

ZUSAMMENFASSUNG DER ASQ-STUDIE „GLOBAL STATE OF QUALITY 2013“

Am Puls der globalen Qualität

Laurel Nelson-Rowe, Milwaukee (USA)

Strategien und Tools wie Lean Management und Six Sigma helfen den Führungskräften, das Beste aus ihren Organisationen herauszuholen. Aber die Kunden, der eigene Vorstand und eine Reihe anderer Akteure – die Stakeholder – erwarten mehr. Den Stand der weltweiten Qualitätsbemühungen spiegelt eine aktuelle ASQ-Studie, hier mit Fokus auf Deutschland.

Das Überleben einer Organisation erfordert es, dass sie sich gegenüber ihren Wettbewerbern absetzt und sich dabei an gesellschaftlichen Werten orientiert. Nur so ist der globale Wettbewerb um Kunden, Talente und Ressourcen zu gewinnen. In der aktuellen Situation gibt es ein echtes Bedürfnis, den Fokus wieder auf Qualität, einschließlich der Verbesserung von Werkzeugen, Techniken, Systemen und Prioritäten, zu richten. Gesucht werden neue Wege, um die Leistung zu steigern und positive Geschäftsergebnisse zu erzielen.

Die Studie „Global State of Quality 2013“ der American Society for Quality (ASQ) gewann auf Basis einer weltweiten

Umfrage von Unternehmen die folgenden wesentlichen Erkenntnisse:

- Es gibt erhebliche Unterschiede in der Nutzung und Anwendung von Qualitätspraktiken zwischen Fertigungs- und Serviceorganisationen.
- Größere Organisationen (am Jahresumsatz gemessen) neigen zur Anwendung reiferer Qualitätspraktiken.
- Es gibt keinen signifikanten Hinweis darauf, dass die Verwendung von hochwertigen Praktiken sich nach Ländern unterscheidet.

Die Erkenntnisse aus der Studie wurden in vier Schwerpunkten aufbereitet und werden hiermit dem Schwerpunkt Deutschland vorgestellt.

Governance and Management

Die Ausrichtung einer Organisation an den Qualitätszielen und -maßnahmen mit ihren strategischen Gesamtzielen erreicht den größten Einfluss auf die Gesamtleistung. In den letzten 30 Jahren haben einige Unternehmen ein Total Quality Management betrieben, bei dem der ganzheitliche Ansatz bis auf die Abteilungsebene heruntergebrochen wurde. Dem Engagement der Mitarbeiter wurde dabei ausreichend Raum gegeben und den Kunden die Gelegenheit zum Feedback.

In Deutschland nutzen 82 Prozent der Unternehmen die ISO-Normen für ihr Qualitätsmanagement. Nur 8 Prozent der

deutschen Unternehmen tun dies nicht. Unter den befragten Ländern hat die Tschechische Republik den höchsten Prozentsatz an Organisationen, die ISO-Normen als Qualitätsrahmen nutzen, und zwar mit 83 Prozent, während Finnland lediglich 56 Prozent aufweist. Indien hat mit 2 Prozent den niedrigsten Prozentsatz an Unternehmen, die keinen Qualitätsrahmen nutzen (Bild 1).

Nach Branchen geordnet, sind produzierende Unternehmen anderthalbmal häufiger als Serviceorganisationen nach der ISO-Norm zertifiziert.

Die Untersuchung zeigt, dass Führungskräfte wie CEOs oder Vorstände die Qualität in 41 Prozent aller deutschen Organisationen regeln. Knapp 28 Prozent der deutschen Befragten gaben an, dass die

Qualität einer zentralen Abteilung Qualitätssicherung unterliege. Weltweit wird die Qualität in 29 Prozent der Organisationen durch die Führung bestimmt. 28 Prozent der Befragten gaben an, dass der Qualitätsprozess ihrer Organisationen einer zentralen Abteilung Qualitätssicherung unterliege.

Bei der Beschreibung, welche Aufgabe der Qualität innerhalb ihrer Organisation zukomme, geben 42 Prozent der deutschen Befragten an, Qualität sei ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess. Fast 33 Prozent sagen sogar, dass die Qualität ein strategischer Aktiv- und Wettbewerbsfaktor sei, um die Leistung der gesamten Organisation zu managen.

