

Executive Paper No. 1 D/

Bessere Entscheidungen beginnen mit besseren Fragen

*Wie qualitative Mitarbeiterbefragungen belastbare
Entscheidungsgrundlagen schaffen*

Jede weitreichende Entscheidung beginnt mit einer Annahme.

Die entscheidende Frage ist nicht, ob wir Annahmen treffen.
Sondern ob wir sie überprüft haben.

Executive Summary DE

Lesezeit: 12 Minuten

Zielgruppe: Geschäftsführung, Bereichsleitung, Projektleitung, HR

Kernaussage:

*Eine Mitarbeiterbefragung liefert erst dann Mehrwert,
wenn aus Beobachtungen nachvollziehbare Maßnahmen entstehen.*

Veränderungen beginnen häufig mit neuen Prozessen, neuen Strukturen oder neuen Werkzeugen.
Dabei wird eine einfache Frage oft übersehen:

Wo stehen die Menschen eigentlich heute?

Viele Organisationen verfügen über Kennzahlen, Dashboards und Projektpläne. Was häufig fehlt, ist ein belastbares Bild darüber, wie Veränderungen tatsächlich erlebt werden.

Eine qualitative Mitarbeiterbefragung ist deshalb weit mehr als ein Instrument zur Zufriedenheitsmessung. Richtig eingesetzt wird sie zu einem Diagnosewerkzeug für Führung.

Nach meiner Erfahrung beginnt gute Führung damit, die Realität wahrzunehmen, bevor Entscheidungen getroffen werden.

Dieses Paper zeigt anhand einer praxiserprobten Vorgehensweise, wie aus offenen Rückmeldungen belastbare Erkenntnisse entstehen und wie daraus konkrete Maßnahmen für Führung, Zusammenarbeit und Veränderung abgeleitet werden können. Grundlage sind Erfahrungen aus mehreren Veränderungs- und Transformationsprojekten sowie anonymisierte Auszüge einer umfassenden Feedbackauswertung.

1. Warum dieses Paper?

In vielen Organisationen begegnet mir derselbe Satz: „Wir glauben zu wissen, was unsere Mitarbeitenden beschäftigt.“ Das Problem beginnt meist beim Wort „glauben“. Eine gute IST-Erfassung ersetzt Vermutungen durch Beobachtungen.

Ausgangslage:

- Es gibt viele Vermutungen.
- Viele Meinungen.
- Viele Erklärungen.
- Im Kern wissen nur wenige wirklich, was die Menschen beschäftigt.
- Führungskräfte interpretieren Symptome.
- Projektleiter diskutieren Prozesse.
- HR betrachtet Kennzahlen.

Und die Mitarbeitenden?

Sie wurden häufig nie wirklich gefragt. Oder sie wurden gefragt – aber niemand hat ihre Antworten systematisch ausgewertet. Dabei liegt genau dort häufig der Schlüssel.

Nicht in der hundertsten Kennzahl. Sondern in den Mustern, die entstehen, wenn Menschen ihre Realität beschreiben.

2. Das Ziel einer IST-Erfassung

Eine gute Mitarbeiterbefragung verfolgt aus meiner Sicht **nicht** das Ziel, Zustimmung oder Zufriedenheit zu messen.

Sie beantwortet vielmehr Fragen wie:

- Welche Themen beschäftigen die Organisation aktuell?
- Wo entstehen Reibungsverluste?
- Welche Bedürfnisse wiederholen sich unabhängig von Teams oder Hierarchien?
- Welche Veränderungen werden bereits akzeptiert – und welche lösen Unsicherheit aus?
- Wo entstehen Chancen für Führung?

Eine IST-Erfassung schafft damit eine gemeinsame Ausgangsbasis für weitere Entscheidungen und spätere Erfolgsmessungen.

Nicht mehr.

Aber auch nicht weniger.

3. Warum offene Fragen unverzichtbar sind

Geschlossene Fragen liefern Zahlen.

Offene Fragen liefern Verständnis.

Beides wird benötigt.

Eine Bewertung auf einer Skala zeigt beispielsweise, **dass** Menschen belastet sind.

Die Freitextantwort erklärt, **warum**.

Genau dort beginnt die eigentliche Analyse.

Denn Veränderungen entstehen selten durch Durchschnittswerte.

Sie entstehen durch wiederkehrende Muster.

