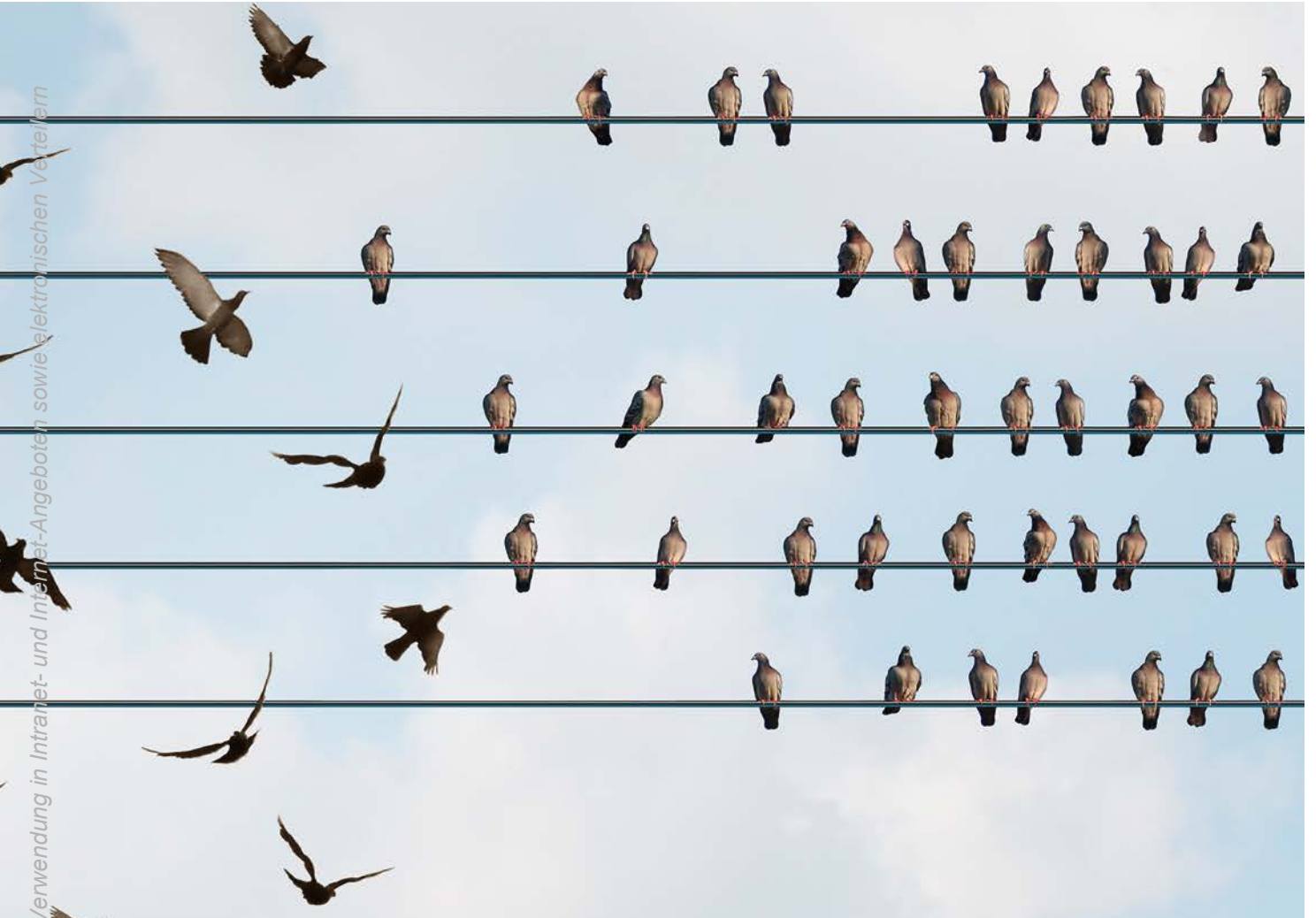


Mittel gegen die Doppelbelastung

Struktur, Planung und Reorganisation des betrieblichen Qualitätswesens

Wie lässt sich das Qualitätswesen im Produktionsbetrieb optimal organisieren und gleichzeitig ständig an neue Rahmenbedingungen anpassen? Das Fraunhofer IPK und die TU Berlin haben untersucht, welchen Aufbau ihrer Q-Organisation Unternehmen nutzen und wie deren Anpassung vorangetrieben wird. Die Studie entdeckt Best Practices bei Planung und Reorganisation – und zeigt Qualitätsmanagern Wege aus der Dominanz des „Fire Fightings“.