Im Vergleich dazu sagen 37 Prozent aller Befragten, dass Qualität ein kontinu-

ierlicher Verbesserungsprozess sei. 24 Prozent meinen, sie sei auch ein Wettbewerbsvorteil. 22 Prozent aller Befragten sind der Meinung, dass die Qualität in erster Linie die Befolgung von Regeln bedeutet, während nur 14 Prozent der deutschen Befragten dies auch so sehen.

Ergebnisse und Maßnahmen

Die Bereitstellung der Qualitätsmaßnahmen für die richtigen Leute zur richtigen Zeit, verbunden mit einem Standard-Zeitplan, ermöglicht eine Entscheidungsfindung anhand von Daten – und nicht allein durch Intuition.

Während die Führungskräfte in 27 Prozent aller weltweit befragten Organisationen monatlich Qualitätsergebnisse erhalten, bekommen fast 30 Prozent der Führungskräfte in deutschen Organisationen Monatsberichte.

Laut Umfrage erhalten 35 Prozent der Abteilungsleiter in Deutschland Monatsberichte, während die gesamte Rücklaufquote zeigt, dass im globalen Vergleich nur 32 Prozent der Abteilungsleiter über monatliche Berichte verfügen (Bild 2).

46 Prozent aller Befragten sagen, dass die Qualitätsberichterstattung in der gesamten Organisation standardisiert sei. Dies wird von über 50 Prozent der deutschen bestätigt. Daher könnte die Wahl eines einheitlichen Berichtsvokabulars (ebenso wie die richtigen Messmethoden und Qualitätsdaten) einen starken Einfluss auf die Gesamtleistung ausüben.

Kompetenzen und Ausbildung

Die meisten Unternehmen bieten Schulungen zu Qualitätsthemen an, nur 4 Prozent sehen davon ab. Dennoch gibt es Raum für Verbesserungen, wie Mitarbeiter trainiert und darüber hinaus alle Mitarbeiter geschult werden. Bezüglich der Unternehmensführung (Governance) zeigt sich eine Tendenz: Unternehmen, die die Qualität durch eine Stabsstelle sichern, erzielen bessere Ergebnisse als Organisationen, die die Qualitätssicherung den Führungskräften überlassen (Bild 3).

Die Mehrheit aller befragten Organisationen bietet Trainings für Audits an, etwa für ISO-Regelwerke oder Qualitätsmanagement. Deutsche Organisationen bilden dabei keine Ausnahme. Fast 80 Prozent der deutschen Befragten geben an, dass ihre Organisation Schulungen »

