

# Gute Daten, keine Wirkung? Wege aus der Umsetzungslücke

*Wie kommen Zahlen, Daten & Fakten in die verbindliche Umsetzung?*



## Copyright-Hinweis

Bitte beachten Sie, dass die Vortragspräsentation nur für Ihren persönlichen Gebrauch bestimmt ist und nicht vervielfältigt werden darf.



# Fahrplan für die nächste Stunde

10 min

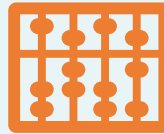
## Impuls



Vom Befund zur Entscheidung -  
Meine Vorgehensweise am Beispiel  
einer Mitarbeiterbefragung

40 min

## 3D-Welten / Aktivierung



Gemeinsames Erkunden

10 min

## Diskussion / Austausch



Wie gelingt der Praxistransfer?  
Erfahrungen aus der Runde

# Das Schubladenproblem. Eine systemische Diagnose.

70 %

*aller Mitarbeiterbefragungen  
führen zu keinen  
wahrnehmbaren Veränderungen.*

Quelle: RAUEN / Kienbaum-Studie 2022

## Warum verschwinden Befunde, die teuer erhoben wurden, in der Schublade?

- Ergebnisse werden präsentiert, nicht interpretiert
- Verantwortung bleibt unklar (wer entscheidet was?)
- keine Kopplung an Strategie und Ressourcen
- psychologische Sicherheit fehlt für offenen Dialog
- systemische Ursachen werden individualisiert

GRÜNDE, WARUM  
BEFUNDE IN DER  
„SCHUBLADE“ VERSCHWINDEN:

- ▷ kein Leidensdruck
- ▷ ISO Zertifizierungen  
(z. B. Zufriedenheitsanalyse)
- ▷ Wofür braucht ihr die  
Daten? Was ist danach  
anders?
- ▷ Wer ist dafür zuständig?
- ▷ Gefühl für Daten
- ▷ Strukturierter Folgeprozess  
(dauerhaft angelegt)
  - Arbeit mit Ergebnissen in Teams
  - Prozesse auf gleicher Ebene (übergreifend)
- ▷ Parallelprojekte → PRKs
- ▷ Für „Nachhalten“ ist keins  
zuständig
- ▷ Unterstützung von ganz oben

Ihr steht nicht im Stau.  
„Ihr seid der Stau.“



# Praxisfall - Befragungsergebnisse in einer Großorganisation

## Die Ausgangslage:

Mitarbeiterbefragung (N > 100) mit klaren kritischen Befunden zur Führungsqualität

Ergebnisse wurden im Management-Meeting und an die Belegschaft präsentiert

Reaktion: vorherrschend Stille, eine kritische Rückmeldung

Einen Monate später: keine Maßnahmen, keine weitere Kommunikation an die Belegschaft

→ **Klassisches Muster:**

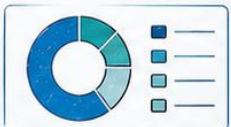
**Die Daten sind da, das Entscheidungsmandat ist unklar, der Dialog nicht strukturiert.**

