



**BenchMarking
Center Europe**

Organisation des Qualitätsmanagements



Bench**marking** Center Europe
INeKO Institut an der Universität zu Köln
Gottfried-Hagen-Str. 60 - 62
51105 Köln

Phone +49 221 860 53 16
Mail contact@bmc-eu.com
Web www.bmc-eu.com

IN|e|KO



APQC®

Institute at the University of Cologne



Organisation des Qualitätsmanagements

Eine zentrale Frage für die einzelnen Funktionen ist die Organisation dieses Bereiches. Gerade bei größeren Organisationen

Für seine Studie mit dem Titel Strukturen für Funktionale Disziplinen: Zentralisierung versus Dezentralisierung vs. Hybridisierung, fragte APQC Organisationen, ob sie zentral, dezentral oder in hybriden Strukturen ihr Qualitätsmanagement organisiert haben. Wie effektiv schätzen sie ihre Organisationsstruktur ein, um die Anforderungen des Unternehmens zu bewältigen. APQC ist der strategische Partner vom Benchmarking Center Europe

Die Qualitätsmanagementeinheit eines Unternehmens ist im Wesentlichen für die Qualitätspolitik, -werkzeuge und -verfahren sowie für die QM-Mitarbeiter der verschiedenen, getrennten Geschäftsbereiche zuständig. Die Organisation des Qualitätsmanagement kann eine große Wirkung auf den Erfolg des Unternehmens.

Strukturen können sein:

- Zentralisiert, wobei die Verantwortung und Personal wird in einer einzigen Gruppe, die die Disziplin bietet als Service für das gesamte Unternehmen konsolidiert;
- dezentral, wobei jede Geschäftseinheit oder Abteilung entwickelt und verwaltet die Disziplin; oder
- Hybrid, bei dem ein Kern-Team bietet die unternehmensweite Richtung und Unterstützung, aber die Verantwortung der gesamten Organisation (eine Kombination aus beidem zentrale und dezentrale Ansätze) verteilt.

In seinem Kern ist eine Disziplin, ein System von Regeln und Verfahren, die das Verhalten und Aktivitäten zu regieren. Wie eine Organisation das Qualitätsmanagement konfiguriert ist eine Entscheidung, die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens berücksichtigt. Es ist entscheidend für die Führung zu überlegen, welche Anordnung des Qualitätsmanagement am effektivsten ist.

Hybrid versus Zentralisierte Strukturen

Die hybride Organisation des Qualitätsmanagements besteht oft aus einer kleinen Gruppe von QM-Mitarbeitern, die zentral dafür sorgt, dass die Qualität auf einem hohen Niveau in den einzelnen Geschäftseinheiten bleibt. Diese zentrale Gruppe wirkt mehr als Experten, um bei wichtigen Projekten in den Geschäftsbereichen zu unterstützen.

Es gibt in der Regel eine Qualitätspolitik für das ganze Unternehmen, welche die Zusammenarbeit zwischen den Qualitätsmanagementbereichen in den Geschäftsbereichen regelt, sie dient allerdings mehr als Orientierungshilfe denn als Unternehmensrichtlinie. Bei dieser Organisationsform bleiben die Entscheidungsträger in den Bereichen verantwortlich für die Qualität.

Im Vergleich dazu sind bei einer zentralen Qualitätsmanagementorganisation die Leitung und die Mitarbeitern der zentralen Einheit ausschließlich auf Qualitätsmanagement des Unternehmens Unternehmen ausgerichtet. Diese Gruppe hat die Verantwortung für die Erstellung der Qualitätsstrategie, standardisierte Verfahren und Tools in den einzelnen Geschäftseinheiten.

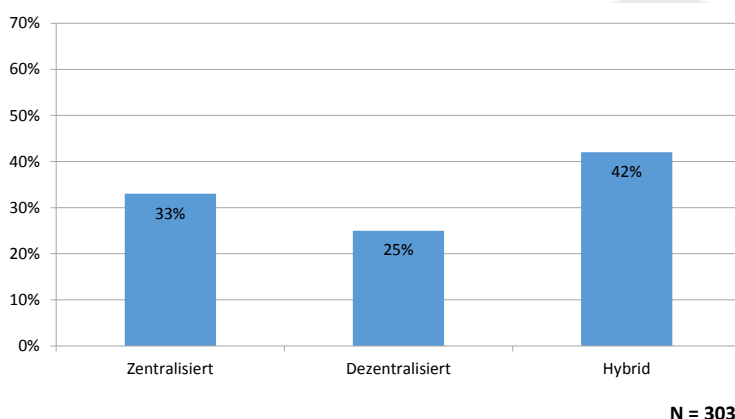
Einige Unternehmen verwenden eine starke zentrale Struktur in Kombination mit einem Council, das die Führung und Überwachung wahrnimmt.

In den meisten Unternehmen wird die hybride Organisation im Qualitätsmanagement präferiert. Insgesamt kann über alle Unternehmen festgestellt werden, dass mit zentralen oder Hybrid-Strukturen eine effektive Implementierung von Qualitätsprozessen möglich ist. Der Großteil der Unternehmen plant keine Änderung der Organisationsstruktur im Qualitätsmanagement.