4. Vom Feedback zur Entscheidung

Mit dem Versand der Umfrage beginnt ein neuer Abschnitt des Projekts.

Das eigentliche Potenzial einer Befragung entsteht weder durch den Fragebogen noch durch die Antworten selbst, sondern durch das, was anschließend aus ihnen gemacht wird. Entscheidend sind die Qualität der Auswertung, die Transparenz im Umgang mit den Ergebnissen – unabhängig davon, wie positiv oder kritisch sie ausfallen – und die konsequente Umsetzung der daraus abgeleiteten Maßnahmen.

Nach meiner Auffassung umfasst dieser Prozess acht aufeinander aufbauende Schritte:

1. Alle Antworten vollständig lesen.
2. Freitextaussagen thematisch clustern.
3. Wiederkehrende Muster identifizieren.
4. Themen priorisieren.
5. Zusammenhänge erkennen.
6. Hypothesen formulieren.
7. Maßnahmen ableiten.
8. Ergebnisse transparent zurückspielen.

Erst dieser Follow-up-Prozess macht aus einer Vielzahl einzelner Rückmeldungen eine belastbare Entscheidungsgrundlage. Häufig liegen nach einer Befragung mehrere hundert Antworten vor. Für sich genommen sind sie wertvoll, erlauben jedoch nur begrenzt Rückschlüsse. Durch das systematische Zusammenführen ähnlicher Aussagen werden Muster sichtbar, aus denen sich Handlungsfelder und Prioritäten ableiten lassen.

Wie dieser Prozess in der Praxis aussieht, zeigt das folgende anonymisierte Beispiel in Kapitel 5.

