



## Modul 7 Einheit 11

Projekttitel	Strategieplanung für soziale Unternehmen
Akronym	SESP
Finanzhilfvereinbarung	2011 – 1 – BG1 – LEO05 – 05037
Ergebnisart	Dienstleistung / Produkt
Ergebnisnummer	4
Lieferdatum	21/09/2012_vorläufige Version 31/10/2012_endgültige Version
Autor	Brigitte Zörweg (MERIG)
Redakteur	Vanda Sousa (AidLearn)
Verwandtes Arbeitspaket	AP 3 – Lernmodell und -inhalt
Verfügbarkeit	Internes Dokument

## Inhaltsverzeichnis

### Modul 7: Strategiemangement und -implementierung in sozialen Unternehmen

#### Einheit 11: Qualitätskontrolle und -sicherung

Einstieg.....	3
Schlüsselwörter .....	3
Lernziele .....	3
Geschätzter Zeitaufwand .....	3
Einführung.....	3
11.1 Total Quality Management .....	4
11.1.1 Was versteht man unter Total Quality Management?.....	4
11.1.2 Warum sollten Sie in Ihrem sozialen Unternehmen TQM einsetzen? .....	4
11.1.3 Wo kann man Informationen zu TQM finden?.....	4
11.1.4 Wie können Sie in Ihrem sozialen Unternehmen TQM einsetzen?.....	4
11.1.5 Best Practice – FedEx .....	5
11.1.6 Zusammenfassung der Kernaussagen .....	5
11.2 Business Process Reengineering (BPR) .....	5
11.2.1 Was versteht man unter Business Process Reengineering?.....	5
11.2.2 Warum sollten Sie in Ihrem sozialen Unternehmen BPR einsetzen?.....	6
11.2.3 Wo kann BPR angewandt werden? .....	6
11.2.4 Wie können Sie in Ihrem sozialen Unternehmen BPR einsetzen? .....	7
11.2.5 Fallstudie – IBMs „Line of Visibility Engineering Methodology“ .....	7
11.2.6 Zusammenfassung der Kernaussagen .....	8
11.3 Kontinuierliche Verbesserung.....	8
11.3.1 Was versteht man unter kontinuierlicher Verbesserung (CI)?.....	8
11.3.2 Warum sollten Sie in Ihrem sozialen Unternehmen kontinuierliche Verbesserung (CI) einsetzen?.....	8
11.3.3 Wo kann kontinuierliche Verbesserung angewandt werden? .....	9
11.3.4 Wie können Sie in Ihrem sozialen Unternehmen kontinuierliche Verbesserung einsetzen? .....	9
11.3.5 Best Practice – Die Anwendung von Kaizen bei Toyota .....	10
11.3.6 Zusammenfassung der Kernaussagen .....	10
Zusammenfassung .....	10
Quellenverzeichnis.....	11
Bücher / Artikel .....	11
Websites.....	12

## Einstieg

### Schlüsselwörter

*Qualitätskontrolle, Qualitätsmanagement, Planung der Qualitätskontrolle, kontinuierliche Verbesserung, unternehmerische Ressourcenplanung (ERP), Reengineering der Geschäftsprozesse*

### Lernziele



In dieser Einheit sollen Ihnen Einblicke in die wichtigsten Aspekte von Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung gewährt werden. Im Folgenden werden praktische Lösungen und Konzepte diskutiert und einige der wichtigsten Qualitätssicherungsmethoden, die speziell für KMUs geeignet sind, näher beschrieben. In dieser Einheit wird auch aufgezeigt, wie Sie Evaluierung, Monitoring und Feedback zum Zwecke der kontinuierlichen Verbesserung Ihres Unternehmens einsetzen können. Sie wird Sie weiters mit dem Umgang mit Qualitätssicherung und -kontrolle vertraut machen.

### Geschätzter Zeitaufwand



Der geschätzte Zeitaufwand für diese Einheit beträgt in etwa **30 Minuten**.

