

Ingela Jöns
Walter Bungard *Hrsg.*

Feedbackinstrumente im Unternehmen

Grundlagen, Gestaltungshinweise,
Erfahrungsberichte

2. Auflage

EBOOK INSIDE



Springer Gabler



Strategische Mitarbeiterbefragung und partizipative Organisationsentwicklung – das MAB-Konzept der Fraunhofer-Gesellschaft

Matthias Zimmermann und Susanne Woltering

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	408
2	Ausgangssituation und Konzeptentwicklung	409
3	Ausgestaltung der Fraunhofer-MAB 2011	411
3.1	MAB-Kerndesign	411
3.2	Commitment der Organisation	415
3.3	Know-how und Unterstützung	416
3.4	Vernetzung	417
4	Evaluation und Fraunhofer-MAB 2015	418
4.1	Evidenzen und Erfolgseinschätzungen	418
4.2	Evaluationsbefragung Mitarbeiter	419
4.3	Weiterentwicklung und Folgebefragung	420
5	Perspektiven	421
	Literatur	422

M. Zimmermann (✉)

LOGIT Management Consulting GmbH, München, Deutschland

E-Mail: m.zimmermann@logit-management-consulting.com

S. Woltering (✉)

Fraunhofer-Gesellschaft, München, Deutschland

E-Mail: susanne.woltering@zv.fraunhofer.de

Zusammenfassung

Als größte und führende Organisation für angewandte Forschung in Europa nutzt die Fraunhofer-Gesellschaft die Mitarbeiterbefragung (MAB) erfolgreich als strategisches Managementinstrument. Die Einführung, Verankerung und Weiterentwicklung zu ihrem heutigen Reifegrad erfolgten auf der Basis eines Entwicklungsansatzes, der einerseits zum Ziel hat, die MAB als wirkungsvolles Organisationsentwicklungs-Instrument (OE-Instrument) konzipieren und kontinuierlich zu entfalten und der andererseits die Konzeption und Implementierung der MAB selbst als OE-Prozess begreift. Kennzeichnend für die Fraunhofer-MAB ist ein vom Vorstand für alle Institute verbindlich vorgegebenes Rahmenkonzept mit integrierten Vor- und Nachfolgeprozessen und Freiräumen für institutsspezifische Belange. Unter Einbindung aller Stakeholder ist es Fraunhofer gelungen, die Potenziale der MAB über mehrere Zyklen so weiterzuentwickeln und zu verankern, dass sie hohe Akzeptanz genießt und sowohl für die strategische Steuerung als auch für die partizipative Organisationsentwicklung großen Nutzen stiftet. In diesem Beitrag wird das MAB-Konzept der Fraunhofer-Gesellschaft im Detail vorgestellt.

1 Einleitung

Die Fraunhofer-Gesellschaft ist mit ihren rund 24.500 Mitarbeitern und einem Forschungsvolumen von mehr als 2 Mrd. EUR die größte und führende Organisation für angewandte Forschung in Europa. Die rund 70 Institute und Forschungseinrichtungen sind in sieben Forschungsverbänden organisiert. Diese entwickeln Technologien und Lösungen in den Forschungsfeldern Gesundheit, Sicherheit, Kommunikation, Mobilität, Produktion, Energie und Umwelt. Alleinstellungsmerkmal der Fraunhofer-Gesellschaft ist dabei das Zusammenspiel von exzellenter Forschung und anwendungsorientierter Entwicklung. Die Institute erwirtschaften über 70 % ihres Leistungsbereichs mit Aufträgen aus der Industrie und öffentlich finanzierten Forschungsprojekten. Internationale Kooperationen mit renommierten Forschungspartnern und innovativen Unternehmen weltweit sorgen dafür, dass Fraunhofer in den wichtigsten gegenwärtigen und zukünftigen Wissenschafts- und Wirtschaftsräumen präsent ist¹.

Anspruch und Selbstverständnis der Fraunhofer-Gesellschaft werden im Fraunhofer-Leitbild zum Ausdruck gebracht. Sinnstiftend ist dabei die Vision, als international führende Organisation der angewandten Forschung Innovationstreiber für die Lösung künftiger Herausforderungen zu sein und hierfür technologische Durchbrüche zu entwickeln. In der Mission wird deutlich, dass es Fraunhofer stets um nachhaltige Innovation zum Wohl der Gesellschaft, Umwelt und Wirtschaft geht. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die Qualifikation und das Engagement der Mitarbeiter. Diese gestalten im

¹www.fraunhofer.de/de/ueber-fraunhofer/profil-selbstverstaendnis.