

Management, HR

Bungard  
Müller  
Niethammer



# Mitarbeiterbefragung – was dann ... ?

MAB und Folgeprozesse  
erfolgreich gestalten



Springer

Bungard  
Müller  
Niethammer



# Mitarbeiterbefragung – was dann ... ?

MAB und Folgeprozesse  
erfolgreich gestalten



Springer

Walter Bungard

Karsten Müller

Cathrin Niethammer

**Mitarbeiterbefragung – was dann...?**

Walter Bungard  
Karsten Müller  
Cathrin Niethammer

# Mitarbeiterbefragung – was dann...?

MAB und Folgeprozesse erfolgreich gestalten

Mit 62 Abbildungen und 11 Tabellen

**Prof. Dr. Walter Bungard**

Universität Mannheim  
Lehrstuhl Psychologie I  
Schloss Ehrenhof Ost 236  
68131 Mannheim  
e-mail:  
Walter.Bungard@psychologie.uni-mannheim.de

**Dr. Cathrin Niethammer**

Universität Mannheim  
Lehrstuhl Psychologie I  
L 15,1-6, 7. OG. Zimmer 710  
68131 Mannheim  
e-mail:  
cathrin.niethammer@wo-institut.de

**Dr. Karsten Müller**

Universität Mannheim  
Lehrstuhl Psychologie I  
Schloss Ehrenhof Ost 245  
68131 Mannheim  
e-mail:  
Karsten.Mueller@psychologie.uni-mannheim.de

ISBN-13 978-3-540-47837-9 Springer Medizin Verlag Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;  
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Springer Medizin Verlag**

springer.de

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2007  
Printed in Germany

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Joachim Coch

Projektmanagement: Joachim Coch

Copy Editing: Friederike Moldenhauer, Hamburg

Layout und Einbandgestaltung: deblik Berlin

Einbandfotos: Karsten Müller/Tammo Straatmann; Franz Pfluegl

SPIN 11909262

Satz: Fotosatz-Service Köhler GmbH, Würzburg

Gedruckt auf säurefreiem Papier 2126 – 5 4 3 2 1 0

# Geleitwort

---

Es ist in den letzten Jahren immer deutlicher geworden, welche zentrale Position Feedback-Instrumente im Rahmen der strategischen Unternehmensführung einnehmen. Unternehmen können nur dann mittelfristig und langfristig Erfolg haben, wenn sie über effiziente Rückkopplungsmechanismen bzw. funktionsfähige Feedbackprozesse verfügen.

Die umfassende Resonanz auf das letzte Herausgeberwerk von Prof. Bungard zu diesem Thema macht zum einen deutlich, wie wertvoll eine umfassende Bestandsaufnahme und Aufarbeitung zum Einsatz von Feedbackinstrumenten im Unternehmen für die Praxis und Forschung ist. Zum anderen zeigt sich jedoch auch, dass nicht allein die Implementierung und Existenz von Feedbackinstrumenten als solche maßgeblich sind, sondern dass die Crux des Erfolgs dieser Instrumente in der konsequenten Ableitung und Umsetzung von Maßnahmen liegt. Insbesondere die Mitarbeiterbefragung ist mehr als die Frage nach der Zufriedenheit der Mitarbeiter. Die Ergebnisse sind vielmehr, im Sinne eines »Check and Balance«, die Grundlage einer gehaltvollen Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens.

Auch in der Unternehmenspraxis stellt sich ein zunehmendes Bewusstsein darüber ein, dass die Steuerung und zielführende Ausgestaltung des Follow-up-Prozesses die zentralen Erfolgsfaktoren einer wertschöpfenden Mitarbeiterbefragung sind.

Das heißt, die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung müssen die Grundlage für nachgelagerte Veränderungsprozesse und deren konsequente Realisierung darstellen. Fehlt der Follow-up-Prozess und endet die Mitarbeiterbefragung mit dem Reporting der Ergebnisse, ist sie eher schädlich als nutzbringend für das Unternehmen.

