

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	7
Vorwort zur 3. Auflage.....	17
Vorwort zur 2. Auflage.....	19
1 Merkmale und Typen von Mitarbeiterbefragungen.....	23
1.1 Die fünf Haupttypen der heutigen MAB-Praxis.....	23
Allgemeine Merkmale von Mitarbeiterbefragungen.....	24
MABs und andere systematische Meinungsbefragungen.....	25
MABs als Meinungsumfragen.....	25
MABs als Benchmarkingumfragen.....	26
MABs als Klimabefragungen mit Rückspiegelung.....	27
MABs als Auftau- und Einbindungsmanagement-Programme.....	27
Systemische Mitarbeiterbefragungen.....	29
1.2 Messen versus Intervenieren.....	30
Interventionistische und messorientierte MABs.....	30
Zum Einsatz von iMABs und mMABs in der Praxis.....	31
1.3 Zur Evolution der MAB-Typen.....	33
1.4 Potentiale und Risiken einer MAB.....	33
1.5 MABs und Veränderungsmanagement.....	34
1.6 MABs und naive Modelle des Mitarbeiters.....	35
Fünf Modelle des Mitarbeiters.....	36
Welches Modell ist richtig?.....	38
MAB-Typen und Mitarbeitermodelle.....	38
Mitarbeitermodelle und Mitarbeiterbefragungen.....	42
2 Design und Positionierung.....	45
2.1 Aspekte der MAB-Positionierung.....	45
2.2 Kontext der Positionierung.....	47
Auslöser und Bedürfnisse.....	47
Informieren über MABs.....	51
Erste Nutzensüberlegungen.....	51
Erste Kostenschätzungen.....	53
Bereitschaft der Organisation für eine MAB.....	54
Der richtige Zeitpunkt für eine MAB.....	57
2.3 Erste Positionierung durch die Geschäftsleitung.....	60

Ziele.....	60
Risiken und Risikoabwehr.....	62
Konditionen und Nebenbedingungen.....	63
Minimalanforderungen der GL an Mitarbeiter und Führungskräfte.....	64
Erwartete Beiträge der Gruppen zur MAB.....	65
Commitments der Geschäftsleitung.....	66
2.4 Hidden Agendas.....	67
2.5 Weitere Präzisierungen der Positionierung.....	68
Allgemeine inhaltliche Orientierungen.....	68
Informationspolitik.....	69
Vergleichen der Ergebnisse untereinander.....	70
2.6 Anonymität und Datenschutz.....	72
Datenschutz.....	72
Anonymität des Befragten.....	74
Anonymität der Vorgesetzten.....	76
2.7 Vollbefragung versus Stichprobenbefragung.....	77
Statistische Aspekte.....	77
Kosten und Kostenargumente.....	78
Psychologische Gesichtspunkte.....	79
Verwendbarkeit für die Unternehmensführung.....	80
3 Planung und Vorbereitung.....	81
3.1 Architektur.....	81
Architektur des Koordinationsteams.....	81
Auswahlkriterien für MAB-Koordinatoren.....	84
Projektleiter.....	85
Varianten: MAB-Koordinatoren vs. MAB-Consultants.....	86
Zeiteinsatz der Koordinatoren.....	86
3.2 Projektplan.....	87
Der Rahmenplan.....	87
Rollen in Projekten.....	89
Phasen, Vorgänge, Aufgaben und Rollen in einem MAB-Projekt.....	90
4 Items und Fragebogen: Inhalte.....	97
4.1 MAB-Items und ihre Facetten.....	97
4.2 Standardthemen einer MAB: Die Sicht des Einzelnen.....	99
4.3 Inhaltliche Erweiterungen I: Leistungs- und Strategiethemata.....	102
4.4 Inhaltliche Erweiterungen II: Weitere psychologische Themen.....	104
4.5 Ungeeignete Themen.....	106
4.6 Demographische Items.....	107
4.7 Ansätze für das Zusammenstellen einer Itematterie.....	110
Grundansätze für das Auffinden von MAB-Items.....	110
Theoriegeleitete Auswahl.....	112
Berücksichtigung von Strategiekarten.....	114
Berücksichtigen der Funktion der Items.....	116