## Einführung

Die beste Methode, effektives Management zu garantieren, Glaubwürdigkeit zu erlangen und die Aktivitäten in Ihrem sozialen Unternehmen optimal zu koordinieren, besteht darin, einen **Qualitätssicherungsplan** zu erstellen, der gewährleistet, dass die von Ihrem Unternehmen bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen den standardmäßigen **Qualitätsansprüchen** gemäß den Anforderungen der **Qualitätssicherung** genügen.



Der Begriff **Qualitätskontrolle** deckt alle innerbetrieblichen Aktivitäten und Aktionen ab, die gesetzt werden müssen, um eine hohe Qualität der bereitgestellten Produkte oder Dienstleistungen gewährleisten zu können. Dazu ist es unerlässlich, dass alle Aktivitäten in Ihrem sozialen Unternehmen kontinuierlich von erfahrenen Mitarbeitern überprüft werden.



Der Begriff **Qualitätssicherung** geht über Qualitätskontrolle hinaus, da er die Maßnahmen festsetzt, die für ein gutes Funktionieren der Qualitätskontrolle erforderlich sind. Qualitätssicherung beinhaltet die regelmäßige Kontrolle der Geschäftstätigkeit Ihres sozialen Unternehmens, das Geben von Feedback und das Verfassen von Prüfberichten. Aufgabe der Qualitätssicherung ist es auch aufzuzeigen, was getan werden muss, um die Qualität der Produkte und Dienstleistungen hoch zu halten, damit sie die Kundenbedürfnisse optimal befriedigen können.





Zu Beginn des Qualitätssicherungsprozesses ist es wichtig, die zu kontrollierenden Aktivitäten in Ihrem sozialen Unternehmen festzulegen und dementsprechend

vorzugehen. Im Folgenden werden die wichtigsten Maßnahmen und Techniken zur Qualitätssicherung und -kontrolle im Detail beschrieben.

## 11.1 Total Quality Management

### 11.1.1 Was versteht man unter Total Quality Management?

 **Total Quality Management (TQM)** bezeichnet einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, der auch als eine Art Management**philosophie** angesehen werden kann, die auf die konstante Qualitätsverbesserung der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens ausgerichtet ist. Diese Qualitätsverbesserungen sollen durch das Management von Geschäftsprozessen, von Humanressourcen, etc. sichergestellt werden.<sup>1</sup>

 TQM ist eine Technik, die darauf ausgerichtet ist, die Bereitstellung hochqualitativer Produkte und Dienstleistungen zu gewährleisten, **Kosten zu senken** und Umwelteffizienz zu garantieren. Auf diese Weise sollen maximale Kundenzufriedenheit und Wettbewerbsvorteile erzielt werden.<sup>2</sup>

### 11.1.2 Warum sollten Sie in Ihrem sozialen Unternehmen TQM einsetzen?

Vorteile von TQM:

1. Gewährung eines guten Einblickes in die Geschäftsprozesse Ihres sozialen Unternehmens
2. Kommunikationsverbesserung
3. Produktivitäts- und Effizienzsteigerung
4. Identifikation aller zu setzenden Maßnahmen
5. Aufzeigen der Schwachstellen Ihres Unternehmens
6. Erleichterung des Alltagsgeschäftes
7. Hilfestellung bei der Aufgabendurchführung

### 11.1.3 Wo kann man Informationen zu TQM finden?

**EFQM:** Stiftung aus dem Non-Profit-Bereich, die seit 20 Jahren über Maßnahmen zur Strategieimplementierung informiert.

(<http://ww1.efqm.org>)

### 11.1.4 Wie können Sie in Ihrem sozialen Unternehmen TQM einsetzen?



Bevor Sie in Ihrem sozialen Unternehmen ein TQM-System installieren, sollten Sie folgende Schritte setzen: Problemdefinition und Zielsetzung, Regelung der

<sup>1</sup> Total Quality Management: A Continuous Improvement Process 4 (1996), PHCC Educational Foundation.

<sup>2</sup> Total Quality Management <<http://www.school-for-champions.com/competition/tqm.htm>>, zuletzt aufgerufen im September 2009.