Diese Notwendigkeit steht in Bezug zu einer Problematik, die in meiner über 30-jährigen Tätigkeit als Personalmanager bei verschiedenen Unternehmen stets omnipräsent ist: Ideen, Strategien und Rezepte gibt es genug, es mangelt nur allzu oft an der konsequenten Umsetzung und Realisierung. Wir sind oft genug Wissensriesen aber Realisierungszwerge. Diese Problematik spiegelt sich auch in der Schwierigkeit der erfolgreichen Nutzung der Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung wieder. – Genau hier setzt das Buch von Herrn Prof. Bungard, Herrn Dr. Müller und Frau Dr. Niethammer an: Die Herausgeber haben sich der Frage »Mitarbeiterbefragung – was dann...?« vor dem Hintergrund ihrer langjährigen praktischen Erfahrung und wissenschaftlichen Fundierung angenommen und hierfür zahlreiche Vertreter aus Wissenschaft und Praxis gewonnen.

Das Buch gibt hierbei zunächst einen komprimierten und aktuellen Überblick über die wichtigsten Aspekte bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung. Kernstück bilden die Grundlagen und die Beschreibung verschiedener konkreter Instrumente zur Steuerung und erfolgreichen Gestaltung des Follow-up-Prozesses. In den verschiedenen Beiträgen wird deutlich, dass auch bei der Anwendung der Instrumente zur Gestaltung des Folgeprozesses nicht deren Existenz und Implementierung ausreicht, sondern der Prozess und die Anwendung der verschiedenen Tools von den Beteiligten, und hierbei insbesondere den Führungskräften, »gelebt« werden muss. Hierzu bedarf es einer offenen und konstruktiven Feedbackkultur; nur dann hat Feedback wirklich die Chance, das »breakfast for champions« zu sein. In diesem Sinne sind Mitarbeiterbefragungen weder Sanktions- noch Disziplinarinstrumente, sondern Feedback für die Organisation und für einzelne Individuen. Hierbei zeigt sich aber leider auch, dass gerade die Führungskräfte mit dem höchsten individuellen Nutzenpotenzial durch institutionalisiertes Feedback die Anwendung und Umsetzung der Mitarbeiterbefragung häufig am wenigsten unterstützen.

Das Buch ist jedem, der sich mit der Thematik des Einsatzes von Feedbackinstrumenten im Unternehmen auseinandersetzt, bestens zu empfehlen. Neben einem gelungen Überblick über die aktuelle Praxis der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung beschäftigt es sich, erstmalig im deutschen Sprachraum, fundiert und praxisorientiert mit der in der bisherigen Literatur oft stiefmütterlich behandelten Frage der Nutzbarmachung der Ergebnisse.

Bonn, im Sommer 2007

Thomas Sattelberger  
Personalvorstand Deutsche Telekom AG

# Vorwort

---

In den letzten Jahren hat sich in unserer praktischen Erfahrung mit der Durchführung von Mitarbeiterbefragungen und in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dieser Thematik gezeigt, dass die Gestaltung des Follow-up-Prozesses der schwierigste, aber auch erfolgskritischste Faktor der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung ist. Im deutschen Sprachraum gibt es zwar inzwischen ein beachtliches Maß an Literatur zum Thema Mitarbeiterbefragung, aber die Auseinandersetzung mit dem Folgeprozess der Mitarbeiterbefragung, die Diskussion der Voraussetzungen für dessen erfolgreiche Implementierung und die Beschreibung konkreter Instrumente und Handlungsoptionen findet hierbei jedoch selten und wenn, dann eher rudimentär statt.

Dies hat uns dazu bewogen, mit dem vorliegenden Buch eine Grundlage für die Auseinandersetzung mit dieser, im Rahmen der Mitarbeiterbefragung letztlich entscheidenden, Thematik zu schaffen. Daneben soll das Buch auch für »Neulinge« im Geschäft der Mitarbeiterbefragung einen umfassenden, aktuellen und komprimierten Überblick über die wichtigsten Aspekte bei der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung liefern. Das Buch richtet sich primär an die Praxis. Es soll insbesondere bei all denen, die sich fundiert und anwendungsorientiert mit dem Thema Mitarbeiterbefragung befassen wollen und hierbei neben der gelungenen Durchführung der Erhebung die erfolgreiche Umsetzung von organisationalen Verbesserungen auf Grund der Befragung anstreben, Anwendung finden.