4.8 Das Beurteilungskriterium Wichtigkeit.....	117
4.9 Typische Zusammenstellungen von Items.....	120
5 Items und Fragebogen: Methodische Aspekte	123
5.1 Items mit Ratingskalen	123
Zahl der Kategorien bei Likert-Antwortskalen	125
Die mittlere Antwortkategorie bei Likert-Antwortskalen	125
Numerische Etikettierungen der Kategorien der Antwortskala.....	127
Items mit „Weiß-Nicht“-Kategorien	128
5.2 Items: Antwortkriterien	129
5.3 Zur Psychologie des Antwortens auf MAB-Items.....	131
5.4 Items mit qualitativen Antwortkategorien	133
5.5 Kommentare	136
5.6 Offene Fragen	137
5.7 Formulierung von MAB-Items	140
5.8 Skalen und Einzelitems.....	143
5.9 Items in verschiedenen Sprachen.....	144
Rückübersetzungen	145
Wird das gleiche Thema gemessen?.....	145
Andere Gesichtspunkte bei Fragebogenübersetzungen.....	145
5.10 Erhebung der demographischen Items.....	146
5.11 Aufbau des Fragebogens.....	147
Gründe für einen strukturierten Aufbau des Fragebogens	148
Inhaltliche Sortierung der Items	149
5.12 Fragebogenlayout	150
Deckblatt und Einleitung.....	150
Gestaltung und Platzierung der demographischen Items	151
Layout der inhaltlichen Itemblöcke.....	151
Vorspann	152
Demographie	153
Teil I: Allgemeine Themen	154
Andere Layouts von MAB-Fragebögen	155
Total Design Methode	155
5.13 Prognosefragebögen	157
5.14 Elektronische Fragebögen	158
6 Items und Fragebogen: Entwicklungsprozesse	161
6.1 Fragebogen: Erstversion	161
6.2 Rolle des Koordinationsteams bei der Fragebogenkonstruktion	162
Anpassen der Sprache und Übersetzungen.....	162
Einbringen spezieller Items	163
Auswahl und Gestaltung demographischer Items	165
6.3 Einbindung anderer Gruppen in die Fragebogenkonstruktion.....	167
Einbindung der Mitarbeiter	167
Einbindung des Betriebsrats.....	167

Einbindung der Geschäftsleitung.....	167
6.4 Pretesting von Fragebögen.....	168
Ein Pretest-Ansatz für MAB-Fragebögen	169
Kognitives Pretesting.....	170
Wie viele Pretests?.....	172
7 Auswahlverfahren	175
7.1 Die Population	175
7.2 Nicht-Zufallsstichproben	176
Gelegenheitsstichproben.....	176
Freiwilligenstichproben.....	177
Typische Fälle, extreme Fälle, Experten	177
Abschneideverfahren	178
Schneeballverfahren	178
Quotenverfahren	178
7.3 Zufallsstichproben	179
Einfache Zufallsstichproben	180
Systematische Zufallsstichproben	180
Geschichtete Zufallsstichproben.....	180
Klumpenstichproben.....	182
Mehrstufige Zufallsstichproben.....	182
7.4 Stichprobenfehler.....	183
Stichprobenfehler.....	183
Stichprobenfehler bei kleinen Populationen.....	185
Stichprobenfehler für Mittelwerte und andere Statistiken.....	185
Stichprobenfehler bei anderen Auswahlmethoden	186
7.5 Stichprobengröße.....	186
7.6 Ausschöpfung	189
7.7 Stichprobenkonstruktion in der Praxis.....	191
8 Information I	193
8.1 Ziele und Vorgänge von „Information I“.....	193
8.2 Planungsaspekte von „Information I“	198
8.3 Fragen und Antworten	201
8.4 Allgemeine Empfehlungen	204
Kultur und Stil.....	205
Das Risiko des Überverkaufs.....	206
9 Datenerhebung	207
9.1 Administration und Logistik der Datenerhebung	207
9.2 Datenerhebung in Gruppensitzungen.....	208
Die Wahllokalmethode	208
Organisatorische Gesichtspunkte	211
Varianten: Gruppensitzungen	213
Sonderbedingungen für die Teilnahme.....	213