Roland Jochem und Falk Behmer



Der Differenzierung durch Qualität kommt insbesondere in Hochlohnstandorten wie Deutschland eine Schlüsselrolle zu. Einen entsprechend hohen Stellenwert nehmen daher die Planung und Umsetzung einer geeigneten Organisation des Qualitätswesens ein. Nun verändern sich Marktbedingungen und Technologien heute schneller als in der Vergangenheit. Unternehmen bleibt weniger Zeit, sich auf neue Verhältnisse einzustellen. Die Anpassung von Abläufen und Strukturen an die aktuelle Unternehmensstrategie wird dadurch zunehmend schwierig. In Bezug auf die Produktqualität und das dafür verantwortlich zeichnende Qualitätswesen stellt dies im Kontext der besonderen Bedeutung von Qualität als Wettbewerbsfaktor eine große Herausforderung dar.

Die Praxis zeigt: Organisatorische Veränderung wird oft erst reaktiv, unter dem Druck von Qualitätsproblemen angestoßen – in Situationen, die gerade Führungs-

kräften nur wenig Zeit neben dem „Fire Fighting“ im Tagesgeschäft übrig lässt. Eine strukturierte Analyse und Planung fällt in dieser Situation sehr schwer. Die Aktualität des Themas zeigte sich in den letzten Monaten erneut durch die große mediale Aufmerksamkeit, die Qualitätsproblemen bei deutschen Automobilherstellern zuteil wurde. Damit bestand Anlass für eine Untersuchung zu dem Thema „Qualitätsorganisation“ (Q-Organisation) bei Produktionsunternehmen.

In einer branchenübergreifenden Online-Erhebung untersuchte die TU Berlin gemeinsam mit dem Fraunhofer IPK aktuelle Qualitätsstrukturen sowie damit verbundene Planungs- und Reorganisationsaktivitäten. Auf Basis von 411 Studienteilnehmern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bietet die Studie einen vergleichenden Überblick und versucht, Best Practices herauszuarbeiten. Mit einer ersten durchaus erfreulichen Erkenntnis: >>>

Die Mehrzahl der Studienteilnehmer beurteilte die Leistung ihrer Qualitätsorganisation positiv (Bild 1).

Strukturen der Qualitätsorganisation

Die große Mehrheit der teilnehmenden Produktionsbetriebe ist seit 15 Jahren (Median) nach ISO 9001 zertifiziert. Mit 86 % besitzt die Mehrheit ein Qualitätswesen als eigenständige Funktion, also ohne Doppelfunktion des QMB. Die große Mehrheit der Teilnehmer verfolgt dabei einen klassischen, zentralistisch geprägten Ansatz des Qualitätswesens (94 %). Nur 6 % gaben an, das Qualitätswesen dezentral aufgestellt zu haben. Qualitätsbezogene Aufgaben werden also meist in einer Organisationseinheit zusammengefasst und eher selten in die Funktionsbereiche ausgelagert.

Unter den Formen des Qualitätswesens, in denen die teilnehmenden Unternehmen zum Zeitpunkt der Umfrage organisiert waren, sind klassische funktionale Strukturen mit insgesamt 79 % am häufigsten vertreten (Bild 2). 55 % darunter haben das Qualitätswesen als Stabstelle, weitere 24 % als einen eigenen Funktionsbereich