Die Herausgeber danken allen Autoren für die gute Zusammenarbeit bei diesem Projekt. Im Besonderen danken wir Frau Evita Riedlinger und Frau Sylvia Fritz von der Knorr Bremse AG, Frau Simone Rauch von der MAN Nutzfahrzeuge AG, Herrn Clemens Schürger von der Continental AG und Herrn Karl-Heinz Heßling von der Carl Zeiss AG für die anschauliche Darstellung betrieblicher Praxisbeispiele. Ebenfalls danken wir Herrn Coch für die stets sehr gute Betreuung durch den Verlag.

Mannheim, im Sommer 2007

Walter Bungard  
Karsten Müller  
Cathrin Niethammer



# 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 . . . . .	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 multinationalaler 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	<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. . . . .	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
<b>3</b>	<b>Follow-up-Prozesse gezielt steuern</b> . . . . .	<b>69</b>	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 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	

# Verzeichnis der Autorinnen und Autoren

---

**Bladowski, Beate**

Universität Mannheim, LS Psychologie I  
Schloss Ehrenhof Ost 246, 68131 Mannheim

**Bungard, Walter, Prof. Dr.**

Universität Mannheim, LS Psychologie I  
Schloss Ehrenhof Ost 236, 68131 Mannheim  
walter.bungard@psychologie.uni-mannheim.de

**Feinstein, Ingrid**

Universität Mannheim, LS Psychologie I  
Schloss Ehrenhof Ost 236, 68131 Mannheim

**Fritz, Sylvia**

Knorr-Bremse AG, Corporate Human Resources  
Development, V/PD  
Moosacher Str. 80, 80809 München

**Heßling, Karl-Heinz**

Carl Zeiss AG, 73446 Oberkochen

**Hodapp, Markus**

Universität Mannheim, LS Psychologie I  
L 15,1-6, 7. OG. Zimmer 708, 68131 Mannheim

**Jöns, Ingela, PD Dr.**

Universität Mannheim, LS Psychologie I  
Schloss Ehrenhof Ost 248, 68131 Mannheim

**Jonas-Klemm, Stefanie**

Universität Mannheim, LS Psychologie I  
L 15,1-6, 7. OG. Zimmer 708, 68131 Mannheim

**Christian Liebig**

SAP AG  
Dietmar-Hopp-Allee 16, 69190 Walldorf

**Madukanya, Virginia**

Universität Mannheim, LS Psychologie I  
Schloss Ehrenhof Ost 247, 68131 Mannheim

**Müller, Karsten, Dr.**

Universität Mannheim, LS Psychologie I  
Schloss Ehrenhof Ost 245, 68131 Mannheim  
karsten.mueller@psychologie.uni-mannheim.de

**Niethammer, Cathrin, Dr.**

Universität Mannheim, LS Psychologie I  
L 15,1-6, 7. OG. Zimmer 710, 68131 Mannheim  
cathrin.niethammer@wo-institut.de

**Racky, Sabine**

Universität Mannheim, LS Psychologie I  
Schloss Ehrenhof Ost 236, 68131 Mannheim

**Rauch, Simone**

MAN Nutzfahrzeuge AG,  
Personal- und Organisationsentwicklung (PE)  
Dachauer Straße 667, 80995 München

**Riedlinger, Evita**

Abteilung Public Relations, Gerhard Rösch GmbH  
Schaffhausenstr.101, 72072 Tübingen

**Schürger, Klemens**

Continental Automotive Systems  
Sieboldstrasse 19, 90411 Nürnberg

**Straatmann, Tammo**

Universität Mannheim, LS Psychologie I  
Schloss Ehrenhof Ost 245, 68131 Mannheim

**Winter, Stefanie, Prof. Dr.**

Fachhochschule Rosenheim  
Hochschulstraße 1, 83024 Rosenheim

# 1 Einführung

*Walter Bungard*

Wann immer Menschen zusammen gearbeitet haben, wurden wahrscheinlich Fragen an die »Mitarbeiter« gestellt, da die Arbeitsteilung durch Kommunikationsprozesse koordiniert werden muss. Das war vor über 2.000 Jahren beim Bau der Pyramiden genauso üblich, wie beim preußischen Militär, wo Soldaten Auskünfte darüber geben sollten, ob ihre Offiziere zu viel Alkohol zu sich genommen hätten.