Rücklaufkontrolle und Nachfassen.....	214
9.3 Die postalische Datenerhebung	214
Rücklaufkontrolle und Nachfassen.....	216
9.4 Elektronische Datenerhebung.....	218
Prinzipielle Vorteile elektronischer MABs	218
Herausforderungen elektronischer MABs.....	219
Elektronische Fragebogenadministration und Anonymität.....	219
Rücklaufkontrolle und Nachfassen.....	220
Elektronische und traditionelle Methoden im Mix.....	221
9.5 Andere Formen der Datenerhebung.....	222
9.6 Summarischer Vergleich der Datenerhebungsmethoden.....	224
9.7 Einige Maßnahmen zur Steigerung der Beteiligungsquote	224
Was ist eine hohe Beteiligung?	224
Überzeugende Positionierung.....	226
Reduktion des Risikos: Anonymität und Vertraulichkeit.....	226
Klare Information, Appelle und Motivierung	226
Incentives.....	227
Rücklaufkontrolle und Nachfassen.....	229
Fragebogen, Anschreiben.....	231
9.8 Datenerfassung.....	231
9.9 Datenbereinigung.....	232
10 Standard-Datenanalyse	235
10.1 Elementare Auswertungen der MAB-Daten.....	235
Antworttendenzen für einzelne Items.....	235
Vergleiche mit anderen Organisationseinheiten.....	239
Items, Indikatoren und Indices	240
Korrelationen von MAB-Items.....	242
10.2 Standardberichte	243
Berichtstypen.....	243
Berichtsformen	244
10.3 Fokusberichte.....	245
10.4 Quervergleiche.....	249
10.5 Prognoseberichte.....	251
10.6 Traditionelle Globalberichte	252
10.7 Auswertung von freien Kommentare und offenen Fragen	253
10.8 Erstmitteilung für die Mitarbeiter	254
10.9 Zur Organisation der Berichtserstellung.....	255
Spezifizieren von Filtern	256
Automatisierte Berichtsspezifizierung	257
11 Design der Folgeprozesse.....	259
11.1 Grundelemente der Folgeprozesse.....	259
Aktionen und Aktionismus.....	259
Alte und neue Ziele beim Reagieren auf die MAB-Ergebnisse	260

Typen von Reaktionen auf eine MAB	260
11.2 Ansätze für die Gestaltung der Folgeprozesse	261
Der Top-Down-Ansatz	261
Der Bottom-Up-Ansatz	263
Der Task-Force-Ansatz	264
Der Bombenabwurf	265
Varianten und Kombinationen	266
11.3 Das Roll-Out der öffentlich-offiziellen Reaktionen	267
11.4 Dialogische Reaktionen: Einleiten und ausrichten	270
11.5 Individuelle Reaktionen: Planen und unterstützen	272
11.6 Der 7+7 Ansatz für das Ausrollen der Folgeprozesse	274
11.7 Schritte des Reagierens für die einzelne Führungskraft	276
11.8 Kriterien zur Planung und Bewertung von Folgeprozessen	276
12 Nichtstandard-Datenanalyse und Präsentationen	281
12.1 Die Interpretation von MAB-Ergebnissen	281
12.2 Erfahrungshypothesen und MAB-Ergebnisse	282
12.3 Benchmarking	283
12.4 Zur Verwendung von Theorie bei der Dateninterpretation	287
12.5 Elemente einer zielorientierten Dateninterpretation	289
12.6 Auswertung besonderer Fragen	291
Analyse MAB-interner AV's	292
Besondere Fragen und ihr Zusammenhang mit „harten“ Außenvariablen	293
Besondere Fragen und Strukturanalysen	294
12.7 Auswertungen und Unterlagen für Präsentationen	297
Restrukturierung der Items in Managementkategorien	297
Ausrichtung auf das Medium	298
Gliederung und Einleitung	299
Dimensionen der Zufriedenheit	300
Leistung und Zufriedenheit	302
Empfehlungen	305
12.8 Der Prozess der Präsentation	307
Vor- und Hauptpräsentation	307
Hartes und weiches Eintakten von Entscheidungen	308
Einige Tipps für weitere Kommentierungen in der Präsentation	309
Ergebnisrückspiegelung und Verhalten der Zuhörer	312
12.9 Ansätze zur weiteren Strukturierung der Handlungsfelder	314
Ein zweiter Blick auf die Daten	315
Heranziehen weiterer Theorie	315
Tieferes Verstehen von Handlungschancen	316
Ursache-Wirkungsdiagramme für Probleme	316
Praxis der PSA	318
Strategische Bewertungen der Handlungsfelder	320
12.10 Erneuter Einsatz der MAB-Daten in anderem Kontext	320

