Inhaltsverzeichnis

Vorwort V

1. Einleitung 1

Theoretischer Teil

2. Grundlagen des Total Quality Management (TQM) 3

2.1 Der Qualitätsbegriff 3
2.1.1 Blickrichtungen des Qualitätsbegriffs nach Garvin 4
2.1.2 Qualitätsauffassungen ausgewählter Experten 5
2.1.3 Abgrenzung von Qualitäten vor dem Hintergrund der Kundenorientierung 6
2.2 Erfolgsfaktor Qualität 8
2.3 TQM als Konzept zur Realisierung einer unternehmensweiten Qualität 9
2.3.1 Bedeutung der Unternehmensqualität 9
2.3.2 Von der Qualitätskontrolle zum TQM - Entwicklungsstufen des Qualitätswesens 10
2.3.3 Konzept und wesentliche Merkmale des TQM 13
2.3.3.1 Kundenorientierung 14
2.3.3.2 Mitarbeiterorientierung 15
2.3.3.3 Prozeßorientierung 16
2.3.3.4 Kontinuierliche Verbesserung 16
2.3.4 Das System TQM 17
2.3.5 Ausgewählte kritische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von TQM 18
2.4 Zertifizierungen als Einstieg in das TQM 19
2.5 Qualitätspreise als Orientierung und Anreiz zur Realisierung von TQM 20
2.5.1 Der Malcolm Baldridge National Quality Award (MBNQA) 21
2.5.2 Der European Quality Award (EQA) 22

3. Die Mitarbeiter als entscheidender Baustein zur Einführung und Umsetzung von TQM 25

3.1 Mitarbeitereinbeziehung im Rahmen von TQM 25
3.1.1 Bedeutung der Mitarbeiter für das TQM und den Geschäftserfolg 25
3.1.2 Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit als wesentliche Erfolgsfaktoren 28

3.1.2.1 Ausprägungen und Zusammenhang der Mitarbeiterorientierung und -zufriedenheit am Beispiel des EFQM-Modells 28
3.1.2.2 Interdependenzen zwischen der Mitarbeiterorientierung, der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie deren Auswirkungen auf das Geschäftsergebnis 30
3.2 Ausgewählte Determinanten der Effizienz menschlicher Arbeitsleistung 32
3.2.1 Motivation 32
3.2.2 Führungsstil 35
3.3.3 Kommunikation 37
3.3.4 Unternehmenskultur und Corporate Identity 38
3.3 Ausgewählte Instrumente zur Umsetzung einer mitarbeiterorientierten Qualitätssicherung 40
3.3.1 Mitarbeiterbeteiligung 40
3.3.1.1 Überblick und Grenzen wesentlicher Methoden der Mitarbeiterbeteiligung 40
3.3.1.2 Gruppenarbeit 42
3.3.1.2.1 Qualitätszirkel 44
3.3.1.2.2 Lernstatt 44
3.3.1.3 Qualitätsfördernde Entlohnung 45
3.3.1.3.1 Erfolgsbeteiligungen 46
3.3.1.3.2 Kapitalbeteiligungen 47
3.3.2 Qualitätsorientierte Personalführung 48
3.3.2.1 Führen mit Zielen 48
3.3.2.2 Managementaudits 50
3.3.2.3 Führungsrichtlinien 51
3.3.3 Internes Marketing 52
3.4 Mitarbeiterbefragungen als innerbetriebliches Diagnose-Instrument 54
3.4.1 Wesentliche Funktionen und Inhalte von Mitarbeiterbefragungen 55
3.4.2 Erfolgsbedingungen für Mitarbeiterbefragungen 57
3.4.3 Der Fragebogen als bedeutendste Form der Mitarbeiterbefragung 58
3.4.3.1 Vorteile des Fragebogens 58
3.4.3.2 Ausgewählte Anforderungen an einen Fragebogen und an die Durchführung einer schriftlichen Befragung 58

Praxisbezogener Teil

4. Mitarbeiterbefragung bei der Volksbank eG Bremerhaven-Wesermünde 61

4.1 Institutskennzeichnung 61
4.2 Befragungsdokumentation 61

4.2.1 Entscheidungsgrundlage zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung 61
4.2.2 Befragungsmethode und -ablauf 62
4.3 Exkurs: Methoden der Datenaufbereitung im Überblick 63
4.4 Ergebnisdarstellung ausgewählter Variablen 65
4.4.1 Rücklaufquoten und demographische Werte 65
4.4.2 Häufigkeitsverteilungen 67
4.4.2.1 Items aus Fragenkomplex 1 (laufende Nr. 1 des Fragebogens) 67
4.4.2.2 Items aus Fragenkomplex 2 (laufende Nr. 2 des Fragebogens) 70
4.4.2.3 Items aus Fragenkomplex 3 (laufende Nr. 3 des Fragebogens) 72
4.4.2.4 Items aus Fragenkomplex 5 (laufende Nr. 5 des Fragebogens) 74
4.4.3 Kreuztabulierungen 78
4.4.4 Freie Äußerungen 80
4.5 Wesentliche Erkenntnisse aus der Befragung und Empfehlungsansätze zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit 81
4.5.1 Zentrale Erkenntnisse 81
4.5.1.1 Generelle Mitarbeiterzufriedenheit 81
4.5.1.2 Zufriedenheit mit Arbeitsplatz und Teamintegration 82
4.5.1.3 Zufriedenheit mit dem Vorgesetztenverhalten 83
4.5.1.4 Ansichten zu geplanten absatz- und personalpolitischen Instrumenten 83
4.5.1.5 Wesentliche Kriterien zur Realisierung der Kundenzufriedenheit 84
4.5.2 Empfehlungsansätze 85
4.5.2.1 Grundsätzliche Empfehlung zur Mitarbeiterbefragung 85
4.5.2.2 Verbesserung der Kommunikation 86
4.5.2.3 Forcierung der Personalentwicklung 87
4.5.2.4 Betonung der Relevanz der Kundenzufriedenheit 87

5. Fazit 88

Anhangverzeichnis 91
Anhang 92
Abbildungsverzeichnis 131
Abkürzungsverzeichnis 133
Literaturverzeichnis 134