

Andreas Helm

Mitarbeiterführung und Kommunikation

Change Management, Commitment
und Mitarbeiterbefragungen
im Automobilvertrieb

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Hermann Schwengel



GABLER

RESEARCH

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VIII
Inhaltsverzeichnis	XI
1 Mitarbeiterbefragungen (MAB) und Wandel	31
1.1 Arten und Ziele von MAB.....	33
1.2 Kennziffern bei MAB.....	37
1.2.1 Mitarbeiterzufriedenheit.....	38
1.2.2 Mitarbeitercommitment	45
1.3 MAB als Führungsinstrument.....	54
1.3.1 Partizipation	56
1.3.2 Organisationale Gerechtigkeit.....	58
1.4 MAB als Instrument für Wandel in Organisationen.....	61
1.4.1 Wandel und Verbesserungen in Organisationen	64
1.4.2 Folgeprozesse einer MAB.....	70
1.4.3 Veränderungsbereitschaft.....	79
1.4.4 Wandelverstetigung und Organisationsentwicklung.....	84
1.4.5 Commitment und Wandel.....	86
2 Mitarbeiterbefragungen im Vertrieb von DaimlerChrysler	91
2.1 Konzernweite Betriebsvereinbarung	91
2.2 Die Mitarbeiterbefragungen bei der DCVD.....	97
2.2.1 Die DaimlerChrysler Vertriebsorganisation Deutschland.....	97
2.2.2 Das Konzept der MAB.....	98
2.2.3 TRI*M-Analyse	101
2.3 Mitarbeiterbefragungen bei Mercedes-Benz USA.....	114
2.3.1 Vertrieb in den USA und in Deutschland.....	115
2.3.2 Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen	118
2.3.3 Mitarbeiterbefragungen und Folgeprozesse in den USA	120
3 Verbesserungsmaßnahmen und Commitment	129

3.1 Die Niederlassung Freiburg	130
3.1.1 Ergebnisse der Mitarbeiterbefragungen	132
3.1.2 Bearbeitung der Ergebnisse aus der MAB 2004	139
3.1.3 Veränderungen des Fragebogens	145
3.1.4 Gesamte Niederlassung: Vergleich von MAB 2004 zu MAB 2006	147
3.1.5 Die einzelnen Organisationseinheiten.....	152
3.1.6 Auswirkungen der Folgeprozesse auf den TRI*M-Index	158
3.2 Benchmarking-Vergleich Vertrieb Deutschland	159
4 Wandelverstetigung und Mitarbeiterbefragungen	165
4.1 Verbesserungsmaßnahmen erarbeiten	167
4.1.1 MAB-Ergebnisse vorstellen	167
4.1.2 Problem erkennen	170
4.1.3 Partizipation: Maßnahmen im Dialog mit Mitarbeiter und Führungskraft entwickeln	173
4.2 Konsequente Umsetzung der Maßnahmen	180
4.2.1 Maßnahmen veröffentlichen?	182
4.2.2 Quick Wins und Meilensteine	184
4.2.3 Tagesgeschäft.....	184
4.2.4 Die Angst vor Veränderung	186
4.2.5 Rückfall in alte Gewohnheiten.....	187
4.3 Hierarchieebene und Wandel	189
4.3.1 Geschäftsleitung und mittleres Management	190
4.3.2 Unteres Management	193
4.3.3 Verkäufer	194
4.3.4 „Direkte“ Arbeiter und „indirekte“ Arbeiter.....	194
4.3.5 Angestellte in der Verwaltung	196
4.4 Nachhaltigkeit: Kontrollinstrumente der Umsetzung	197
4.4.1 Kommentieren der Umsetzung im Zuge der Regelkommunikation.....	200
4.4.2 Messbarkeit: Ermittlung von Effekten der Umsetzung.....	201
4.4.3 Aufnahme des TRI*M-Index in die Zielvereinbarung?	202
4.5 Aktives Projektmarketing	204

5	Ergebnisse	211
5.1	Potenziale und Risiken von MAB.....	211
5.2	Commitment zum Wandel.....	217
5.3	Commitment und Wandel.....	222
	Schlussbetrachtung.....	233
	Anhang.....	241
	Literatur.....	265