

Walter Bungard  
Karsten Müller  
Cathrin Niethammer

## MAß und Folgeprozesse erfolgreich gestalten

Mit 62 Abbildungen und 11 Tabellen

4y Springer

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einführung</b>	<b>1</b>	3.2.1	Rahmenmodell zur Sicherung der Nachhaltigkeit	78
<b>2</b>	<b>Mitarbeiterbefragungen planen und durchführen</b>	<b>5</b>	3.2.2	Zielgrößen zur Sicherung der Nachhaltigkeit	79
2.1	Mitarbeiterbefragung - Begriff, Funktion, Form <i>Karsten Müller, Walter Bungarä u. Ingela Jons</i>	6	3.2.3	Resümee	84
2.1.1	Was ist eine Mitarbeiterbefragung?	6	3.3	Feedbackkultur und Innovationsklima <i>Ingrid Feinstein</i>	85
2.1.2	Funktionen von Mitarbeiterbefragungen	7	3.3.1	Organisationsklima und Innovation	86
2.1.3	Formen von Mitarbeiterbefragungen	12	3.3.2	Innovationsklima-Dimensionen und Erfolgs- faktoren für den Follow-up-Prozess	90
2.2	Vorbereitung, Planung und Organisation von Mitarbeiterbefragungen <i>Ingela Jons u. Karsten Müller</i>	13	3.3.3	Feedbackkultur als Einflussfaktor auf Innovation und Innovationsklima	92
2.2.1	Zieldiskussion und -findung	15	3.3.4	Innovationsklima als Gegenstand von MAB	94
2.2.2	Projektorganisation und -planung	17	3.3.5	Resümee	96
2.2.3	Einbindung von Beratungsinstituten	20	3.4	Rolle der Führungskräfte <i>Ingela Jons</i>	97
2.2.4	Rechtliche Aspekte und Einbindung des Betriebsrats	22	3.4.1	Führung in Veränderungsprozessen	97
2.2.5	Information der Führungskräfte und Mitarbeiter	25	3.4.2	Führungsaufgaben der verschiedenen Ebenen	97
2.3	Durchführung der Befragung <i>Karsten Müller, Christian Liebig, Ingela Jons u. Walter Bungarä</i>	27	3.4.3	Erwartungen und Absichten von Führungs- kräften	99
2.3.1	Befragungsinstrument	27	3.4.4	Führungsfunktionen in den einzelnen Phasen	100
2.3.2	Konkrete Gestaltungsaspekte des Befragungs- instruments	33	3.4.5	Übernahme der Führungsrolle im Folgeprozess	102
2.3.3	Durchführung der Erhebung	40	3.4.6	Controlling und Coaching der Führungskräfte	103
2.3.4	Datenerfassung, Auswertung und Analyse	48	3.5	Empirische Befunde zur Wirkung und Ausgestaltung des Follow-up-Prozesses <i>Markus Hodapp, Christian Liebig, " Karsten Müller u. Walter Bungard</i>	104
2.3.5	Sonderfall: Durchführung multinationaler Mitarbeiterbefragungen	50	3.5.1	Allgemeine Wirkung der Mitarbeiterbefragung	104
2.4	Ergebnisrückmeldung und Maßnahmen- ableitung <i>Ingela Jons u. Karsten Müller</i>	54	3.5.2	Wirkung und Ausgestaltung des Follow-up- Prozesses	104
2.4.1	Gestaltungsaspekte der Ergebnisrückmeldung	54	<b>4</b>	<b>Follow-up-Prozesse konkret gestalten: Follow-up-Instrumente</b>	<b>109</b>
2.4.2	Zielgruppen der Rückmeldung	55	4.1	Mitarbeiterbefragungs-Marketing <i>Karsten Müller u. Tammo Straatmann</i>	111
2.4.3	Gesamtablauf von Feedbackprozessen	56	4.1.1	Überblick	111
2.4.4	Ergebnisberichte und -Verteilung	58	4.1.2	Product-Mehr als nur Mitarbeiter- befragung	113
2.4.5	Ergebnisinterpretation und -Präsentation	59	4.1.3	Price-Mehr als nur Kosten	113
2.4.6	Workshops, Projektgruppen und Mitarbeiter- befragungs-Zirkel zur Maßnahmenableitung	62	4.1.4	Place-Wo und wiesoll die Mitarbeiter- befragung durchgeführt werden?	114
<b>3</b>	<b>Follow-up-Prozesse gezielt steuern</b>	<b>69</b>	4.1.5	Promotion-Die Wege zum Mitarbeiter	116
3.1	Mitarbeiterbefragungen - und was passiert dann? <i>Walter Bungard</i>	70	4.1.6	Resümee	120
3.1.1	Theoretische Vorüberlegungen	70	4.2	Training für Führungskräfte <i>Sabine Racky</i>	120
3.1.2	Erfahrungen aus der Praxis	72	4.2.1	Training zur Planung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung	121
3.1.3	Defizite bei Führungskräften als zentrale Problematik	74	4.2.2	Training zur Rückmeldung der Ergebnisse und Ableitung der Maßnahmen	123
3.1.4	MAß als Personal-Entwicklungs-Strategie	77	4.2.3	Training zum Controlling	131
3.2	Sicherung der Nachhaltigkeit von Mitarbeiter- befragungen <i>Cathrin Niethammer u. Karsten Müller</i>	78	4.2.4	Resümee	132
			4.3	Handlungsimplicatives Reporting <i>Beate Bladowski</i>	132