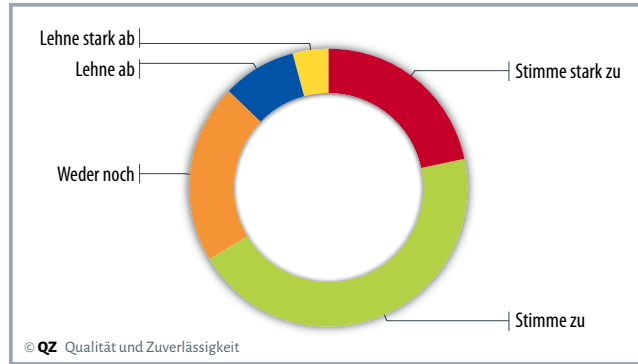


Bild 1. Erfüllt die Qualitätsorganisation die an sie gestellten Aufgaben? – Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Leistung ihrer Q-Organisation (n = 399) (Quelle: Fraunhofer IPK)

etabliert. Diese Struktur findet sich besonders bei Unternehmen geringer bis mittlerer Größe, da sie sich durch eine klare Hierarchiestruktur auszeichnet und durch ihren verrichtungsorientierten Ansatz oftmals naheliegend für die initiale Strukturierung eines Unternehmens ist.

Divisionale Strukturen finden im Qualitätswesen von 8 % der Teilnehmer Anwendung. Diese Form erlaubt eine stärkere Autonomie der Teilbereiche, wodurch die obere Geschäftsleitung entlastet werden kann. Der entscheidende Vorteil dieser Struktur liegt in einer erhöhten Anpassungsfähigkeit hinsichtlich unterschiedlicher Qualitätsbedürfnisse in heterogenen Märkten und

Produktportfolios. Diese Anpassung kann jedoch Doppelarbeit erforderlich machen, was auf Kosten der Effizienz geht – vielleicht ein Grund dafür, warum auch proportional gesehen ein vergleichsweise geringer Anteil der Unternehmen diese Form wählt.

Auch das Qualitätswesen in Matrixorganisation wird nur von verhältnismäßig wenigen Unternehmen verfolgt (9 %). Durch die Kreuzung von Funktion und Division erlaubt diese Form einen hohen Grad an Spezialisierung. Die qualitätsbezogene Arbeit findet meist in funktionsübergreifenden Projekten statt, sodass interdisziplinäre Zusammenarbeit forciert wird. Als Nachteil ergibt sich in dieser Konstellation allerdings

