

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundsatzfragen zu Feedback in Organisationen

Feedback in Organisationen: Stellenwert, Instrumente und Erfolgsfaktoren	3
Walter Bungard	
1 Einleitende Bemerkungen	4
2 Feedback in Systemen	6
3 Feedback-Instrumente in Organisationen	15
4 Effizienzkriterien	22
Literatur	25
Feedbackprozesse in Organisationen: Psychologische Grundmodelle und Forschungsbefunde	29
Ingela Jöns	
1 Einleitung	30
2 Psychologische Grundlagen zu interpersonellem Feedback	30
3 Feedbacksuche und -reaktion im Arbeits- und Organisationskontext	36
4 Feedbackprozesse bei Befragungsprojekten	42
Literatur	45
Feedbackprozesse bei Teamentwicklung	49
Gerhard Comelli	
1 Einleitung	50
2 Teamarbeit ist keine Sozialromantik	50
3 Der Begriff „Team“	52
4 Teamentwicklung – was ist das?	53
5 Ablauf eines TE-Prozesses	57
6 Verschiedene Feedback-Situationen	61
7 Vertrauen als Basis	63
8 Feedback lernen	64
9 Feedback durch den Trainer	65

10	Feedback zum Prozess	68
11	Feedback über und zwischen Gruppen	72
12	Feedback an den Auftraggeber	75
13	Schlussbemerkung	78
	Literatur.	78

Teil II Typische Feedbackinstrumente

Leistungsbeurteilung und Beurteilungsgespräch.	83
Heinz Schuler und Yvonne Görlich	
1	Gegenstand der Leistungsbeurteilung. 84
2	Zielsetzung der Leistungsbeurteilung. 84
3	Beurteilungsverfahren. 87
4	Konstruktion eines Verfahrens der Leistungsbeurteilung 94
5	Unterscheidung von Day-to-day-Feedback, Regelbeurteilung und Potenzialanalyse. 95
6	Zielsetzungs- und Beurteilungsgespräch 99
	Literatur. 104
Vorgesetztenbeurteilung.	107
Friedemann W. Nerdinger	
1	Was bedeutet Vorgesetztenbeurteilung? 108
2	Funktionen und Ziele 109
3	Formen 110
4	Verfahren. 113
5	Maßnahmen und Wirkungen. 118
6	Ausblick 121
	Literatur. 121
360-Grad-Feedback	125
Martin Scherm und Sven Kaufel	
1	Einleitung 126
2	Begriffsklärung und Bestimmungsstücke 126
3	Die Funktion von Feedbackprozessen 129
4	Die Bedeutung von Selbstbild-Fremdbild-Differenzen 131
5	Effekte und Kriterien erfolgreicher Feedbackprozesse. 137
	Literatur. 140
Teamfeedback	145
Simone Kauffeld und Amelie Verena Güntner	
1	Teamfeedback als Ausgangspunkt für die Teamentwicklung 146
2	Feedbackinstrumente im Überblick 148
3	Strukturanalytische Verfahren. 152
4	Der Fragebogen zur Arbeit im Team (FAT) 156
5	Prozessanalytische Verfahren 162

6	Ausblick	165
7	Fazit.....	167
	Literatur.....	168
	Mitarbeiterbefragungen	173
	Walter Bungard	
1	Definition von Mitarbeiterbefragungen.....	174
2	Gründe für die Reaktivierung von Mitarbeiterbefragungen	176
3	Ablauf einer Mitarbeiterbefragung	179
4	Gütekriterien zur Bewertung von Mitarbeiterbefragungen.....	180
5	Möglichkeiten und Grenzen von Mitarbeiterbefragungen	183
	Literatur.....	187
	Kundenbefragung	191
	Georg Felser und Stefanie Winter	
1	Einleitung	192
2	Begriff.....	192
3	Funktionen und Ziele	193
4	Formen und Methoden	196
5	Gestaltungsempfehlungen im Prozessverlauf.....	206
6	Ausblick	208
	Literatur.....	209
	Teil III Gestaltungsaspekte und Problemfelder	
	Die Problematik der Messung von Werten und Wichtigkeit im Rahmen von Survey-Feedback-Prozessen	213
	Regina Kempen, Alexander Meier und Karsten Müller	
1	Einführung	214
2	Überblick über bestehende Modelle und Anforderungen an Instrumente zur direkten Erfassung von organisationalen Werten	217
3	Klassische methodische Probleme bei der Erfassung von Werten und Wichtigkeit	220
4	Schlussfolgerungen	225
	Literatur.....	225
	Die Zukunft von Feedback in Unternehmen – zwischen mobilen Apps und Echtzeit-Dashboards?	229
	Simon Werther und Ralph Wosché	
1	Einleitung	230
2	Bestandsaufnahme aktueller Feedbacklandschaften.....	230
3	Zwischenschritte zum Feedback der Zukunft.....	235
4	Impulse und Szenarien zukünftiger Feedbacklandschaften	237
5	Fazit und Ausblick.....	241
	Literatur.....	241

