

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1	3.2.1	Rahmenmodell zur Sicherung der Nachhaltigkeit	78
2	Mitarbeiterbefragungen planen und durchführen	5	3.2.2	Zielgrößen zur Sicherung der Nachhaltigkeit . .	79
2.1	Mitarbeiterbefragung – Begriff, Funktion, Form <i>Karsten Müller, Walter Bungard u. Ingela Jöns</i>	6	3.2.3	Resümee	84
2.1.1	Was ist eine Mitarbeiterbefragung?	6	3.3	Feedbackkultur und Innovationsklima	85
2.1.2	Funktionen von Mitarbeiterbefragungen	7		<i>Ingrid Feinstein</i>	
2.1.3	Formen von Mitarbeiterbefragungen	12	3.3.1	Organisationsklima und Innovation.	86
2.2	Vorbereitung, Planung und Organisation von Mitarbeiterbefragungen	13	3.3.2	Innovationsklima-Dimensionen und Erfolgs- faktoren für den Follow-up-Prozess	90
	<i>Ingela Jöns u. Karsten Müller</i>		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.	97
2.2.4	Rechtliche Aspekte und Einbindung des Betriebsrats	22		<i>Ingela Jöns</i>	
2.2.5	Information der Führungskräfte und Mitarbeiter.	25	3.4.1	Führung in Veränderungsprozessen	97
2.3	Durchführung der Befragung.	27	3.4.2	Führungsaufgaben der verschiedenen Ebenen	97
	<i>Karsten Müller, Christian Liebig, Ingela Jöns u. Walter Bungard</i>		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	104
2.3.5	Sonderfall: Durchführung multinationaler Mitarbeiterbefragungen	50		<i>Markus Hodapp, Christian Liebig, Karsten Müller u. Walter Bungard</i>	
2.4	Ergebnisrückmeldung und Maßnahmen- ableitung	54	3.5.1	Allgemeine Wirkung der Mitarbeiterbefragung	104
	<i>Ingela Jöns u. Karsten Müller</i>		3.5.2	Wirkung und Ausgestaltung des Follow-up- Prozesses.	104
2.4.1	Gestaltungsaspekte der Ergebnisrückmeldung	54	4	Follow-up-Prozesse konkret gestalten: Follow-up-Instrumente	109
2.4.2	Zielgruppen der Rückmeldung.	55	4.1	Mitarbeiterbefragungs-Marketing.	111
2.4.3	Gesamtablauf von Feedbackprozessen.	56		<i>Karsten Müller u. Tammo Straatmann</i>	
2.4.4	Ergebnisberichte und -verteilung	58	4.1.1	Überblick	111
2.4.5	Ergebnisinterpretation und -präsentation	59	4.1.2	Product – Mehr als nur Mitarbeiter- befragung	113
2.4.6	Workshops, Projektgruppen und Mitarbeiter- befragungs-Zirkel zur Maßnahmenableitung. . .	62	4.1.3	Price – Mehr als nur Kosten	113
3	Follow-up-Prozesse gezielt steuern	69	4.1.4	Place – Wo und wie soll die Mitarbeiter- befragung durchgeführt werden?	114
3.1	Mitarbeiterbefragungen – und was passiert dann?	70	4.1.5	Promotion – Die Wege zum Mitarbeiter	116
	<i>Walter Bungard</i>		4.1.6	Resümee	120
3.1.1	Theoretische Vorüberlegungen	70	4.2	Training für Führungskräfte	120
3.1.2	Erfahrungen aus der Praxis	72		<i>Sabine Racky</i>	
3.1.3	Defizite bei Führungskräften als zentrale Problematik	74	4.2.1	Training zur Planung und Durchführung der Mitarbeiterbefragung	121
3.1.4	MAB als Personal-Entwicklungs-Strategie	77	4.2.2	Training zur Rückmeldung der Ergebnisse und Ableitung der Maßnahmen	123
3.2	Sicherung der Nachhaltigkeit von Mitarbeiter- befragungen	78	4.2.3	Training zum Controlling.	131
	<i>Cathrin Niethammer u. Karsten Müller</i>		4.2.4	Resümee	132
			4.3	Handlungsimplicatives Reporting.	132