Verantwortlichkeiten, Festlegen von Kennzahlen zur Überprüfung der Zielerreichung, Mitarbeiterinformation, etc.<sup>3</sup>

Seamus Mc Nulty identifizierte folgende zehn Schritte im TQM<sup>4</sup>:



Die **10 Schritte im TQM**<sup>5</sup>:

1. **Denken Sie strategisch.**
2. **Lernen Sie Ihre Kunden kennen.**
3. Ermitteln Sie die **Bedürfnisse Ihrer Kunden.**
4. Konzentrieren Sie sich auf **Prävention, nicht auf Korrektur.**
5. Agieren Sie **umwelteffizient.**
6. Verfolgen Sie eine **Strategie der kontinuierlichen Verbesserung.**
7. Setzen Sie **strukturierte Methoden** zur Prozessverbesserung ein.
8. **Achten Sie auf Einfachheit.**
9. Entscheiden Sie sich für einen **ausgewogenen Ansatz** zur Prozessverbesserung.
10. Wenden Sie den Ansatz **unternehmensweit** an.

### 11.1.5 Best Practice – FedEx

FedEx wendet TQM seit Mitte der 70er Jahre erfolgreich an, als es mit der Expresszustellung von Paketen begann.<sup>6</sup>

### 11.1.6 Zusammenfassung der Kernaussagen

In diesem Unterkapitel wurde Total Quality Management (TQM) vorgestellt und ausführlich diskutiert. Die Vorteile des Einsatzes dieser Methode wurden erläutert und es wurde aufgezeigt, wie Total Quality Management in einem sozialen Unternehmen erfolgreich angewandt werden kann.

## 11.2 Business Process Reengineering (BPR)

### 11.2.1 Was versteht man unter Business Process Reengineering?



Anfang des 20. Jahrhunderts definierte Henri Fayol, der „Vater“ der Managementtheorie, Planung als Instrument, *„mit dessen Hilfe ein Unternehmen*

<sup>3</sup> Total Quality Management: A Continuous Improvement Process 4, © 1996 PHCC Educational Foundation.

<sup>4</sup> Total Quality Management

<http://www.thetroubleshooter.ie/Customer%20Satisfaction%20&%20Competitiveness.pdf>, zuletzt aufgerufen im September 2009.

<sup>5</sup> Total Quality Management

<http://www.thetroubleshooter.ie/Customer%20Satisfaction%20&%20Competitiveness.pdf>, zuletzt aufgerufen im September 2009.

<sup>6</sup> Global Impacts of FedEx in the New Economy, <http://www.sri.com/policy/csted/reports/economics/fedex/>, zuletzt aufgerufen im September 2009.

seine Ziele erreichen kann, indem es danach trachtet, die verfügbaren Ressourcen optimal zu nutzen.“<sup>7</sup>



Nach Hammer M. Champy bedeutet „*Reengineering das grundlegende Überdenken und radikale Redesign von Geschäftstätigkeiten, um Erfolgssteigerungen hinsichtlich Kosten, Qualität, Service und Geschwindigkeit zu erzielen.*“<sup>8</sup>



Was bedeutet **BPR** also für Ihr Unternehmen? Der Begriff umfasst alle grundlegenden Veränderungen auf Ihr Managementsystem, Ihr Personalmanagement, etc. BRP befasst sich mit allen Veränderungen, die die Art, wie Sie Geschäfte machen, beeinflussen.<sup>9</sup>

### 11.2.2 Warum sollten Sie in Ihrem sozialen Unternehmen BPR einsetzen?



Frederick Taylor behauptete in den 80iger Jahren des 19. Jahrhunderts, dass man mit Hilfe von Reengineering „*alle Geschäftsprozesse in höchster Qualität ausführen kann*“.<sup>10</sup>

Wenn Sie Ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten und rasch auf Veränderungen am Markt reagieren wollen, stellt BPR die richtige Methode für Sie dar. Sie wird Ihnen dabei helfen, die Qualität Ihrer Produkte und Dienstleistungen zu steigern, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und die finanzielle Situation Ihres Unternehmens zu verbessern.