Erhebliche Varianten gab es im Laufe der Zeit in Bezug darauf, wer wen in welcher Form mit welcher Absicht befragte. Insofern ist das Thema Mitarbeiterbefragung (MAB) aus der operativen instrumentellen Perspektive im Sinn der Datenerhebung unspektakulär und rechtfertigt keine Publikation, zumal es dazu genügend »MAB-Kochbücher« gibt. Interessant wird die Sache immer dann, wenn man die mit der Durchführung einer MAB initiierten mikropolitischen Prozesse betrachtet. Denn sie entschieden darüber, welche Effekte mit diesem Instrument erzielt wurden. Die beste MAB mit einem professionell elaborierten Messinstrument bewirkt nichts, wenn die Akzeptanz bei den Akteuren nicht vorhanden ist. Im Gegenteil: Unter bestimmten Umständen ist der Schaden durch eine misslungene MAB größer, als wenn die Erhebung gar nicht stattgefunden hätte.

Vor dem Hintergrund dieser Problematik wird deutlich, dass jede MAB nicht nur einen Datenerhebungsvorgang repräsentiert, sondern immer auch zugleich eine Intervention im Sinn eines Organisations-Entwicklungs-Prozesses ist, und genau das macht das Thema MAB spannend. Wir haben vor einigen Jahren Beiträge zu dem Thema publiziert, dass eine MAB vor allem als Feedbackinstrument (neben anderen) in Organisationen interpretiert und implementiert werden muss. Für die Praxis ergeben sich daraus eine Vielzahl von Konsequenzen, die ausführlich dargestellt worden ist. Der Gordische Knoten, den es zu lösen gibt, resultiert aus dem Dilemma, dass die Zielsetzung einer MAB u. a. darin besteht, eine Feedbackkultur zu schaffen, dass aber zugleich das Fehlen einer solchen Kultur als Hauptursache für das Scheitern einer MAB identifiziert werden kann.

Im Zuge der Auseinandersetzung mit dieser Problematik verlagerte sich in den letzten Jahren der Fokus auf einen damit eng zusammenhängenden Aspekt, nämlich auf die Frage, was am Ende eines MAB-Prozesses tatsächlich an Verbesserungen he-

rauskommt. Denn die innerbetrieblichen Kritiker und Bremser, denen die »neuen« Feedbackprozesse »von unten« suspekt sind, können am besten überzeugt bzw. zurückgedrängt werden, wenn schwarz auf weiß dokumentiert wird, welche konkreten Maßnahmen aus dem Befragungen abgeleitet und umgesetzt wurden. Andernfalls haben es die Gegner leicht, die Wirksamkeit einer MAB in Abrede zu stellen bzw. die ganze Befragung »abzuschießen«.

Im Rahmen dieser Rechtfertigungsstrategie ist in den letzten Jahren offenkundig geworden, dass diesem Aspekt in der Vergangenheit zu wenig Beachtung geschenkt wurde: Der Professionalität der Datenerhebung steht ein deutlicher Dilettantismus in der Phase nach der Befragung gegenüber.

Genau an dieser Stelle setzt dieser Reader an: MAB – und was dann? Es geht um die Frage, welcher Prozess nach einer MAB stattfinden muss, um die intendierten Ziele zu erreichen. Wie sollte die Umsetzung der Maßnahmen gestaltet bzw. unterstützt werden, um die Nachhaltigkeit zu sichern? Wir glauben, dass es zu diesem Schwerpunkt sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis einen Nachholbedarf gibt und wollen mit diesem Buch dazu beitragen, diese Lücke zu füllen.

Im **ersten Teil** dieses Buches werden grundlegende Kenntnisse und praktische Aspekte zur Planung und Durchführung einer MAB erörtert.

Der erste Beitrag von Müller, Bungard und Jöns stellt zunächst die grundsätzliche Konzeption, die verschiedenen Funktionen und die konkreten Ausgestaltungsformen einer MAB vor. Die weiteren Beiträge des ersten Teils behandeln verschiedene Teilaspekte bei der Durchführung einer MAB entlang der wichtigsten Prozessschritte.

Vor dem Beginn der eigentlichen Befragung steht zunächst die Vorbereitung, Planung und Organisation des MAB-Projektes. Im zweiten Beitrag gehen Jöns und Müller folglich auf zentrale Aufgaben bei diesen Phasen ein. Hierbei werden insbesondere Fragen der strategischen Zielsetzung einer MAB, der Organisation des Projektes, der Einbindung externer Berater, rechtlicher Rahmenbedingungen und der Information von Mitarbeitern und Führungskräften näher diskutiert.