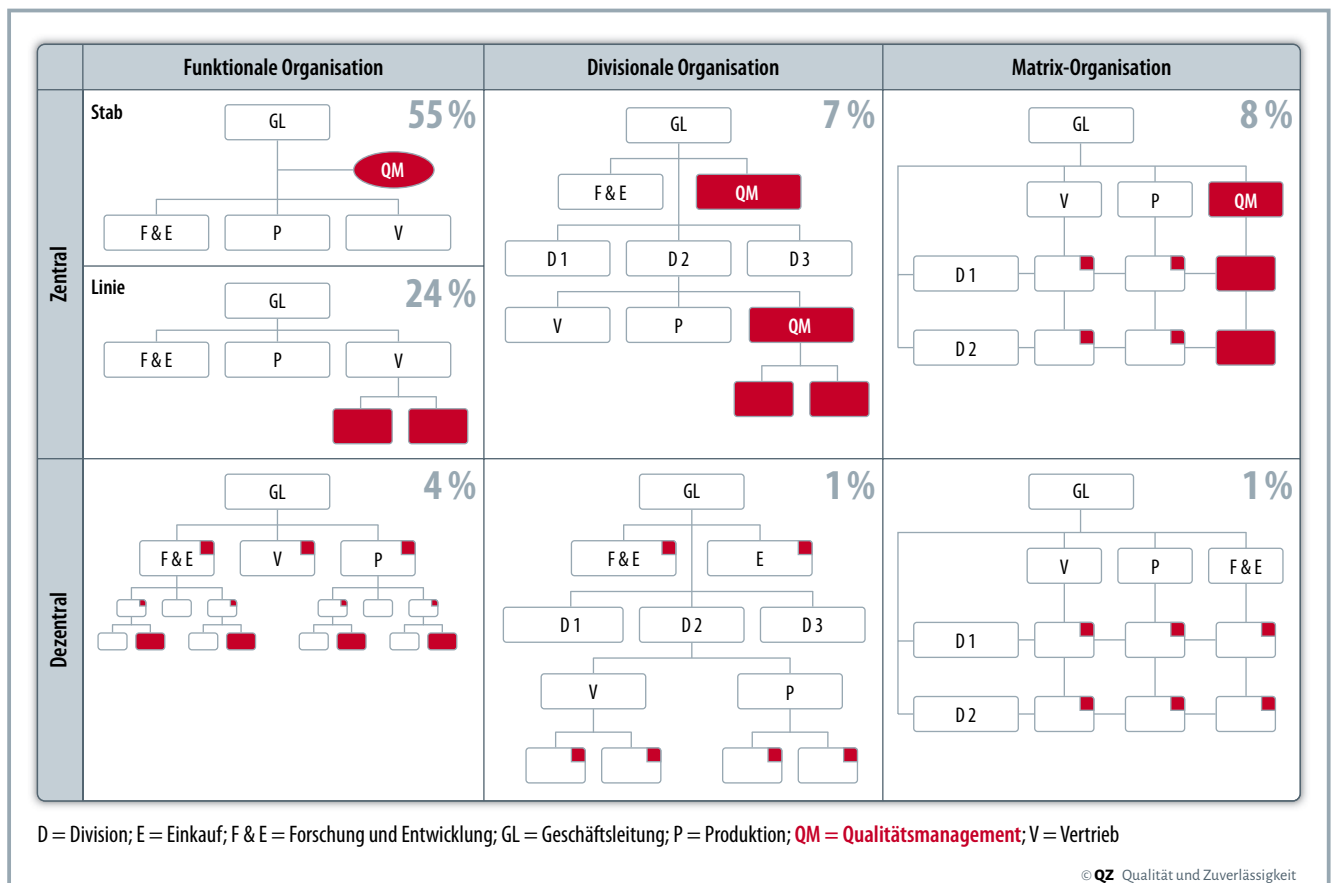


Bild 2. Strukturen des Qualitätswesens bei den Studienteilnehmern (n = 392) (Quelle: Fraunhofer IPK)

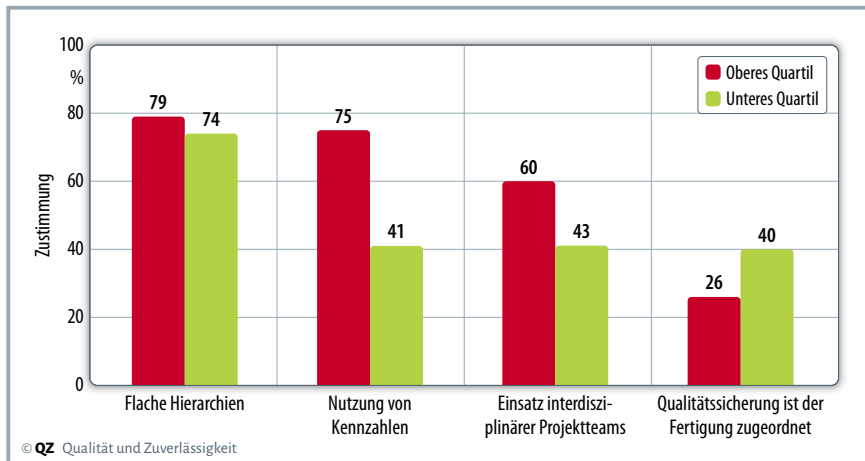


Bild 3. Erfolgsfaktoren in der Qualitätsorganisation ($n = 182$): Quartilsvergleich zwischen den „Top-“ und den „Low Performern“ (Quelle: Fraunhofer IPK)

ein Konfliktpotenzial zwischen disziplinarischem und fachlichem Vorgesetzten. Daraus resultiert ein erhöhter Koordinationsaufwand, der die Effizienz auch dieser Organisationsform beeinträchtigen kann.

Von Interesse waren bei der Untersuchung aber nicht nur das Layout der Q-Organisation, sondern vielmehr auch die Faktoren, die zu einer erfolgreichen Aufgabenbewältigung beitragen (Bild 3). Bei der Verfolgung flacher Hierarchien zeigte sich im Quartilsvergleich zwischen dem oberen (79%) und dem unteren Quartil (74%) lediglich ein geringfügiger Unterschied. Dabei sind flachere Hierarchien grundsätzlich durch eine geringere Zahl an Leitungsstellen und somit eine höhere Eigenverantwortung der Mitarbeiter gekennzeichnet. Das fördert die Flexibilität und Geschwindigkeit bei der Aufgabenbewältigung, was diesen Faktor als Unterscheidungsmerkmal sehr interessant macht. Augenscheinlich wird der Ansatz flacher Hierarchien auch im Qualitätswesen bereits sehr flächendeckend verfolgt.