Die Etablierung von BPR-Prozessen kann **kränkelnde Unternehmen** in Ernst zu nehmende Konkurrenten verwandeln und ihre Wettbewerbsposition erheblich verbessern.<sup>11</sup>

### 11.2.3 Wo kann BPR angewandt werden?



Nach Expertenmeinung sollte sich Reengineering mehr auf die Prozesse eines Unternehmens konzentrieren und nicht so sehr auf das Unternehmen selbst. Sobald Sie die Prozesse, die Sie verändern möchten, identifiziert haben, sollten Sie sie auf Basis Ihrer Wertigkeit und Ihrer Ertragskraft reihen.<sup>12</sup>

<sup>7</sup> Lloyd, Tom, Giant with Feet of Clay/ Tom Lloyd Offers a Contrasting View of Business Process Reengineering, Financial Times, 5. Dezember 1994; S. 8.


<sup>8</sup> Hammer, M., Champy, J., (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution, Harper Collins, London.

<sup>9</sup> Successfully Performing BPR, By Michael Covert, Visible Systems Corporation, Copyright © 1997, Visible Systems Corporation. S. 1.

<sup>10</sup> Business Process Reengineering Analysis and Recommendations, Maureen Weicher, William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu, Dezember 1995, S. 1.

<sup>11</sup> Business Process Reengineering Analysis and Recommendations, Maureen Weicher, William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu, Dezember 1995, S. 4.

<sup>12</sup> Business Process Reengineering: A Consolidated Methodology, Subramanian Muthu, Larry Whitman, und S. Hossein Cheraghi, Dept. of Industrial and Manufacturing Engineering Wichita State University Wichita, KS-67260 0035, USA, 1999, S. 2.


 Es ist wichtig, dass BPR-Prozesse vom Top Management unterstützt werden, besonders wenn mit Widerstand von Seiten der Belegschaft zu rechnen ist. Es erfordert einen erfahrenen Manager, der mitunter auch mit sanfter Gewalt die Durchführung notwendiger, wenn auch unbeliebter, Maßnahmen durchsetzen kann. Es ist an ihm, die Belegschaft davon zu überzeugen, dass die Veränderungen nicht nur für das Unternehmen als Ganzes, sondern auch für jeden einzelnen Mitarbeiter von Vorteil sind.<sup>13</sup>


#### 11.2.4 Wie können Sie in Ihrem sozialen Unternehmen BPR einsetzen?

Der Einsatz von **BPR** ist für KMUs von größter Wichtigkeit, besonders in Europa, wo kontinuierliche Veränderungen an der Tagesordnung sind.<sup>14</sup> Da die meisten KMUs aufgrund ihrer Größe stark mitarbeiterorientiert sind, erfreuen sich Techniken wie unternehmerische Ressourcenplanung (Enterprise Resource Planning, ERP) größerer Beliebtheit<sup>15</sup>. Doch auch wenn ein KMU nur in einem kleinen Rahmen tätig ist, sollte es den Einsatz solcher Qualitätssicherungsmaßnahmen wie BRP in Erwägung ziehen.

BPR kann Ihr Unternehmen langfristig unterstützen durch:

1. Verbesserung des Kundendienstes
2. Optimierung der innerbetrieblichen Aufgabenverteilung
3. Verbesserung des Workflows
4. Ressourcenoptimierung
5. Gewinnsteigerung
6. Kosten- und Abfallreduktion

 Es besteht jedoch ein gewisses Risiko, dass kleinere Unternehmen mit **Hindernissen** aufgrund ihrer **beschränkten Mitarbeiteranzahl** zu kämpfen haben und nur **beschränktes Kapital** und **Ressourcen** für die Einführung größerer Veränderungen zur Verfügung haben. Dennoch ist es für KMUs von großer Wichtigkeit, BPR einzuführen, wenn sie langfristig erfolgreich sein wollen.