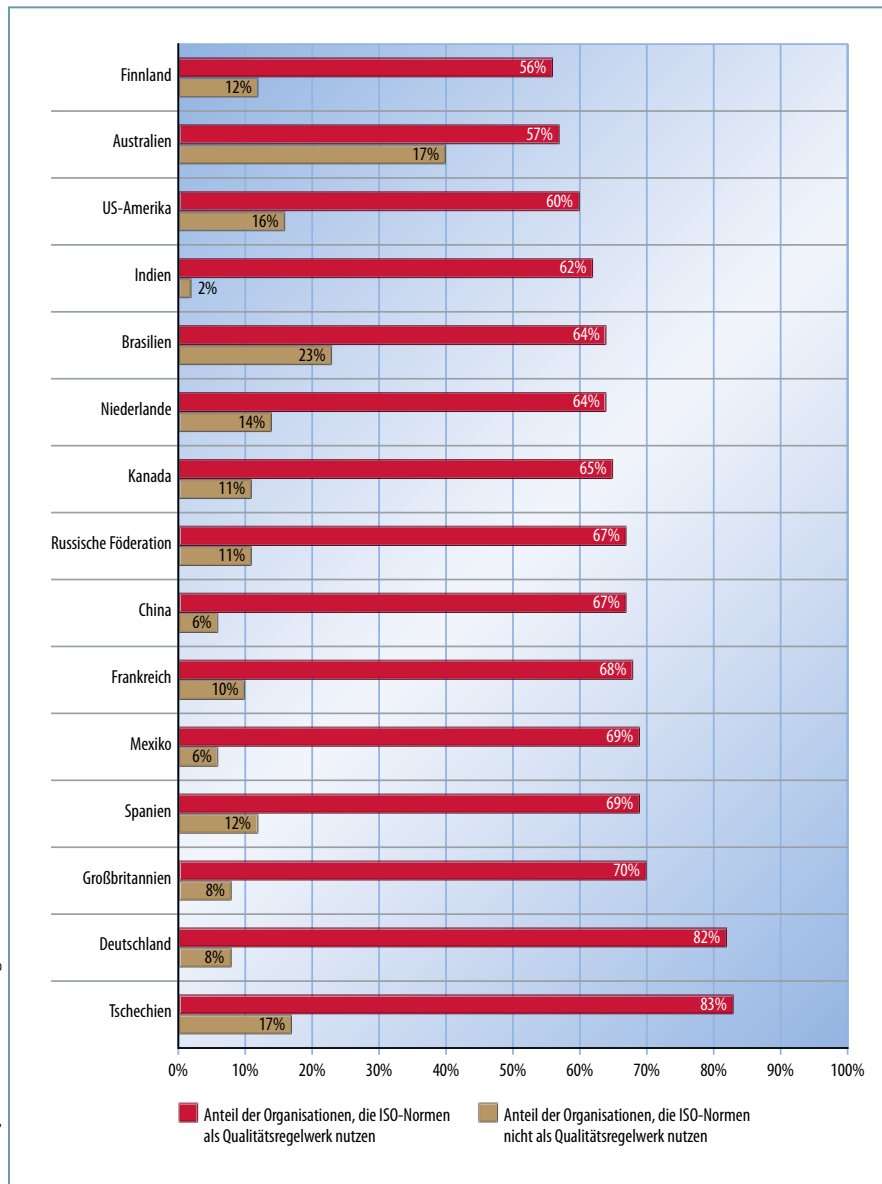


Bild 1. Tschechien führt noch vor Deutschland in der Liste der Länder, die ISO-Normen als Qualitätsregelwerk nutzen.

Studie

Die ASQ-Studie „Global State of Quality“ zeigt weltweite Trends im Qualitätsmanagement und Praktiken der kontinuierlichen Verbesserung auf. Zusammen mit dem Marktforscher APQC hat die ASQ 18 Monate lang in 22 Ländern 1991 Teilnehmer aus Industrie und Dienstleistung umfassend befragt. Allein in Deutschland waren es 174 Befragte. Weitere Informationen unter: www.globalstateofquality.org

Autorin

Laurel Nelson-Rowe, geb. 1958, ist Managing Director bei der American Society for Quality (ASQ) in Milwaukee (USA).

Übersetzung

Prof. Dr.-Ing Herbert Schnauber, geb. 1938, ist emeritierter Professor der Arbeitswissenschaft und im Auftrag des DGQ-Vorstands Herausgeber der QZ.

Ihre Meinung ist gefragt!

Kommentieren Sie diesen Beitrag: www.qz-online.de/511562

für Audits, ISO-Normen und Qualitätsmanagement anbietet. Nur 23 Prozent der deutschen Unternehmen vermitteln nach den vorliegenden Ergebnissen spezielle Kenntnisse in Six Sigma und Lean Management.

In Deutschland bieten 77 Prozent der Unternehmen ihren Führungskräften eine ISO-Ausbildung an und 82 Prozent eine allgemeine Qualitätsausbildung – der höchste Prozentsatz aller Organisationen. Australien hat mit 11 Prozent den größten Anteil an Organisationen, die keine qualifizierte Ausbildung leisten. Weniger als 2 Prozent der deutschen Unternehmen verzichten auf Qualitätstraining. 29 Prozent der deutschen Organisationen bieten qualitätsrelevante Schulungen für alle Mitarbeiter an.

Einige der wichtigsten Unterschiede bezüglich der Ausbildung sind die Unterschiede zwischen den Produktions- und den Dienstleistungssektoren:

- 55 Prozent der Befragten aus Fertigungsbereichen und 38 Prozent der Befragten aus den Dienstleistungsbe-
reichen sagen, dass die Mitarbeiter, die sich um Qualität kümmern, geschult

© QZ – Qualität und Zuverlässigkeit	Vorstände	26%	34%	27%	4%	2%	5%
	Bereichsleiter	11%	17%	54%	8%	2%	4%
	Abteilungsleiter	7%	9%	51%	19%	7%	4%
	Führungskräfte	5%	5%	32%	22%	23%	7%
	Mitarbeiter	6%	5%	20%	14%	33%	10%
		jährlich	viertel-jährlich	monatlich	wöchent-lich	täglich	ad hoc

Bild 2. Qualitätsberichte lesen Abteilungs- und Bereichsleiter meist monatlich.