Mehrwert von ergänzenden qualitativen Methoden in Survey-Feedback-Prozessen	243
Cathrin Eireiner und Stefanie Jonas-Klemm	
1 Einleitung	244
2 Zielsetzung	246
3 Mehrwert	248
4 Konkreter Einsatz, Erfahrungswerte und Empfehlungen	249
5 Herausforderungen beim Einsatz qualitativer Methoden	254
6 Fazit	254
Literatur	255
Die Wirksamkeit von Mitarbeiterbefragungen	257
Markus Hodapp und Walter Bungard	
1 Einleitung	258
2 Die Bedeutung des Folgeprozesses für die Wirksamkeit einer Mitarbeiterbefragung	259
3 Studie 1: Einflussfaktoren auf den Umsetzungsgrad einer Mitarbeiterbefragung	262
4 Studie 2: Die Rolle der Führungskraft im Folgeprozess	264
5 Fazit	266
Literatur	267
Moderation und Erfolgsfaktoren der Feedback- und Verbesserungsprozesse	271
Ingela Jöns	
1 Einleitung	272
2 Gestaltungsaspekte datengestützter Verbesserungsprozesse	272
3 Durchführung von Feedbackworkshops	275
4 Maßnahmenableitung und -umsetzung	280
5 Fazit und Ausblick zu Erfolgsfaktoren und -potenzialen	287
Literatur	288
Feedbackprozesse: Rechte der Mitarbeiter/Mitbestimmung des Betriebsrats	291
Wolfgang Böhm	
1 Einleitung	292
2 Mitarbeiterbefragung/Mitarbeitergespräch	293
3 Mitarbeiteraudit/Mitarbeiterüberwachung	298
4 Kundenbefragungen	301
5 Anwendungsbeispiel Compliance	304
Literatur	310

Teil IV Erfahrungsberichte zu Feedbackinstrumenten

Multimodale Beurteilung und Feedback bei Auszubildenden	315
Yvonne Görlich und Heinz Schuler	
1 Das Gesamtsystem der „Eignungsdiagnostischen Kette“	316
2 Die Arbeitsschritte der Verfahrensentwicklung	317
3 Die Anforderungsdimensionen	318
4 Die Beurteilungsskalen	319
5 Ergebnisbeispiele	320
6 Beurteilung der Ausbildung durch die Auszubildenden	322
7 Beurteilungsgespräche	323
8 Erstellung interner Zeugnisse	324
9 Das Beurteilertraining	325
10 Fazit	325
Literatur	326
Feedback schon während des Assessment Centers:	
Das Lernpotenzial-Assessment Center (LP-AC)	329
Werner Sarges und Friedemann Stracke	
1 Einleitung	330
2 Struktur des LP-ACs	332
3 Inhalte des LP-ACs	334
4 Ablauf des LP-ACs	335
5 Beurteilungsquellen im LP-AC	336
6 Praktische Erfahrungen mit dem LP-AC	336
7 Abschließende Bemerkungen	338
Literatur	339
Aufwärtsbeurteilung bei der MVV – nachhaltige	
Rückmeldeprozesse sicherstellen	341
Hans Peter Ludwig und Ingela Jöns	
1 Einleitung	342
2 Aufwärtsbeurteilungen bei MVV	343
3 Workshops zur Rückmeldung der Ergebnisse	344
4 Workshops zur Nachhaltigkeit der Umsetzung	348
5 Anforderungen an HR im Rückmeldeprozess	349
Literatur	349
MediCircle®: 360-Grad-Feedback im Krankenhaus	351
Thomas Staufenbiel und Christian Dries	
1 Einleitung	352
2 360-Grad-Feedback als Personalentwicklungsmaßnahme	352
3 Zielsetzung und Stichproben	353
4 Ergebnisse	356
Literatur	359