Die meisten Unternehmen nutzen eine hybride Qualitätsmanagementorganisation

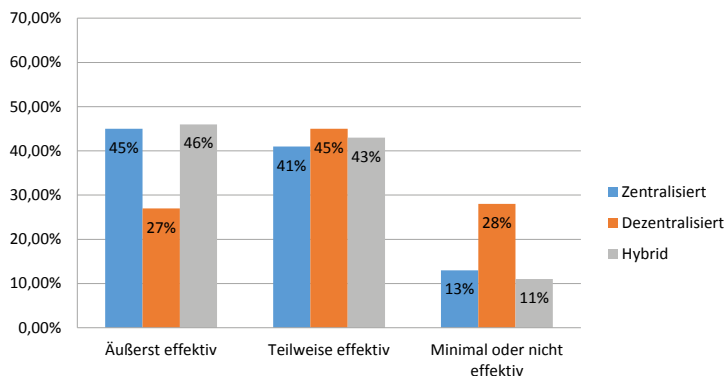
Knapp die Hälfte der Unternehmen (42 %) hat eine hybride Organisation im Qualitätsmanagement, ein Drittel hat eine zentrale Organisation und nur ein Viertel ist dezentral organisiert.



N = 303

Die meisten Unternehmen schätzen zentrale und hybriden Strukturen am effektivsten ein

Bei der Frage nach der Wirksamkeit ihrer bestehenden Strukturen, fanden 45 Prozent der Unternehmen mit zentralen Qualitätsmanagementstrukturen diese als äußerst effektiv und 46 Prozent der Unternehmen mit hybriden Strukturen die ihrigen als hochwirksam.



N = 300

Interessant ist, dass sowohl Unternehmen mit zentralen Strukturen als auch mit hybriden Strukturen ihre Struktur als hochwirksam einschätzen. Unternehmen mit dezentraler Struktur hinken mit nur 27 Prozent deutlich hinterher. Geringe Effektivität konstatieren mehr als ein Viertel (28 %) des dezentral organisierten Qualitätsmanagement in den Unternehmen, während als bei den anderen Formen nur etwas mehr als ein Zehntel sind.

Qualität sollte ein unternehmensweites Anliegen sein. Bei Best-Practice-Organisationen ist das Thema Qualität als Teil der Unternehmenskultur institutionalisiert und nicht ein Produkt oder eine bestimmten Person gekoppelt. Um dies zu erreichen, muss die Führung ein Zentrum haben, von dem einer Organisation Qualität Initiativen vorantreiben kann.

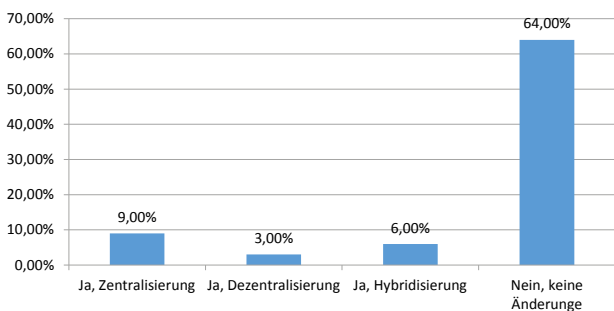
Während die beiden Hybrid- und zentralisierte Strukturen auch für die Bedürfnisse des Qualitätsmanagements geeignet sind, hebt APQC die besonderen Vorteile von Hybrid-Strukturen hervor: Qualitätsführer innerhalb Geschäftseinheiten verstehen oft besser, was die Leistung sein sollte und wie diese zu erreichen ist; als die Verantwortlichen für die Einführung von Leistungszielen für Qualitätsmanagement.



Die Unternehmen planen nicht die Qualitätsmanagementorganisation in naher Zukunft zu verändern

Diese Zufriedenheit der Unternehmen mit der Organisation des Qualitätsmanagements führt zu einer geringen Veränderungsbereitschaft im Hinblick auf die Veränderung von dessen Strukturen.

Zwei Drittel der Unternehmen planen nicht ihre Qualitätsmanagementorganisation in absehbarer Zeit zu verändern. Nur ein Zehntel (9 %) will eine zentrale Struktur einführen, 3 Prozent eine dezentrale Struktur und 6 Prozent eine Hybridstruktur einführen.



N = 317

In anderen Bereichen wie Risikomanagement, Projektmanagement, Prozessmanagement und Changemanagement ist die Veränderungsbereitschaft ähnlich gering, lediglich beim Knowledge Management und Prozessimprovement mehr Unternehmen die Organisationsstruktur verändern. Für die vielen Unternehmen, die bereits mit Hybrid- und zentralistische Strukturen haben, besteht keine Notwendigkeit der Veränderung, allerdings sollten die Unternehmen mit dezentralen Strukturen im Qualitätsmanagement, die Alternativen zu prüfen, um maximale Ergebnisse im Qualitätsmanagement zu erzielen.

Der Artikel basiert auf dem APQC-Artikel: Discipline Structure and Effectiveness: Quality Management

Gern informieren wir Sie über die Details der Zusammenarbeit und die Vorteile, die daraus für Ihr Unternehmen resultieren.

www.bmc-eu.com

Prof. Dr. Matthias Schmieder
BenchMarking Center Europe
Center für kommunale Energiewirtschaft
INeKO Institut an der Universität zu Köln

Gottfried-Hagen-Str. 60 - 62
51105 Köln

Phone +49 221 860 53 16

Fax +49 221 860 53 29

contact@bmc-eu.com

www.bmc-eu.com