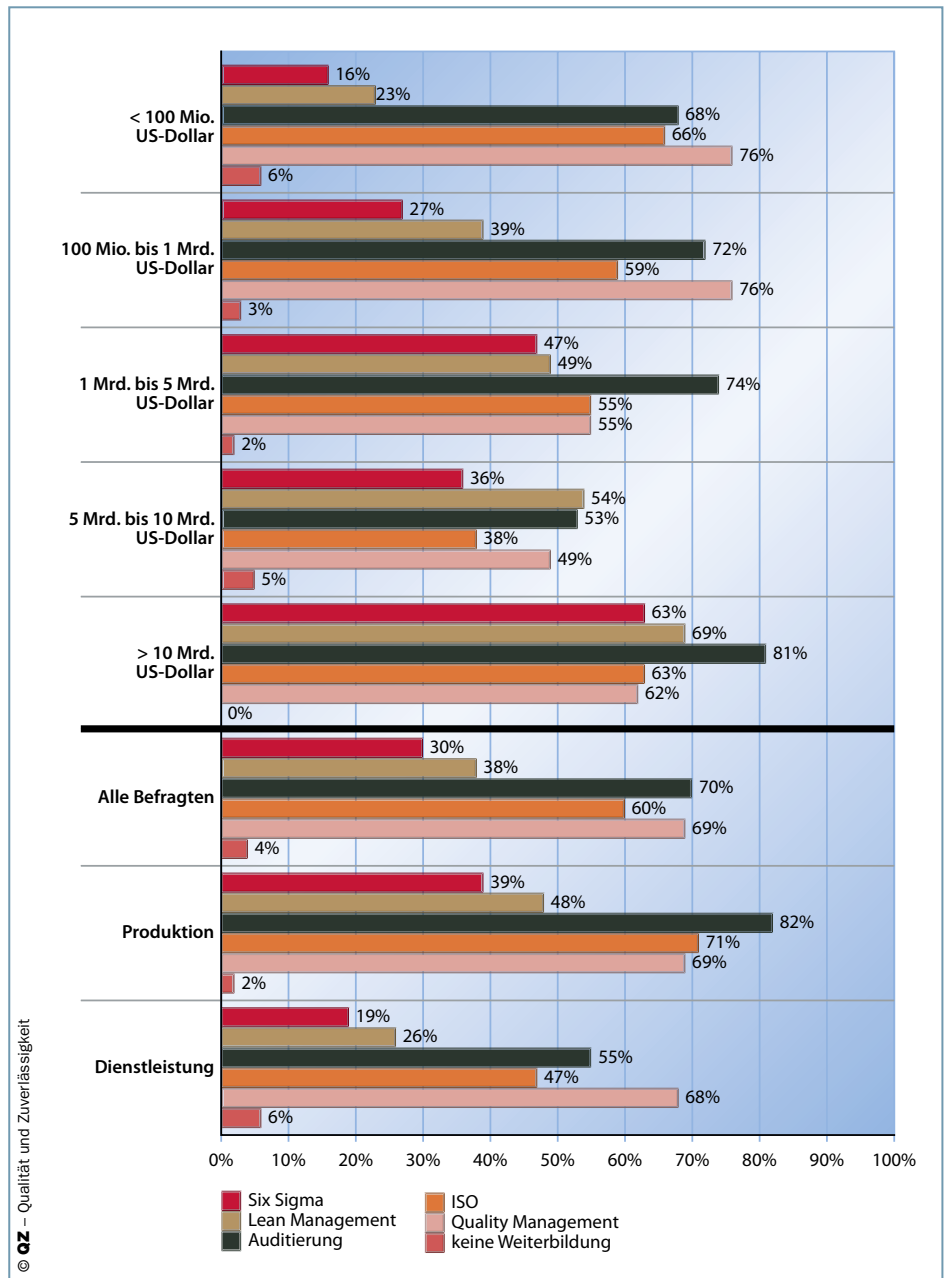


Bild 3. In die QM-Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren Unternehmen je nach Branche unterschiedlich.

