

# 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 Bungard u. Ingela Jöns</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 Erfolgsfaktoren für den Follow-up-Prozess	90
2.2	Vorbereitung, Planung und Organisation von Mitarbeiterbefragungen <i>Ingela Jöns 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 Jöns</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 Jöns u. Walter Bungard</i>	27	3.4.3	Erwartungen und Absichten von Führungskräften	99
2.3.1	Befragungsinstrument	27	3.4.4	Führungsfunktionen in den einzelnen Phasen	100
2.3.2	Konkrete Gestaltungsaspekte des Befragungsinstrumentes	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 Maßnahmenableitung <i>Ingela Jöns 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 Mitarbeiterbefragung	113
2.4.5	Ergebnisinterpretation und -präsentation	59	4.1.3	Price – Mehr als nur Kosten	113
2.4.6	Workshops, Projektgruppen und Mitarbeiterbefragungs-Zirkel zur Maßnahmenableitung	62	4.1.4	Place – Wo und wie soll die Mitarbeiterbefragung 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	MAB als Personal-Entwicklungs-Strategie	77	4.2.3	Training zum Controlling	131
3.2	Sicherung der Nachhaltigkeit von Mitarbeiterbefragungen <i>Cathrin Niethammer u. Karsten Müller</i>	78	4.2.4	Resümee	132
			4.3	Handlungsimplikatives Reporting <i>Beate Bladowski</i>	132

4.3.1	Allgemeine Grundsätze der Ergebnismeldung . . . . .	132	<b>5</b>	<b>Firmenbeispiele . . . . .</b>	<b>179</b>
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>		<b>Anhang . . . . .</b>	<b>213</b>	
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	