterentwicklung hin zu Excellence, dem wachsenden Reifegrad der Organisation. In der heutigen Zeit des permanenten Wandels am Markt muss jede Organisation in der Lage sein die eigene Leistungsfähigkeit einzuschätzen und sich mit Konkurrenten vergleichen zu können. Dazu ist besonders eine Selbstbewertung geeignet. Durch die EFQM-Selbstbewertungen ist es möglich, eine konsequente Mitarbeiter- und Kundenorientierung umzusetzen und zu bewerten. Das EFQM-Modell bietet sehr gute Möglichkeiten Unternehmen nach dem TQM-Gedanken auszurichten. Seit einigen Jahren kann man beobachten, wie die European Foundation for Quality Management das Gewicht von den Prozessen über den Kunden zu den Unternehmensergeb-

nissen verschiebt. Das EFQM-Modell legt heute großen Wert auf diese Ergebnisse und es ist mit Sicherheit ein wichtiges unternehmerisches Werkzeug, um Betriebsabläufe zu verbessern. Jedoch berücksichtigt es nicht explizit die Aufgaben, Abläufe und Belange eines Call Centers. Das Modell beinhaltet jedoch eine breite Palette an strategischen Fragen, die während eines Audits gesondert thematisiert werden und deren Erfüllung bewertet werden können – unabhängig davon, ob das Unternehmen, das Call Center, den Anspruch erhebt, in Richtung Business Excellence zu gehen oder nicht.

Im Gegensatz zur Zertifizierung nach ISO wird bei COPC nach den Resultaten der Verfahrensweisungen gefragt und ein definiertes Kennzahlengerüst zur Messung und Bewertung der Performance vorgegeben. Die „menschlichen Komponenten“ der Wertschöpfungskette werden innerhalb der vier Bewertungsfelder erheblich stärker berücksichtigt. Aufgrund des Zusammenhanges von „Treibern“, „Befähigern“ und „Zielen“ kommt das Ursache-Wirkungs-Prinzip deutlich stärker zum Tragen als bei der ISO.

Erwähnenswert ist, dass COPC für jeden Bereich von Dienstleistungen (Customer Care, Health Care, Fullfillment, Call Center, etc.) eigene Messwerte (Timeslots, Messgrößen, Kategorien) zur Verfügung stellt. Somit ist das QM-System für jede Sparte des Sektors einsetzbar. COPC wurde von Service-Einkäufern aus der Call Center Branche erdacht: von Kunden, die mit dem Service von ihren Outsourcern nicht zufrieden waren. Aus diesem Grund stecken schon viele gelebte Fehler von Dienstleistern und gute Lösungen in dem System. Das praktische an COPC ist, dass viele spezifische Problemfelder (Fluktuation, Krankheit, Mitarbeiterereinsatzplanung, Training, Personalentwicklung, Kunden-Endkundenzufriedenheit, usw.) benannt und sofortige Lösungen geliefert werden. Deshalb stellt COPC für die Dienstleistungs- bzw. Call Center Branche eine gute Alternative zu ISO 9001 und dem EFQM Modell dar, um nicht zertifizierte bzw. ISO-zertifizierte Unternehmen schnell zu einem Qualitätslevel zu führen, das von Kunden erwartet und gefordert wird.