360°-Feedback in der Stadtverwaltung Mannheim	361
Christopher Klanke, Karsten Müller und Liane Schmitt	
1 Methode des 360°-Feedbacks	362
2 Aktualität des Themas für die Stadtverwaltung Mannheim	363
3 Ablauf des Führungsfeedbacks	363
4 Ausblick	372
Literatur	372
Teamfeedback und -entwicklung mit dem Gruppencheck	375
Ingela Jöns	
1 Einleitung	376
2 Der Gruppencheck als Feedbackinstrument	376
3 Erfahrungen mit dem Gruppencheck aus über 15 Jahren	380
4 Entwicklung des Teamchecks für den produktionsnahen Bürobereich bei der Heidelberger Druckmaschinen AG	385
5 Empfehlungen zum Gruppencheck	387
Literatur	388
Fragen Sie das Projektteam! Zwei Praxisbeispiele zum Einsatz von Projektteam-Checks	391
Oliver Kohnke und Doris Wieser	
1 Einleitung	392
2 Projektteam-Check als Instrument des Projektmanagements	393
3 Praxisbeispiel zur Bewertung von generellen Erfolgsfaktoren eines Projektes	394
4 Praxisbeispiel zur Bewertung der Zusammenarbeit in der Projektorganisation	399
5 Fazit	404
Literatur	405
Strategische Mitarbeiterbefragung und partizipative Organisationsentwicklung – das MAB-Konzept der Fraunhofer-Gesellschaft	407
Matthias Zimmermann und Susanne Woltering	
1 Einleitung	408
2 Ausgangssituation und Konzeptentwicklung	409
3 Ausgestaltung der Fraunhofer-MAB 2011	411
4 Evaluation und Fraunhofer-MAB 2015	418
5 Perspektiven	421
Literatur	422
Die Gefährdungsanalyse Psyche (GBU Psyche) und ihre Folgemaßnahmen – ein Erfahrungsbericht	423
Stefan Kemler und Stefan Poppelreuter	

1	Einführung – Gefährdungsbeurteilungen Psychische Belastungen als gesetzliche Vorgabe.	424
2	Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung Psyche.	427
3	Vorgehensweise bei der Koelnmesse GmbH.	430
4	Ergebnisse und Maßnahmen bei der Koelnmesse GmbH.	433
5	Evaluation der Gefährdungsbeurteilung Psyche und „Lessons Learned“	435
	Literatur.	437
Arbeitgebermarke als Rahmen für Feedbackprozesse in der BBBank.		
	Wolfgang Müller, Sibylle König, Elke Ebner und Natali Schneider	439
1	Feedbackprozesse – strategische Perspektive	440
2	Arbeitgebermarke als Rahmen für Feedbackprozesse	442
3	Praxisbeispiel: Feedback als Erhebungsinstrument im Rahmen der Entwicklung der Arbeitgeberpositionierung	443
4	Praxisbeispiel: Feedback als Qualitätssicherungsinstrument im Entstehungsprozess des Führungsleitbildes	446
5	Praxisbeispiel: Feedback als Erhebungs- und Kommunikationsinstrument bei der Durchführung von „Austritts-Interviews“	450
6	Arbeitgebermarke und lebendige Feedbackkultur	453
7	Fazit.	454
Integration der Kundenperspektive in die Evaluation von Servicequalitätsstandards		
	Sebastian Lorenz und Merit Kirch	455
1	Einleitung	456
2	Kundenbefragungen in der Praxis.	457
3	Darstellung der Ergebnisse	461
4	Diskussion.	463
	Literatur.	467