 Der Erfolg der innerbetrieblicher Umstrukturierung eines KMU ist davon abhängig, wie sehr sie gewollt wird und ob sie zum richtigen Zeit durchgeführt wird. Die Durchführung des Prozesses obliegt der Verantwortung des Managers.<sup>16</sup> Sein Erfolg ist daher nicht nur von der Verfügbarkeit entsprechender Ressourcen und Fähigkeiten abhängig, sondern auch von der Entschlossenheit und Durchsetzungskraft der Führungsebene. Seien Sie sich dessen als Führungskraft bewusst.

#### 11.2.5 Fallstudie – IBMs „Line of Visibility Engineering Methodology“

<sup>13</sup> Successfully Performing BPR, By Michael Covert, Visible Systems Corporation, Copyright © 1997, Visible Systems Corporation. S. 2.

<sup>14</sup> Achieving Business Process Improvement in SMEs Using Open Source Content Management Systems Nikolaos A. Panayiotou, Sotiris P. Gayialis und Stavros T. Ponis, 2005, S. 1.

<sup>15</sup> ERP software is a means of facilitating the flow of information among different functions within a company, as it combines all business processes and management activities of the enterprise.

<sup>16</sup> Business Process Reengineering in Small Companies, S. 24.

IBM hat eine Methodik zur Abwicklung von BPR, bekannt als „*Line of Visibility Engineering Methodology*“, entwickelt und ein Handbuch erstellt, das alle IBM-Technologien und BPR-Techniken umfasst.<sup>17</sup>



Sie können dieses Handbuch unter folgendem Link herunterladen:  
(<http://www.redbooks.ibm.com/abstracts/sg242590.html>)

### 11.2.6 Zusammenfassung der Kernaussagen

In diesem Unterkapitel wurde das Thema Business Process Reengineering (BPR) behandelt. Es wurde ausführlich dargestellt, auf welchen Prinzipien dieser Prozess beruht und welche Vorteile seine Etablierung mit sich bringt. Weiters wurde ausgiebig erläutert, wie Business Process Reengineering in sozialen Unternehmen angewandt werden kann.

## 11.3 Kontinuierliche Verbesserung

### 11.3.1 Was versteht man unter kontinuierlicher Verbesserung (CI)?



Der kontinuierliche Verbesserungsprozess (auch als CIP oder CI bekannt) ist ein Instrument, mit dessen Hilfe alle Prozesse in einem Unternehmen laufend hinsichtlich ihrer Effizienz, Effektivität und Flexibilität überprüft und verbessert werden.<sup>18</sup> Der Begriff alleine legt nahe, dass es sich um einen andauernden Prozess handelt. Ein erfahrener KMU-Manager sollte dazu imstande sein, den kontinuierlichen Verbesserungsbedarf in seinem Unternehmen zu identifizieren, um Wachstum, Gewinn und eine gute Marktpositionierung sicher zu stellen. Im TQM stellt CI eine Schlüsselaktivität dar, die ein Unternehmen u.a. dazu befähigt, seine Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.<sup>19</sup>

### 11.3.2 Warum sollten Sie in Ihrem sozialen Unternehmen kontinuierliche Verbesserung (CI) einsetzen?

Es gibt zahlreiche Gründe, die für die Anwendung der CI-Philosophie in einem Unternehmen sprechen. Der erste und wichtigste ist, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen mobilisiert werden. CI geht dabei sogar einen Schritt über TQM hinaus. Die kontinuierliche Verbesserung der unternehmensinternen Prozesse führt zu innovativen Veränderungen innerhalb Ihres Unternehmens und in der Folge zu Effizienzsteigerungen und Kostensenkungen.<sup>20</sup>



CI hat positiven Einfluss auf<sup>21</sup>:

- Geschäftsprozesse: Größere Erfolge, effizientere Planung

<sup>17</sup> Business Process Reengineering and Beyond, *An IBM Redbooks Publication, 1995.*

<sup>18</sup> Wikipedia, Continuous Improvement, zuletzt aufgerufen im September 2009.

<sup>19</sup> ISO9000 Based Advanced Quality Approach for Continuous Improvement of Manufacturing Processes, Deeb Salah – lung Benoît, S. 1.

<sup>20</sup> Continuous Improvement Tools, zuletzt aufgerufen im September 2009.