13 MAB-Workshops	323
13.1 Funktionen von MAB-Workshops	323
13.2 Typischer Ablauf eines MAB-Workshops	326
Phase I: Positionierung des WS und allgemeine Ergebnisse	327
Phase II: Diskussion und Präzisierung	328
Phase III: Zielbilder und Handlungsfelder	331
Phase IV: Perspektiven	332
Phase V: Nacharbeit	333
13.3 Die Teilnehmer eines MAB-Workshops	334
13.4 Der Moderator des MAB-Workshops	334
13.5 Organisation und Vorbereitung eines MAB-Workshops	336
Teilnehmer, Zeit, Ort, Zweck	336
Raum	337
Material	337
Vorbereitung von MAB-Workshops durch den MAB-Koordinator	338
Vorbereitung des Moderators auf einen MAB-Workshop	338
13.6 Präsentieren und Diskutieren von MAB-Befunden	340
Aktivitäten bei der Bearbeitung eines Itemblocks	340
Ein beispielhafter Itemblock und seine Ergebnisse	340
Ein Beispiel für den Itemblock „Vorgesetzter“	342
13.7 Tipps und Hinweise für Moderatoren	343
Timing	344
Rolle und Verhalten des Moderators	344
Präsentieren der MAB-Ergebnisse	345
Aufarbeiten der MAB-Ergebnisse	345
Diskussionen und Verhaltensweisen der Teilnehmer	347
Behandlung der Aufwärtsbeurteilungen zur Führungskraft	349
Brainstorming zu den Handlungsfeldern	349
Besondere Verhaltensweisen von Führungskräften in MAB-Workshops	350
Feedback an den Vorgesetzten (im Anschluss an den MAB-Workshop)	351
13.8 Varianten des traditionellen MAB-Workshops	352
MAB-Workshops mit Führungskräften	352
MAB-Workshops mit Nacharbeit des Moderators	353
MAB-Workshops mit knapper Zeit	353
MAB-Workshops mit stärkerer Aktionsorientierung	355
13.9 Alternativen zum traditionellen MAB-Workshop	356
13.10 Planung von Serien von MAB-Workshops	359
14 Aktionsmanagement	363
14.1 Organisation von Aktionen	364
Aktionsebenen	364
Rollen im Aktionsmanagement	364
Auswahlkriterien für Aktionsleiter und Aktionsteammitglieder	365
Der Aktionsauftrag	366
Aktionsmanagement und Linienorganisation	368

Aufgaben, Verantwortung und Befugnisse	369
14.2 Aktionsrahmenplanung	370
Das Planungs-dreieck aus Zielen, Nebenbedingungen und Lösungen	370
Der hierarchische Aufbau von Aktionsplänen	372
Vorgänge und Meilensteine	373
Der zeitliche Planungshorizont	374
14.3 Einfache Aktionsplanungstools	375
Wer/Was/Wann-Modelle	375
Wer/Was/Wann-Modelle mit Statusanzeigern	376
14.4 Komplexe Aktionsplanungsmodelle	377
Meilensteinplanung	377
Feinplanung von Vorgängen	379
Iterationen	381
14.5 Controlling von Aktionen	381
Grundprinzipien des Aktionscontrollings	382
Berichtswesen	383
Einfache Berichtsformulare	384
Berichtswesen in Projekten	385
Nachsteuern	387
14.6 Weiche Faktoren des Aktionsmanagements	387
Know-how und Tools	388
Einsicht und Disziplin	388
Berichte, Meetings und individuelles Aktionstracking	389
Politische Vorüberlegungen durch den Aktionsleiter	390
Die Wichtigkeit der Startphase	390
Teambuilding im Aktionsteam	391
14.7 Typische Fehler im Aktionsmanagement	391
15 Information II	393
15.1 Informationen zu Ergebnissen und zu Reaktionen	393
15.2 Zweck übergreifender Informationsmaßnahmen	394
15.3 Planung und Organisation der Informationsmaßnahmen	396
Organisation und Rollen	396
Publikationen und Zeitplan	397
15.4 Durchführung der Informationsmaßnahmen	399
Informationspolitik	400
Stil	401
16 Evaluation	403
16.1 Projektevaluation und Lernen	403
16.2 Evaluation von MAB-Projekten	405
Positionierung einer MAB-Evaluation	405
Kriterien für Evaluationen	406
Objektive betriebswirtschaftliche Kriterien	407
Der richtige Zeitpunkt für MAB-Evaluationen	409

16.3 Evaluationsmethoden.....	409
Systematische Dokumentation	409
Beobachtungen	410
Interviews	411
Schriftliche Befragungen.....	413
16.4 Zur Praxis von MAB-Evaluationsumfragen.....	414
Stichprobe.....	414
Organisation	415
Items und Fragebogen	415
Datenauswertung und Interpretation	418
Anhang 1: Prototypische MAB-Items.....	421
Anhang 2: Statistische Korrelation	427
Literaturangaben	431
Namensverzeichnis	445
Stichwortverzeichnis	449