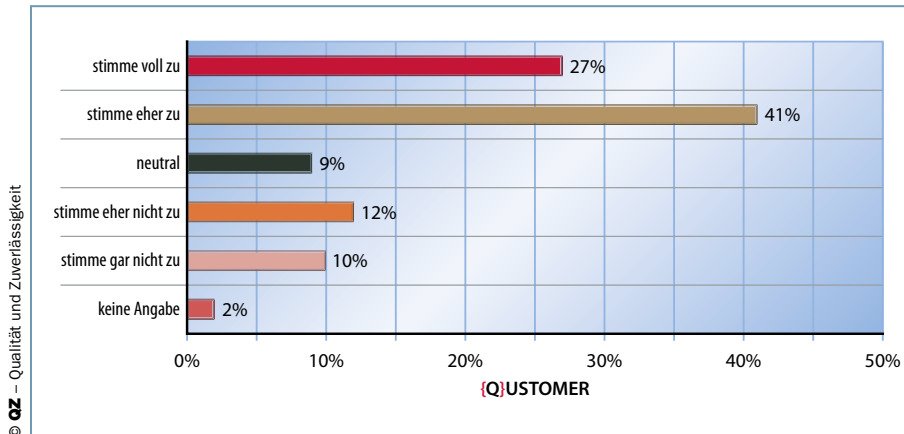


Bild 4. Die meisten Unternehmen geben Informationen zur Qualität ihrer Produkte oder Dienstleistungen an ihre Kunden weiter.

werden, um Normen und effektive Qualitätsmaßnahmen zu entwickeln.

- 71 Prozent der Befragten aus Fertigungsbetrieben und 57 Prozent der Befragten aus Dienstleistungsbereichen geben an, dass die Mitarbeiter, die sich um Qualität kümmern, geschult werden, um die Daten aus der Messung des Qualitätsniveaus hinsichtlich Trends und möglicher potenzieller Probleme zu analysieren.
- 48 Prozent der Befragten aus Fertigungsbetrieben und 54 Prozent der Befragten aus Dienstleistungsbereichen geben an, dass die Mitarbeiter, die sich um Qualität kümmern, ausgebildet werden, um die Messung des Qualitätsniveaus zur Entscheidungsfindung zu nutzen.
- 68 Prozent der Befragten aus Fertigungsbereichen und 69 Prozent der Befragten aus Dienstleistungsbereichen sagen, dass die Mitarbeiter, die sich um Qualität kümmern, geschult werden, um Bereiche zu identifizieren, die mit Qualitätsmaßnahmen in ihren Leistungen verbessert werden können.

Kultur

Qualität und Kunden sind heute derart eng mit erfolgreichen Organisationen verbunden, dass sie eine Einheit bilden. Die ASQ spricht daher vom „Qustomer“, ein Wortspiel mit den Begriffen Quality und Customer. Die Qualität einer Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sowohl die Leistungen als auch die Kultur der Qualitätsprozesse bei allen Faktoren in den Dienst des Kunden gestellt werden (Bild 4).

Weltweit sagen 68 Prozent der Befragten, dass die Produkt- oder die Dienstleistungsqualität den Kundenwünschen entspricht. Fast 70 Prozent der deutschen Befragten geben an, dass ihre Organisation hinsichtlich der Qualitätsleistungen die Kundenwünsche erfüllt.

Eine größere Diskrepanz zeigt sich innerhalb der Organisationen, die glauben, dass der Kunde die einzige Instanz sei, die „Qualität“ definiert. Unter allen Befragten stimmen 56 Prozent stark oder eher zu, dass der Kunde die einzige Instanz ist, die bestimmt, was Qualität bedeutet. In Deutschland sind sich etwa drei Viertel aller Befragten ebenso darin einig, dass der Kunde die einzige Instanz darstellen sollte, die definiert, was Qualität ist.

Incentives – finanzielle oder anderweitige Anreize – können eine Rolle bei der Entwicklung einer Qualitätskultur spielen. 88 Prozent aller Befragten geben an, ihre Organisation biete Anreize für die Mitarbeiter, die sich mit dem Thema Qualität kritisch auseinandersetzen. Organisationen nutzen Geldprämien, nichtfinanzielle Auszeichnungen, Anerkennung durch die Führungskräfte, Ehrenpreise, variable Vergütung oder eine Kombination von Anreizen, um die Leistungen der Mitarbeiter anzuerkennen.

55 Prozent der Befragten nutzen Anerkennung für Mitarbeiter durch die Führungskräfte, um qualitätsbezogene Ziele zu erreichen. Und 30 Prozent der Befragten nutzen finanzielle Anreize, um die Güte des Personals auszuzeichnen. Etwa 52 Prozent der deutschen Führungskräfte vertrauen auf die Anerkennung der Leistungen ihrer Mitarbeiter, während 24 Prozent auf finanzielle Anreize setzen. □