<sup>21</sup> <http://www.constructingexcellence.org.uk/resources/themes/internal/improvement.jsp>.



- Finanzen: Erhöhte Gewinne, bessere Ressourcennutzung
- Humanressourcen: Erhöhter Zusammenhalt, größerer Zufriedenheitsgrad, effizientere Personalplanung
- Lieferanten: Optimierte Lieferantenbeziehungen
- Kunden: Erhöhte Kundenzufriedenheit und verbesserte Kommunikation

### 11.3.3 Wo kann kontinuierliche Verbesserung angewandt werden?



CI sollte für alle Prozesse in Ihrem Unternehmen angewandt werden. Beachten Sie, dass der Prozess im Mittelpunkt steht und nicht das Endergebnis.

### 11.3.4 Wie können Sie in Ihrem sozialen Unternehmen kontinuierliche Verbesserung einsetzen?

#### 11.3.4.1 Notwendige Voraussetzungen



Bevor Sie sich der Implementierung von CI in Ihrem Unternehmen zuwenden, sollten bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, um sicherzustellen, dass die Prozesse reibungslos ablaufen können, wie z.B.: Bereitschaft und Engagement von Seiten der Führungsebene, Involvierung aller Mitarbeiter, gute Kommunikation innerhalb des Unternehmens, Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen als Bestandteil der Unternehmensstrategie, Anwendung anerkannter Qualitätsmanagementsysteme und -standards, Erfolgsmessung und -überprüfung anhand angemessener Kennzahlen und Benchmarks.<sup>22</sup>

#### 11.3.4.2 Der Kaizen-Ansatz



Eine beliebte CI-Methode ist der **Kaizen-Ansatz** (Kai steht im Japanischen für „Veränderung“ und Zen für „gut“). Die Philosophie hinter Kaizen besagt, dass **alles verbessert werden kann**. Aus diesem Grunde lassen Unternehmen, die mit dem Kaizen-Ansatz arbeiten, genügend Freiraum für Verbesserungen offen.<sup>23</sup> Kaizen setzt voraus, dass die Mitarbeiter aller Hierarchieebenen in die laufende Weiterentwicklung des Unternehmens involviert sind und dass die daraus resultierenden Verbesserungen auf kontinuierlicher Basis stattfinden.

#### 11.3.4.3 Instrumente kontinuierlicher Verbesserung

Die drei Hauptinstrumente von CI sind Monitoring, Evaluierung und Feedback:

1. **Monitoring** stellt das wichtigste Instrument von CI dar und wird in drei Schritten abgewickelt: (1) Problemerkennung durch regelmäßige Kontrolle, (2) Situationsanalyse unter Einbeziehung der Auditergebnisse und (3) kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Optimierung.
2. **Evaluierung** ist eng mit Monitoring verbunden. Komplexe Daten werden gesammelt und Rollenverteilungen werden festgelegt. Zudem werden ausgewählte Mitarbeiter als

<sup>22</sup> <http://www.constructingexcellence.org.uk/resources/themes/internal/improvement.jsp>.

<sup>23</sup> [http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_97.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_97.htm).

Evaluatoren ausgebildet, was der Entstehung einer diskussionsfreundlichen Arbeitsplatzkultur sehr dienlich ist.<sup>24</sup>

3. Die Evaluierungsergebnisse werden mit Hilfe von **Feedbackschleifen** umgesetzt.



ÜBUNG: Überlegen Sie nun, ob und wie in Ihrem sozialen Unternehmen Maßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung durchgeführt werden. Falls ja, nehmen Sie sich etwas Zeit, um zu notieren, welche Geschäftsprozesse auf welche Weise davon betroffen sind und ob alle Mitarbeiter involviert sind.