				<i>Beate Bladowski</i>	

4.3.1	Allgemeine Grundsätze der Ergebnisrückmeldung	132	5	Firmenbeispiele	179
4.3.2	Aufbau von Ergebnisberichten	133	5.1	Continental – Fortschrittskontrolle bei Mitarbeiterbefragungen	180
4.3.3	Darstellung der Ergebnisberichte	136		<i>Klemens Schürger</i>	
4.3.4	Sonderberichte und -analysen	139	5.1.1	Einleitung	180
4.3.5	Resümee	139	5.1.2	Fortschrittskontrolle	181
4.4	Mitarbeiterbefragungsspezifisches Benchmarking und Vergleichswerte	140	5.1.3	Change Prozess Pilotbefragung Automotive Systems	183
	<i>Karsten Müller</i>		5.1.4	Resümee	188
4.4.1	Interpretierbarkeit von Daten – Ableitung von Maßnahmen	140	5.2	Erfolgreiche MAB und Folgeprozesse bei Carl Zeiss	189
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	189
4.4.4	Wahl angemessener Vergleichswerte	145	5.2.2	Mitarbeiterbefragung	189
4.4.5	Resümee	146	5.2.3	Folgeprozess	192
4.5	Das Portfolio	146	5.2.4	»Lessons learned«	194
	<i>Virginia Madukanya</i>		5.3	Weltweite Mitarbeiterbefragung im Knorr-Bremse Konzern – ein Erfahrungsbericht	194
4.5.1	Hintergrund und Einführung in den Portfolio-Ansatz	146		<i>Evita Riedlinger u. Sylvia Fritz</i>	
4.5.2	Aufbau des Portfolios	148	5.3.1	Der Business Excellence Gedanke	195
4.5.3	Varianten des Portfolios	150	5.3.2	Messung von Verbundenheit, Wertehaltung und Rahmenbedingungen im Unternehmen	196
4.5.4	Resümee	154	5.3.3	Knorr-Bremse und Business Excellence	197
4.6	Linkage Research: Zusammenhangsanalysen als Ansatzpunkt für Veränderungsprozesse	155	5.3.4	Auf dem Weg zum vollständigen Bottom-up-Ansatz der Follow-up-Phase im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsbedarfs	202
	<i>Stefanie Winter</i>		5.3.5	Ergebnisse	203
4.6.1	Problematik	155	5.4	Einführung einer standardisierten Mitarbeiterbefragung bei der MAN Nutzfahrzeuge AG: Erfahrungen mit dem Follow-up Prozess	203
4.6.2	Nutzbare Kennzahlen der organisationalen Leistungsfähigkeit	156		<i>Simone Rauch</i>	
4.6.3	Methodische und praktische Probleme bei der Verknüpfung von Daten	157	5.4.1	MAN Nutzfahrzeuge Gruppe	203
4.6.4	Gestaltungsempfehlungen für die Durchführung von Linkage Research	162	5.4.2	Historie und strategische Einordnung der MAB bei MAN	204
4.6.5	Resümee	165	5.4.3	Die Organisation der MAB 2004	204
4.7	Unterstützung des Follow-ups durch qualitative Verfahren und Daten	165	5.4.4	Durchführung der Befragung	205
	<i>Stefanie Jonas-Klemm</i>		5.4.5	Zentrale Ergebnisse der Befragung	205
4.7.1	Einleitung	165	5.4.6	Rückmeldung der Ergebnisse	206
4.7.2	Einsatzmöglichkeiten qualitativer Verfahren im Follow-up-Prozess	166	5.4.7	Follow-up-Prozess	206
4.7.3	Resümee	170	5.4.8	Sicherung der Nachhaltigkeit	207
4.8	Maßnahmen-Monitoring und -Controlling	170	5.4.9	Weiterentwicklung der MAB bei der MAN Nutzfahrzeuge AG	209
	<i>Markus Hodapp</i>		Anhang	213	
4.8.1	Monitoring, Controlling und Evaluation	171	Literatur	214	
4.8.2	Ansätze zur Evaluation	172	Über die Herausgeber	220	
4.8.3	Instrumente des Maßnahmen-Monitorings und -Controllings	176	Quellenverzeichnis	221	
4.8.4	Resümee	178	Sachverzeichnis	222	