Deutlichere Unterschiede zeigten sich hingegen bei der Verwendung von Kennzahlen zur Messung der Leistungsfähigkeit. Die Unternehmen des oberen Quartils nutzen fast doppelt so häufig (75%) Kennzahlen wie Unternehmen des unteren Quartils (41%). Weiterhin wurde die bestehende Organisation umso effektiver eingeschätzt, je stärker in interdisziplinären Projektteams gearbeitet wird (60% und 43%).

Oft wird diskutiert, ob es sinnvoll sei, die Qualitätssicherung stärker der Fertigung zuzuordnen. Unterstützende Argumente sind hierbei eine verbesserte Inte-

gration der Qualitätssicherung in den Fertigungsprozess und eine höhere Flexibilität. Die Untersuchung deutet in die entgegengesetzte Richtung: Während die „Top-Performer“ im oberen Quartil die Qualitätssicherung eher dem Qualitätsmanagement zugeordnet sahen (nur 26% Zustimmung bezüglich der Aussage „Die Qualitätssicherung ist der Fertigung zugeordnet“), bewerteten die „Low Performer“ die Zuordnung zur Fertigung wesentlich stärker (40% Zustimmung).

Gestaltung und Entwicklung im Qualitätswesen

Als Auslöser für eine organisatorische Veränderung im Qualitätswesen kommen unterschiedliche Faktoren in Betracht (Bild 4). Qualitätsprobleme und veränderte Kundenwünsche traten hier als häufigste Gründe hervor (72% bzw. 70%), Neueinführungen von Produkten stehen an dritter Stelle. Interessant ist bei den Auslösern ein übergeordneter Branchenvergleich: So bewerteten Teilnehmer der Medizinbranche Qualitätsprobleme, neuartige Technologien und veränderte Kundenwünsche vergleichsweise niedrig. Eine wichtigere Rolle spielen hier, wie auch bei Chemie und Pharmazentik, neue, veränderte Gesetze und Normen. In der metallverarbeitenden Industrie spielen hingegen veränderte Kundenwünsche die wichtigste Rolle als Anstoß organisatorischer Veränderung. Unternehmenswachstum spielt in der Automobilindustrie im Vergleich eine große Rolle. Außerdem sahen die Teilnehmer neuartige Produkte – und Qualitätsprobleme – als wichtige Treiber von Veränderung im >>>

INFORMATION & SERVICE

LITERATUR

Jochem, R.; Menrath, M. (Hrsg.): Globales Qualitätsmanagement – Internationale Qualität. Symposion Publishing, Düsseldorf 2015

Flecken, V.; Sommerhoff, B.: Ein Unternehmen auf dem Weg der Organisationsentwicklung. QZ 12/2015, S. 16-18; www.qz-online.de/1091025

Ludwig, M.: Arbeit an der Organisation. QZ 10/2015, S. 26-27; www.qz-online.de/1151421

EXPERTENGRUPPE

Wie können Qualitätsmanager nicht nur das Qualitätswesen, sondern auch die gesamte Organisation aktiv mitgestalten und entwickeln? Dieser Frage geht der Fachkreis **QM und Organisationsentwicklung** der DGQ nach und erarbeitet dabei unterstützende Werkzeuge für den Praktiker. Informationen und Kontaktmöglichkeit: www.dgq.de/u/fkoqz4

AUTOREN

Prof. Dr.-Ing. Roland Jochem, geb. 1962, ist Fachgebietsleiter des Lehrstuhls für Qualitätswissenschaft an der TU Berlin, Leiter des Geschäftsfelds Qualitätsmanagement am Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) und Vorsitzender des Vorstands der Gesellschaft für Qualitätswissenschaft (GQW). Darüber hinaus lehrt er als Extraordinary Professor for Quality Management an der Universität Stellenbosch in Südafrika.

Dipl.-Ing. Falk Behmer, geb. 1987, ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Geschäftsfelds Qualitätsmanagement am Fraunhofer IPK und Lehrbeauftragter für Qualitätsmanagement an der TU Berlin.