### 11.3.5 Best Practice – Die Anwendung von Kaizen bei Toyota

Kaizen, die japanische Lebens- und Arbeitsphilosophie, in deren Zentrum das Streben nach ständiger Verbesserung steht, wird von Toyota seit Jahren erfolgreich angewandt.<sup>25</sup>

Die Firma Toyota befand sich aufgrund gesamtwirtschaftlicher Probleme in Japan in einer tiefen Krise und wollte ein Viertel ihres Personals entlassen. Nach einem harten Arbeitskampf und ausgedehnten Verhandlungen arbeiteten die Familie Toyota und die Gewerkschaften einen historischen Kompromiss aus, der heute noch die Grundlage für die Beziehungen zwischen den Arbeitgebern und Arbeitnehmern in der japanischen Autoindustrie ist.

Zwar wurde wie geplant ein Viertel der Arbeitnehmer entlassen, die verbleibenden Beschäftigten erhielten jedoch zwei Garantien: Lebenslange Beschäftigung sowie eine Entlohnung, die sich nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit statt nach der Tätigkeit richtet und die eine an den Unternehmensgewinn gekoppelte Bonuszahlung beinhaltet.

### 11.3.6 Zusammenfassung der Kernaussagen

In diesem Unterkapitel haben Sie mehr über kontinuierliche Veränderungsprozesse erfahren. Ihre Prinzipien wurden ausführlich diskutiert und Ihre Vorteile wurden erläutert. Weiters wurden die drei Hauptinstrumente kontinuierlicher Veränderungsprozesse angeführt.

## Zusammenfassung



Hauptziel dieser Einheit war es, den Leser mit den wichtigsten Prinzipien von Qualitätskontrolle und Qualitätssicherung vertraut zu machen. Nach dem Durcharbeiten dieser Einheit wird empfohlen, diese Prinzipien in Ihr eigenes soziales Unternehmen zu integrieren. Nehmen Sie sich auch Zeit dafür, allfällige Probleme festzuhalten, die sich in Ihrem Unternehmen durch schlechtes Qualitätsmanagement ergeben haben und suchen Sie nach passenden Lösungen.

<sup>24</sup> The Evaluation Exchange, A Periodical on Emerging Strategies in Evaluating Child and Family Services, 2002. S. 2.

<sup>25</sup> Transforming Kaizen at Toyota, Koichi Shimizu, Okayama University.

## Quellenverzeichnis

### Bücher / Artikel

A Methodology to Support Six Sigma Implementation in SMEs as eLearning, Runchana Sinthavalai (2006) in *Special Issue of the International Journal of the Computer, the Internet and Management*, Bd. 14, Nr. SP1, August 2006.

Business Process Reengineering and Beyond (1995), eine IBM Redbooks Veröffentlichung.

Business Process Reengineering: A Consolidated Methodology (1999), Subramanian Muthu, Larry Whitman, und S. Hossein Cheraghi, Dept. of Industrial and Manufacturing Engineering Wichita State University Wichita, KS-67260 0035, USA.

Haim Mendelson (Jänner 2000) ERP Overview, Graduate School of Business, Stanford University, Stanford, CA 94305-5015.

Hammer, M., Champy, J., (1993), Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution., Harper Collins, London.

Hemant Urdhwarshetke, (September 2000) The Six Sigma Approach at "Quality & Productivity Journal".

Lloyd, Tom (1994), Giant with Feet of Clay/ Tom Lloyd Offers a Contrasting View of Business Process Reengineering, Financial Times, Dezember 5.

Maureen Weicher, William W. Chu, Wan Ching Lin, Van Le, Dominic Yu, (Dezember 1995) Business Process Reengineering Analysis and Recommendations.

Michael Covert (1994) Successfully Performing BPR, Visible Systems Corporation, Visible Systems Corporation.

Nikolaos A. Panayiotou, Sotiris P. Gayialis und Stavros T. Ponis (2005), Achieving Business Process Improvement in SMEs Using Open Source Content Management Systems.

Rath & Strong (2006), Rath & Strong's six sigma leadership handbook, AON Management consulting.

The evaluation exchange (2002) A PERIODICAL ON EMERGING STRATEGIES IN EVALUATING CHILD AND FAMILY SERVICES.

Tom Bellinson (Juli 2009) The ERP software promise, BPTrends.

Total Quality Management: A continuous improvement process 4 (1996), PHCC Educational Foundation.