Nach Abschluss der Vorbereitung und Planung beginnt die Durchführung der Erhebung. Müller, Liebig, Jöns und Bungard legen in ihrem Beitrag ver-

schiedene Handlungsalternativen und Vorgehensweisen bei der Auswahl bzw. Entwicklung des Befragungsinstrumentes dar. Der Beitrag geht auf die konkreten Gestaltungsmerkmale des Instruments in Bezug auf ihre praktische Tauglichkeit ein. Im Anschluss an muss die Entscheidung für ein bestimmtes Erhebungsformat getroffen werden. Die Autoren diskutieren die Vor- und Nachteile online- und papierbasierter Erhebungsformen und stellen Möglichkeiten der Datenanalyse und des Reportings dar. Den Abschluss dieses Beitrags bildet die Auseinandersetzung mit Besonderheiten multinationaler MABs.

Nach Abschluss der Erhebung und Auswertung der Daten erfolgt die Rückmeldung der Ergebnisse an die Beteiligten. Dieser Rückmeldeprozess stellt die Schnittstelle der Datenerhebung zum Follow-up-Prozess dar. Jöns und Müller geben einen allgemeinen Überblick über diesen Prozess und über die Maßnahmenableitung. Hierbei werden die wichtigsten Gestaltungsaspekte der Ergebnisrückmeldung aufgezeigt und ein möglicher Gesamtverlauf des Feedbackprozesses vorgestellt. Weitere in diesem Beitrag behandelte Aspekte sind die Gestaltung und Verteilung der Ergebnisberichte, die Ergebnisinterpretation und -präsentation sowie die Durchführung von Workshops, Projektgruppen und MAB-Zirkeln zur Maßnahmenableitung.

Der **zweite Teil** geht auf die wichtigsten Grundlagen und Voraussetzungen der gezielten Steuerung erfolgreicher Follow-up-Prozesse ein. Bungard zeigt eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Theorie und der Praxis beim MAB-Prozess auf und identifiziert vor allem mikropolitische und organisationskulturelle Rahmenbedingungen als Hauptursachen. Niethammer und Müller diskutieren ein Rahmenmodell zur Sicherung der Nachhaltigkeit einer MAB. Aus ihrer Sicht ist der Follow-up-Prozess einer MAB nur dann erfolgreich, wenn er zu dauerhaften positiven Veränderungen in der Organisation führt. Die Kernfrage ist hierbei, wie der Folgeprozess gestaltet werden muss, damit die Beteiligten die notwendigen Einstellungen, Kompetenzen und Möglichkeiten zur Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen bekommen. Es wird in diesem Beitrag deutlich, dass die Beeinflussung dieser Variablen ein ganzes Bündel von einzelnen Maßnahmen, bestimmten Vorgehensweisen, möglichen Strategien und verschiedenen Instrumenten notwendig macht.

Eine wichtige Voraussetzung eines erfolgreichen Folgeprozesses ist die Innovationsbereitschaft und das Innovationsklima in einer Organisation. Feinstein zeigt auf, dass das Innovationsklima und die Feedbackkultur einer Organisation in wechselseitigem Verhältnis zueinander stehen. Die Autorin argumentiert, dass eine MAB nicht nur Innovationsprozesse anstößt, sondern man durch die regelmäßige Durchführung der MAB den Fortschritt des Unternehmens auch kontrollieren und steuern kann.

Jöns macht deutlich, dass der Führung eine zentrale Bedeutung bezüglich des Erfolges von Veränderungsmaßnahmen im Rahmen des Folgeprozesses einer MAB zukommt. Ihr Beitrag schildert die verschiedenen Aufgaben, die Führungskräfte hierbei erfüllen. Im Mittelpunkt der Diskussion stehen die eigenen Interessen der Führungskräfte, ihre Hoffnungen und Befürchtungen sowie die an sie gestellten Erwartungen verschiedener Gruppen im Unternehmen.