Dennoch weist die Zertifizierung nach COPC einige Mängel auf. Zum einen ist gelegentlich die inhaltliche Präzisierung der einzelnen Kriterien etwas schwammig und zum anderen finden wesentliche Aspekte der Unternehmensführung, wie z.B. Führungsgrundsätze und institutionalisierte Controlling-Verfahren keine ausreichende Berücksichtigung. Wenn eine Vergleichbarkeit mit anderen europäischen Unternehmen auf den Grundlagen des European Quality Award gewährleistet sein soll, eignet sich das COPC-Verfahren nicht, da eine Vergleichbarkeit im Sinne eines Benchmarking schwer fiele. Es ist festzuhalten, dass COPC hohe Anforderungen an die jeweilige Organisation stellt, was mit Sicherheit nicht negativ gesehen werden muss. Eher im Gegenteil: die Unternehmen müssen sich intensiv mit dem Modell auseinandersetzen, um es zu implementieren. Ein Aspekt, der in diesem Zusammenhang Fragen aufwirft, ist der Aufwand-Nutzenaspekt für Call Center. Positiv zu sehen ist der Aspekt, dass COPC sich bereits in Amerika und anderen internationalen Gebieten teilweise etabliert hat. Negativ auffallend ist die Tatsache, dass die den Zertifizierungsprozess begleitenden Berater auch die anschließende Zertifizierung durchführen, womit an einer marktorientierten Neutralität gezweifelt werden kann.

Mit der Vision von **Total Quality Excellence** für Call- und Communication Center verbindet sich die Vorstellung, dass alle Wirkfaktoren der Dienstleis-

tungserbringung, des Managements und der erzielten Ergebnisse einer permanenten Verbesserung zugänglich gemacht werden sollen. TQE gibt Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung eines umfassenden Qualitätsmanagementsystems und zeigt auf, wo sich Organisationen auf dem Weg zur Excellence befinden. TQE hilft, Stärken, Schwächen und Verbesserungspotentiale zu erkennen und die Unternehmensstrategie darauf auszurichten. Die DDV-Zertifizierung „Total Quality Excellence“ basiert auf den Grundprinzipien des Total Quality Management, ist jedoch in der inhaltlichen Ausgestaltung exakt auf Anforderungen des Customer Service-Centers abgestimmt. Diese Anpassung beinhaltet nicht nur die herangezogenen Bewertungsfelder und -dimensionen sondern auch die zugrunde gelegten Kriterien und Kennzahlengefüge.

Ähnlich wie bei der Entwicklung des COPC haben sich bei der Entwicklung des TQE Zertifizierungsverfahrens Experten zusammengeschlossen, die einen gemeinsamen Call Center spezifischen Standard nach vorne treiben wollen. So haben sich mehrere Unternehmensvertreter, klassische Qualitätsexperten und Call Centern Spezialisten unter der Koordination der Branchenverbände in einer Arbeitsgruppe zusammengesetzt, um einen möglichst allgemeingültigen Branchenstandard zu definieren. Ein großer Vorteil des TQE-Verfahrens ist sicherlich die Zweiteilung der Anwendung. Das Unternehmen hat zum einen die Möglichkeit eine Selbstbewertung durchzuführen, um sich einen ersten Überblick über die aktuelle Situation im Unternehmen zu verschaffen. Daran anschließend und auf den Ergebnissen der Selbstbewertung aufbauend besteht die Option zur externen Zertifizierung. So kann das Call Center die für sich optimale Vorgehensweise zum Aufbau eines QM-System heranziehen. Im Bereich der Kundenorientierung ist ein starker Bezug zur Auftraggeberseite hergestellt. Dies ist sicherlich vorteilhaft, da so die Anforderungen des „Geldgebers“ erfüllt werden können. Jedoch ist die Sichtweise des Endkunden, des Nutzers eines Call Centers bei der Berücksichtigung der Kundenorientierung und –zufriedenheit etwas außen vor.

Ähnlich wie COPC setzt auch TQE hohe Maßstäbe und damit hohe Anforderungen an die Umsetzung. Dies hat ebenfalls zum Vorteil, dass sich die Call Centern intensiv mit der Thematik auseinandersetzen müssen, womit eine Steigerung der Effizienz und Effektivität unweigerlich erreicht wird.

Inhalt und Bewertungssystematik von TQE sind derart ausgestaltet, dass die Erfüllung der Zertifizierungsanforderungen gleichzeitig für eine erfolgreiche Bewerbung zu anerkannten, deutschen und europäischen Qualitätspreisen schafft, wie dem European Quality Award oder dem Ludwig Erhard Preis.