## Websites

Using TQM for a Competitive Advantage in Business by Ron Kurtus (überarbeitet am 28. Februar 2007), aufgerufen im September 2009.

<http://www.school-for-champions.com/competition/tqm.htm>

Global Impacts of FedEx in the New Economy, aufgerufen im September 2009.

<http://www.sri.com/policy/csted/reports/economics/fedex>

Discussing ERP's intervention in small and Medium Enterprises, aufgerufen im September 2009.

<http://www.erpwire.com/erp-articles/erp-for-small-business.htm>

IT@Intel White Paper (überarbeitet im März 2009), letzter Zugriff im September 2009.

[www.intel.com/IT](http://www.intel.com/IT)

TUV Cenelec Railway Standards, aufgerufen im September 2009.

[http://www.tuv.com/us/en/european\\_cenelec\\_railway\\_standards.html](http://www.tuv.com/us/en/european_cenelec_railway_standards.html)

Mindtools entry on Kaizen, aufgerufen im September 2009.

[http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_97.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_97.htm)

Wikipediaeintrag, Safety, zuletzt aufgerufen im September 2009.

<http://en.wikipedia.org/wiki/Safety>

Wikipediaeintrag, Total Quality Management, aufgerufen im September 2009.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Total\\_Quality\\_Management](http://en.wikipedia.org/wiki/Total_Quality_Management)

Wikipediaeintrag, Total Quality Management, aufgerufen im September 2009.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Continuous\\_Improvement\\_Process](http://en.wikipedia.org/wiki/Continuous_Improvement_Process)

Total Quality Management, von By Seamus Mc Nulty, MBA MCMI, aufgerufen im September 2009.

<http://www.thetroubleshooter.ie/Customer%20Satisfaction%20&%20Competitiveness.pdf>

"Selling" restructuring to SMEs through ERP implementation, Igor Nazor Centar za strucne studije Sveucilišta, aufgerufen im September 2009.

[http://www.fer.hr/download/repository/Kvalifikacijski\\_ispit\\_rad.pdf](http://www.fer.hr/download/repository/Kvalifikacijski_ispit_rad.pdf)

GE Annual Report (2000), aufgerufen im September 2009.

<http://www.ge.com/annual00/letter/index.html>

ISO9000 based advanced quality approach, for continuous improvement of manufacturing processes, aufgerufen im September 2009.

[http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/08/18/64/PDF/DEEB\\_S\\_incom\\_06.pdf](http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/08/18/64/PDF/DEEB_S_incom_06.pdf)

Continuous Improvement Tools, aufgerufen im September 2009.

[http://media.wiley.com/product\\_data/excerpt/62/04717548/0471754862.pdf](http://media.wiley.com/product_data/excerpt/62/04717548/0471754862.pdf)

Transforming Kaizen at Toyota, Koichi Shimizu, Okayama University, aufgerufen im September 2009.

<http://www.scribd.com/doc/2876922/kaizen-at-toyota>

Business process reengineering: A consolidated Methodology, aufgerufen im September 2009.

<http://webs.twsu.edu/whitman/papers/ijii99muthu.pdf>

ERP implementation and actual work practice in SMEs: a dialectic Perspective, Dimitris Nathanael, Bill Papantoniou, Dimitris Papageorgiou, aufgerufen im Oktober 2009.

[http://billpapa.org/research/papers/ERP%20implementation%20and%20actual%20work%20practice%20SMESME%206%20-%202003\\_%20FINAL.pdf](http://billpapa.org/research/papers/ERP%20implementation%20and%20actual%20work%20practice%20SMESME%206%20-%202003_%20FINAL.pdf)

Business Process Reengineering in small Companies, Prof. Ioan Abrudan, PhD, Assist. Prof. Gabriela Lobontiu, aufgerufen im November 2009.

<http://www.nordtech.ubm.ro/issues/2003/2003.01.02.pdf>

Constructing Excellence, Best Practice Explorer Themes, Continuous Improvement, aufgerufen im November 2009.

<http://www.constructingexcellence.org.uk/resources/themes/internal/improvement.jsp>