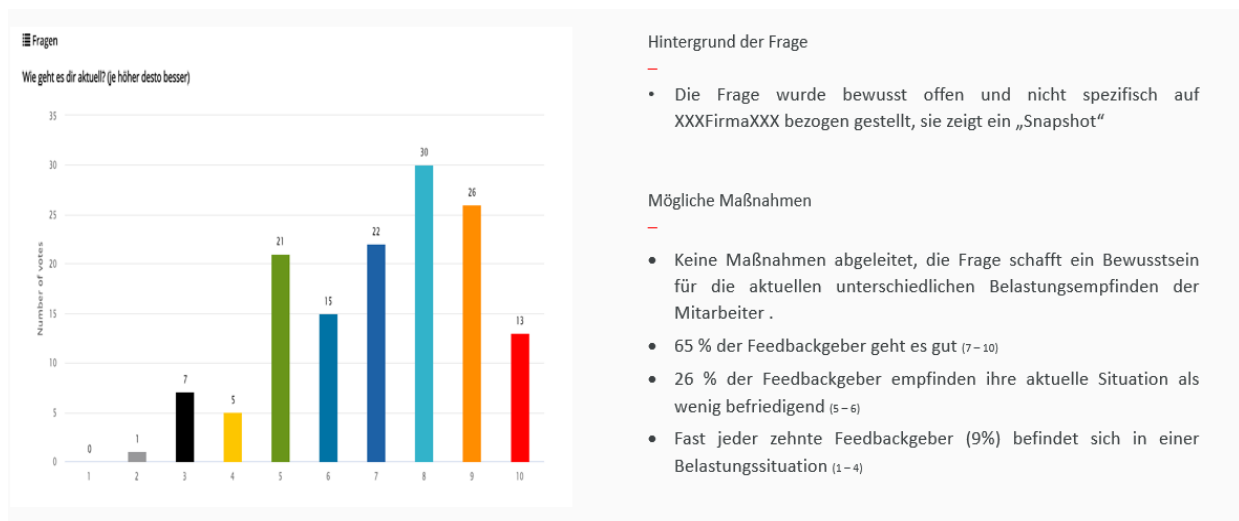


BLACKSHEEP.COACH

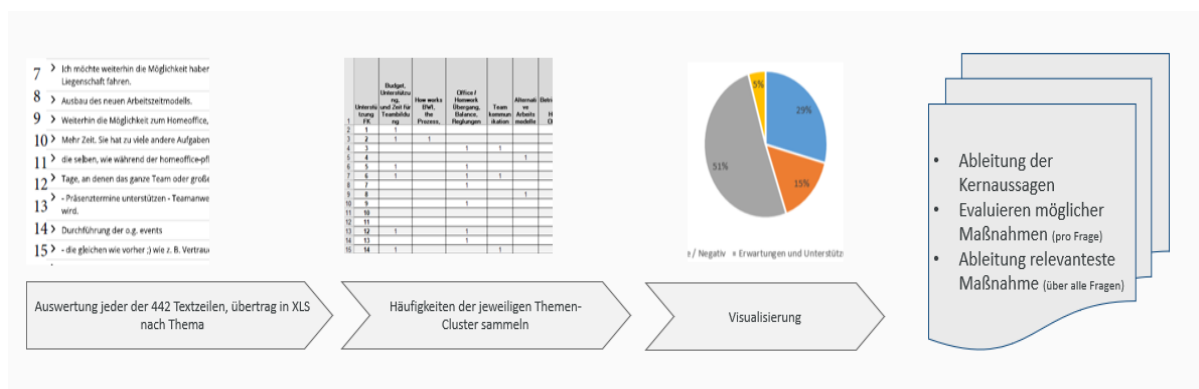
You are unique

5. Ein anonymisiertes Praxisbeispiel

In einem Veränderungsprojekt wurden rund 140 Mitarbeitende eingeladen, ihre Sicht auf Zusammenarbeit, Belastung und zukünftige Arbeitsformen zu schildern.



Die Rückmeldungen zeigten zunächst eine große Vielfalt. Erst die systematische Zusammenführung verdichtete hunderte Einzelantworten zu wenigen Clustern und leitete daraus Handlungsfelder ab.



Dabei wurden insbesondere folgende Themen sichtbar:

- Zusammenarbeit
- Kommunikation
- Führung
- Homeoffice und Präsenz
- Teamgefühl
- Orientierung
- persönliche Belastung

Mit diesem Vorgehen gelang der Transfer von einem diffusen Stimmungsbild zu einer belastbaren Entscheidungsgrundlage und einem konkreten Maßnahmenkatalog.

Aus den Ergebnissen wurden unter anderem folgende Maßnahmen abgeleitet:

- Die Ergebnisse wurden transparent mit der Belegschaft geteilt.
- Neue Kommunikationsformate wurden etabliert (z. B. Videobotschaften der Geschäftsleitung, Newsletter und regelmäßige Informationsformate).
- Die Unternehmensleitung trat regelmäßig per Videobotschaft mit der Belegschaft in den Dialog.
- Für Führungskräfte wurde ein Entwicklungsraum geschaffen, um digitale Führungskompetenz aufzubauen.
- Operative Maßnahmen wurden gemeinsam mit Mitarbeitenden entwickelt und umgesetzt, wodurch Eigenverantwortung und Beteiligung gestärkt wurden.

**Nicht jede Maßnahme war groß. Entscheidend war,
dass die Mitarbeitenden erleben konnten,
dass ihre Rückmeldungen Konsequenzen hatten.**

6. Typische Fehler bei Mitarbeiterbefragungen

- Zu viele Fragen und zu wenig Fokus.
- Ergebnisse werden erhoben, aber nicht transparent kommuniziert.
- Freitextantworten werden ignoriert.
- Maßnahmen werden nicht priorisiert.
- Niemand überprüft später die Wirkung.
- Es werden Erwartungen geweckt, ohne anschließend sichtbar zu handeln.



BLACKSHEEP.COACH

You are unique

7. Quintessenz

- 1) Wer Menschen nicht fragt, entscheidet auf Basis von Vermutungen.
- 2) Eine Befragung schafft keine Veränderung. Sie schafft Orientierung.
- 3) Veränderung beginnt damit, Menschen ernsthaft zuzuhören.

8. Einladung

Jede Organisation ist anders. Deshalb beginnt für mich jedes Projekt mit einem Gespräch über Ihre Ausgangssituation. Wenn Sie möchten, schildern Sie mir:

- Welches Thema beschäftigt Ihre Organisation?
- Welche Form der Befragung planen Sie?
- Wie viele Personen sollen teilnehmen?
- Welches Ziel verfolgen Sie mit der Auswertung?
- Geht es Ihnen um eine Standortbestimmung oder möchten Sie konkrete Maßnahmen entwickeln?



BLACKSHEEP.COACH

You are unique

Philip Collette, MBA

Mindfulness-based Systemic Coach (DGSF)

Chemin de Collefrat

83111 Ampus

France

ask@blacksheep.coach

FR: +33 6 21 65 11 36

DE: +49 151 140 11 281