Zum Abschluss des zweiten Teils geben Hodapp, Liebig, Müller und Bungard einen Überblick über die bisherigen empirischen Befunde zur Wirkung und Ausgestaltung des Follow-up-Prozesses im Rahmen der MAB. Hierbei ist auffällig, dass es trotz der umfangreichen Literatur über MABs und trotz des vielfältigen Einsatzes dieses Instruments in der Praxis nur wenig empirische Untersuchungen über dessen Wirksamkeit vorliegen. Der empirische Überblick zeigt, dass der Erfolg einer MAB in entscheidendem Maße von der Ausgestaltung des Folgeprozesses abhängt. Erfolgreiche Folgeprozesse führen zu einer Verbesserung der MitarbeiterEinstellung und zu einer Optimierung organisationaler Bedingungen und Prozesse. Der Beitrag zeigt auch, dass sich auf Grundlage der empirischen Ergebnisse wichtige Faktoren für eine optimale Ausgestaltung der Folgeprozesse identifizieren lassen.

Der **dritte Teil** stellt verschiedene Instrumente zur konkreten Ausgestaltung des Follow-up-Prozesses dar. Den Einstieg bildet die Auseinandersetzung mit dem Gedanken des Marketings einer Mitarbeiterbefragung. Damit eine MAB erfolgreich und wirksam ist, müssen alle Beteiligten sie akzeptieren, von ihrer Nützlichkeit überzeugt sein und aktiv an der Umsetzung von Veränderungen partizipieren. Müller und Straatmann machen deutlich, dass diese

Einstellungen der Beteiligten im Sinne der Zielsetzung des MAB-Marketings durch eine konsequente Ausrichtung der Befragung auf die Bedürfnisse der Befragten positiv beeinflusst werden können.

Racky geht anschließend auf die Ausgestaltung von Trainingsmaßnahmen zur Vorbereitung der Führungskräfte auf den Folgeprozess ein.

In der konkreten Ausgestaltung des Folgeprozesses hat auch die Art der Ergebnismeldung einen Einfluss auf die Einleitung und Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Bladowski beschreibt in ihrem Beitrag Möglichkeiten der zielgruppenspezifischen Aufbereitung der Ergebnisse und der handlungsimplicativen Ausgestaltung des Reportings. Müller geht in seinem Beitrag auf die Bedeutung von MAB-spezifischen Vergleichswerten und Benchmarks als wichtige Hilfestellung ein, um die Ergebnisse zu interpretieren und Handlungsfeldern zu priorisieren.

Madukanya beschreibt die Nützlichkeit von Portfolioanalysen im Rahmen des Folgeprozesses. Diese Analysen haben sich in der Praxis der MAB als wichtiges Instrument etabliert, um Folgeprozesse einer MAB zu unterstützen. Bei der Interpretation der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen stellt sich häufig auch die Frage, welche Folgen die Ergebnisse eigentlich für die Leistungsfähigkeit der Organisation besitzen. Hierzu stellt Winter das Feld der Linkage Forschung vor, die die Verknüpfung der Daten einer Mitarbeiterbefragung mit strategisch bedeutsamen Ergebniskennzahlen einer Organisa-

tion beschreibt und es ermöglicht, bislang unerkannte Zusammenhänge und Wirkpfade im eigenen Unternehmen aufzudecken und diese gezielt als Stellhebel zur Beeinflussung der strategischen Zielgrößen und des gesamten Unternehmenserfolges zu nutzen.

Ein weiteres wichtiges Instrument in Rahmen des MAB-Folgeprozesses ist der Einsatz qualitativer Verfahren. Jonas-Klemm geht auf die vielfältigen Einsatzbereiche und unterschiedlichen Möglichkeiten dieser Verfahren für eine Ausgestaltung des MAB Folgeprozesses und die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen ein.

Als eines der wichtigsten Instrumente des MAB-Folgeprozesses beschreibt Hodapp schließlich im letzten Beitrag die Möglichkeiten und Instrumente zum Controlling der MAB-Umsetzungsprozesse und des Erfolgs eingeleiteter Veränderungen.

Im **vierten Teil** finden sich Erfahrungsberichte der Durchführung einer MAB und Ausgestaltungen des Follow-up-Prozesses aus vier Unternehmen. Die Projekterfahrung bei der Fortschrittskontrolle im MAB-Folgeprozess der Continental AG berichtet Schürger. Hessling stellt die Philosophie und die verschiedenen Prozessschritte des Folgeprozess bei der Carl-Zeis AG vor. Über Erfahrungen bei der Durchführung einer multinationalen Mitarbeiterbefragung im Knorr-Bremse Konzern berichten Riedlinger und Fritz. Zahlreiche weitere Anregungen finden sich in der Beschreibung der MAB bei der MAN AG von Rauch.