KONTAKT

Die vollständige Studie kann beim Fraunhofer IPK käuflich erworben werden:

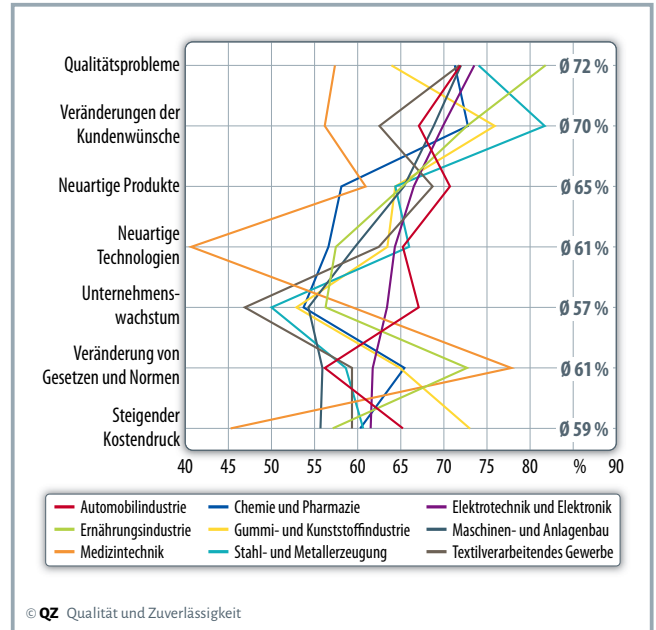
Falk Behmer
T 030 39006-362
falk.behmer@ipk.fraunhofer.de

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag sowie eine ausführliche Fassung der Studie zum kostenlosen Download finden Sie online: www.qz-online.de/1319522

STUDIE Qualitätsstrukturen

Bild 4. Auslöser von Veränderung im Qualitätswesen
(n = 353 ... 358)
(Quelle: Fraunhofer IPK)



Qualitätswesen der Branche. Die Elektrobranche verhielt sich bei allen Einflussfaktoren eher unauffällig und hält sich stets nahe am Durchschnitt. Qualitätsprobleme sind in der Nahrungsmittelindustrie Hauptursache für organisatorische Veränderungen, was in Anbetracht der besonderen Konsumentenempfindlichkeit in diesem Bereich kaum verwundert. Steigender Kostendruck treibt Veränderungen im Qualitätswesen in der Medizinbranche sowie im Maschinen- und Anlagenbau vergleichsweise wenig an. Die Gummi- und Kunststoffindustrie sowie die Automobilbranche hingegen sahen hier starke Treiber für Veränderung.

Der Ort des Anstoßes für Veränderungen

Für den Erfolg organisatorischer Veränderung ist der Ort des Anstoßes von Bedeutung, auch im Qualitätswesen (Bild 5). 36% der Studienteilnehmer sahen hier die Geschäftsleitung als Initiator. Ähnlich häufig (27%) wird die Veränderung aus der mitt-

leren Managementebene heraus angestoßen. Die Mitarbeiterebene als Ausgangsort eines Reorganisationsprozesses wurde nur in 1% der Fälle angegeben. In fast der Hälfte der Fälle (46%) gehen Impulse von mehreren Ebenen aus. Dies unterstreicht die Bedeutung von Zusammenarbeit über Hierarchieebenen hinweg.

Der Erfolg organisatorischer Veränderung hängt maßgeblich vom Einsatz geeigneter Werkzeuge ab, das bestätigt auch die Studie. Bereits durch wenige, gezielt eingesetzte Werkzeuge kann der Erfolg der Reorganisation gesteigert werden. Interessant war in diesem Zusammenhang die Frage nach eben diesen besonders geeigneten Werkzeugen (Bild 6). Prozessanalysen und interdisziplinäre Zusammenarbeit in Workshops (oft in Kombination) wurden insgesamt am häufigsten eingesetzt, ebenso die Ursache-Wirkungs-Analyse. Auffällig dabei: Das obere Quartil (gemessen am individuell beurteilten Erfolg der Reorganisation im Qualitätswesen)