Die Gegenüberstellung der vier in diesem Gutachten analysierten Beobachtungsgegenstände hat gezeigt, dass die „bewährten“, allgemeingültigen Systeme einen guten, einen richtigen Schritt in Richtung einer ganzheitlichen Verbesserung der Effizienz und Effektivität eines Unternehmens machen. Jedoch sind sie nicht auf die Bedürfnisse eines Call Centers zugeschnitten. Bei den anderen zwei Objekten (COPC und TQE) handelt es sich um branchenspezifisch ausgearbeitete Vorgehensweisen, die explizit auf die Forderungen und Bedürfnisse von Call Centern eingehen.

Auf die Besonderheiten einer Zertifizierung wurde innerhalb der Bewertung nicht detailliert eingegangen. Dennoch, die notwendige Zertifizierung, das

heißt die Bestätigung der Konformität eines QM-Systems, eines Prozesses oder eines Produktes bzw. einer Dienstleistung mit den Forderungen der Standards kann nur effektiv und effizient sein, wenn der akkreditierte Zertifizierer exzellente Branchenkompetenz besitzt. Denn Zertifizierung heißt nicht nur Bestätigung der Normkonformität, sondern vermittelt aus einer fundierten Analyse sehr wertvolle Verbesserungspotentiale. Und auch diese Systemoptimierung setzt schließlich detaillierte Branchenkenntnisse voraus.

Zweifelsohne, Call Center spezifische QM-Systeme werden dieser Branche helfen, bessere Qualität in der Dienstleistung zu produzieren. Ob darüber hinaus eine Zertifizierung angestrebt wird, muss jedes Call Center selbst entscheiden. Aber eine Trennung zwischen der Begleitung beim Aufbau eines QM-Systems und der abschließenden Bewertung bzw. Zertifizierung ist absolut sinnvoll; auch im Sinne der Darstellung gegenüber allen Kunden.

QM-Systeme alleine reichen aber nicht aus. Erfolgsfaktor Nummer eins ist und bleibt der Mensch, der Mitarbeiter, der Agent. Eine dauerhafte Verbesserung der Effizienz, der Effektivität und des Images von Call Centern lässt sich nur unter Einbeziehung aller Faktoren (QM-System, Zertifizierung, Mensch, Technologie, etc.) erzielen. Es ist selbstverständlich, dass ein Eingriff, eine Änderung dieser Faktoren ein langwieriger Prozess ist, der nicht von heute auf morgen abgeschlossen sein wird.

Auch wenn es noch eine Weile dauern wird, bis das erste Unternehmen ein Total Quality Excellence Zertifikat vorweisen kann, so lassen sich doch zusammenfassend folgende Aussagen über das Modell machen:

- Das TQE-Modell verbindet TQM-Ansätze mit den Forderungen von QM-Systemen und Call Centern zu einem ganzheitlichen Führungsmodell, das mit strukturierten und detaillierten Vorgehensweise besticht.
- TQE setzt hohe Maßstäbe und stellt dementsprechend hohe Anforderungen an eine Call Center Zertifizierung.
- TQE entspricht der generellen TQM-Philosophie und berücksichtigt darüber hinaus ebenfalls spezifische Belange von Call Centern.
- TQE präsentiert eine sehr detaillierte und aussagekräftige Selbstbewertung und stellt damit eine gute Handlungsvorgabe zur Umsetzung der QM-Forderungen dar.
- Das TQE-Modell hat aufgrund seiner Leistungsmerkmale gute Chancen und Voraussetzungen, den Call Center Markt zu erobern.

Es hat sich gezeigt, dass die Total Quality Excellence Vorgehensweise, als eine in Deutschland entwickelte Zertifizierungsmöglichkeit präzise und umfangreich die Aspekte aus dem branchenspezifischen Call Center Bereich gut abdeckt.