## Inhaltsverzeichnis

4.3.1	Allgemeine Grundsätze der Ergebnisrückmeldung. . . . .	132	<b>5</b>	<b>Firmenbeispiele. . . . .</b>	<b>17</b>
4.3.2	Aufbau von Ergebnisberichten. . . . .	133	5.1	Continental - Fortschrittskontrolle bei Mitarbeiterbefragungen. . . . .	16
4.3.3	Darstellung der Ergebnisberichte. . . . .	136		<i>Klemens Schürger</i>	
4.3.4	Sonderberichte und -analysen. . . . .	139	5.1.1	Einleitung. . . . .	1f
4.3.5	Resümee. . . . .	139	5.1.2	Fortschrittskontrolle. . . . .	1f
4.4	Mitarbeiterbefragungsspezifisches Benchmarking und Vergleichswerte. . . . .	140	5.1.3	Change Prozess Pilotbefragung Automotive Systems. . . . .	1f
	<i>Karsten Müller</i>		5.1.4	Resümee. . . . .	1f
4.4.1	Interpretierbarkeit von Daten-Ableitung von Maßnahmen. . . . .	140	5.2	Erfolgreiche MAB und Folgeprozesse bei Carl Zeiss. . . . .	1
4.4.2	Begriffsdefinition mitarbeiterbefragungsspezifisches Benchmarking und andere Vergleichswerte. . . . .	141		<i>Karl-Heinz Hessling</i>	
4.4.3	MAB-spezifisches Benchmarking und allgemeine Durchschnittswerte. . . . .	143	5.2.1	Einleitung. . . . .	1
4.4.4	Wahl angemessener Vergleichswerte. . . . .	145	5.2.2	Mitarbeiterbefragung. . . . .	1
4.4.5	Resümee. . . . .	146	5.2.3	Folgeprozess. . . . .	1
4.5	Das Portfolio. . . . .	146	5.2.4	»Lessons learned«. . . . .	1
	<i>Virginia Madukanya</i>		5.3	Weltweite Mitarbeiterbefragung im Knorr-Bremse Konzern - ein Erfahrungsbericht . . . . .	1
4.5.1	Hintergrund und Einführung in den Portfolio-Ansatz. . . . .	146	5.3.1	Der Business Excellence Gedanke. . . . .	1
4.5.2	Aufbau des Portfolios. . . . .	148	5.3.2	Messung von Verbundenheit, Werterhaltung und Rahmenbedingungen im Unternehmen . . . . .	
4.5.3	Varianten des Portfolios. . . . .	150	5.3.3	Knorr-Bremse und Business Excellence. . . . .	
4.5.4	Resümee. . . . .	154	5.3.4	Auf dem Weg zum vollständigen Bottom-up-Ansatz der Follow-up-Phase im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsbedarfs . . . . .	
4.6	Linkage Research: Zusammenhangsanalysen als Ansatzpunkt für Veränderungsprozesse . . . . .	155	5.3.5	Ergebnisse . . . . .	
	<i>Stefanie Winter</i>		5.4	Einführung einer standardisierten Mitarbeiterbefragung bei der MAN Nutzfahrzeuge AG: Erfahrungen mit dem Follow-up Prozess. . . . .	
4.6.1	Problematik . . . . .	155		<i>Simone Rauch</i>	
4.6.2	Nutzbare Kennzahlen der organisationalen Leistungsfähigkeit. . . . .	156	5.4.1	MAN Nutzfahrzeuge Gruppe. . . . .	
4.6.3	Methodische und praktische Probleme bei der Verknüpfung von Daten. . . . .	157	5.4.2	Historie und strategische Einordnung der MAB bei MAN . . . . .	
4.6.4	Gestaltungsempfehlungen für die Durchführung von Linkage Research. . . . .	162	5.4.3	Die Organisation der MAB 2004. . . . .	
4.6.5	Resümee. . . . .	165	5.4.4	Durchführung der Befragung . . . . .	
4.7	Unterstützung des Follow-ups durch qualitative Verfahren und Daten. . . . .	165	5.4.5	Zentrale Ergebnisse der Befragung . . . . .	
	<i>Stefanie Jonas-Klemm</i>		5.4.6	Rückmeldung der Ergebnisse. . . . .	
4.7.1	Einleitung. . . . .	165	5.4.7	Follow-up-Prozess. . . . .	
4.7.2	Einsatzmöglichkeiten qualitativer Verfahren im Follow-up-Prozess. . . . .	166	5.4.8	Sicherung der Nachhaltigkeit. . . . .	
4.7.3	Resümee. . . . .	170	5.4.9	Weiterentwicklung der MAB bei der MAN Nutzfahrzeuge AG . . . . .	
4.8	Maßnahmen-Monitoring und-Controlling . . . . .	170	<b>Anhang. . . . .</b>		
	<i>Markus Hoäapp</i>		Literatur. . . . .		
4.8.1	Monitoring, Controlling und Evaluation. . . . .	171	Über die Herausgeber. . . . .		
4.8.2	Ansätze zur Evaluation. . . . .	172	Quellenverzeichnis . . . . .		
4.8.3	Instrumente des Maßnahmen-Monitorings und-Controllings. . . . .	176	Sachverzeichnis. . . . .		
4.8.4	Resümee. . . . .	178			