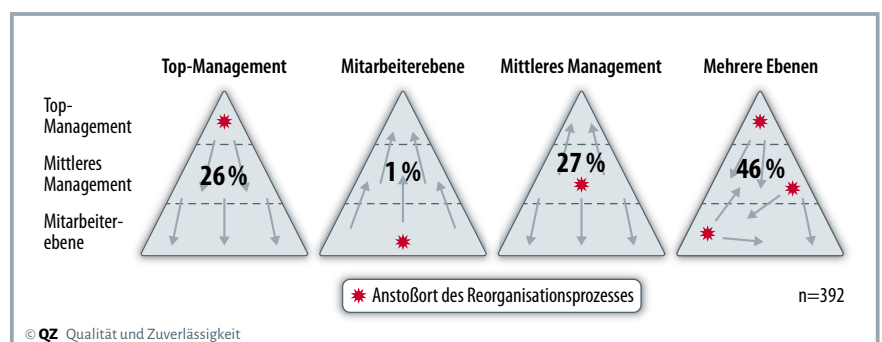


Bild 5. Ausgangspunkt des Veränderungsprozesses (n = 392) (Quelle: Fraunhofer IPK)

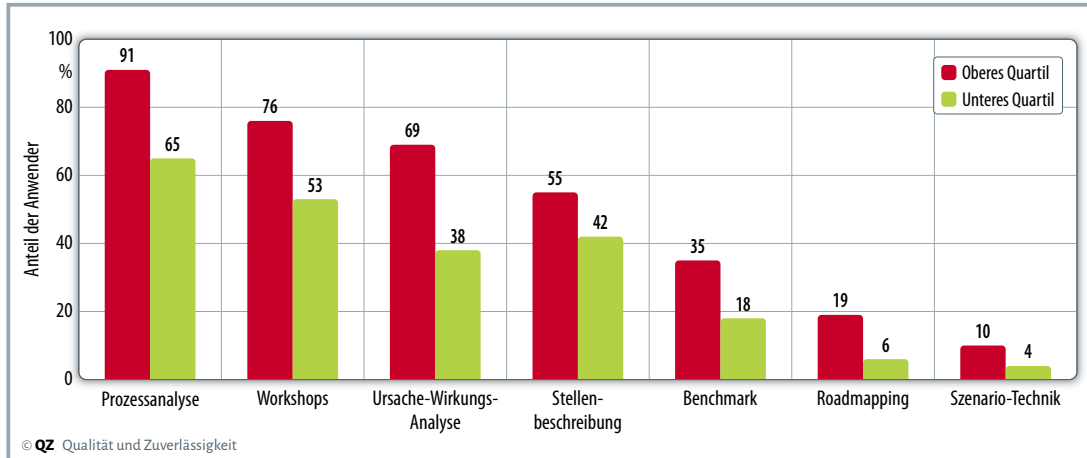


Bild 6. Eingesetzte Werkzeuge bei der organisatorischen Anpassung (n = 200)

(Quelle: Fraunhofer IPK)

nutzt die dargestellten Werkzeuge durchweg häufiger. Prozentual gesehen ist der Unterschied bei den mittlerweile stark verbreiteten reaktiven Ansätzen am größten. Neuere, proaktive Ansätze wie die Szenariotechnik oder das Roadmapping finden bisher nur eine geringe Anwendung bei der organisatorischen Planung. Dieses Ergebnis unterstreicht den vorherrschenden reaktiven Ansatz organisatorischer Anpassung im Qualitätswesen.

Auch wenn es laut der vorliegenden Studie nicht die eine optimale Organisation für das Qualitätswesen gibt, so können doch einige grundsätzliche Punkte beachtet werden, um dessen Effektivität zu steigern. Dazu gehören insbesondere die Stärkung interdisziplinärer Zusammenarbeit und die Nutzung von Kennzahlen zur Leistungsmessung. Qualitätsprobleme sind der wichtigste Grund für organisatorische Anpassungen. Mit veränderten Kunden-

wünschen sowie neuartigen Produkten und Technologien folgen jedoch Anlässe, denen nicht nur reaktiv begegnet werden kann. Vielmehr sollten auch neuere, proaktive Methoden für die Organisationsplanung im Qualitätswesen zum Einsatz kommen. Dadurch könnte die Doppelbelastung aus organisatorischer Umgestaltung und Entwicklung einerseits und dem dringenden „Fire Fighting“ andererseits künftig verringert werden. ■