# Wie kommen Zahlen, Daten & Fakten in die verbindliche Umsetzung?

## NUMMERN, DATEN & FAKTEN

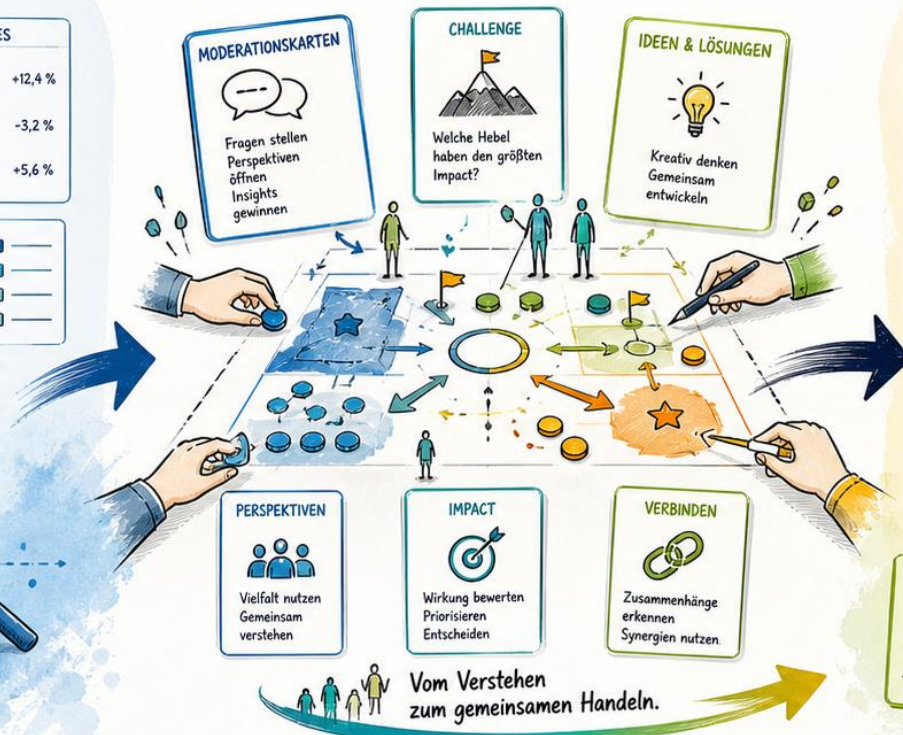


KEY FIGURES			
€	2,45 Mio.	+12,4 %	
👤	7.850	-3,2 %	
🕒	94 %	+5,6 %	



KPI	IST	SOLL	Δ
Umsatz	2,45 Mio.	2,20 Mio.	+12,4 %
Kunden	7.850	8.100	-3,2 %
Qualität	94 %	89 %	+5,6 %
Prozesseffizienz	78 %	70 %	+8,0 %

## GEMEINSAM VERSTEHEN. SPIELERISCH ENTWICKELN. ZUSAMMEN HANDELN.



## VERBINDLICHE UMSETZUNG

**MASSNAHMEN**

Klar. Konkret. Umsetzbar.

**VERANTWORTUNG**

Wer macht was? Bis wann? Mit welchen Ressourcen?

**AKTIONSPLAN**

- Schritt 1
- Schritt 2
- Schritt 3
- ...

**ZEITPLAN**

Meilensteine setzen. Dranbleiben.

**ROADMAP**

Mittelfristig, Kurzfristig, Langfristig

**WIRKUNG SICHERN**

Umsetzen. Messen. Anpassen. Weiterentwickeln.

**ZIEL ERREICHEN!**

Verstehen. Analysieren. Priorisieren.

Bild erstellt mit Claude

# Die drei Wirkungsebenen

## 01 · Sachebene

### Daten & Interpretation



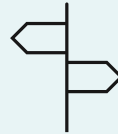
Was sagen die Zahlen wirklich?

Welche Schlussfolgerungen sind valide?

Was wird nicht gemessen?

## 02 · Strukturebene

### Entscheidung & Mandat



Wer hat das Mandat zu handeln?

Welche Ressourcen stehen bereit?

Wie ist die Verbindlichkeit für die Umsetzung von Maßnahmen hergestellt?

## 03 · Sozialebene

### Kultur & Dialog



Ist psychologische Sicherheit vorhanden?

Wer wird gehört, wer nicht?

Welche Narrative dominieren?

# Ebene 01 · Sachebene: Daten & Interpretation

Workshop-  
Format,  
Austausch-  
plattformen

## Praxisbeispiel: Befragungsauswertung

Es kommt häufiger vor, dass ich bei der Arbeit an meine körperliche Leistungsgrenze komme.



Hin und wieder fühle ich mich in meinem Job unterfordert.



Ich wünsche mir manchmal mehr Abwechslung bei meiner Arbeit.



trifft voll und ganz zu    trifft zu    trifft nicht zu    trifft überhaupt nicht zu

**Was die Daten zeigen:** 74% erleben keine körperliche Überlastung. 89% fühlen sich nicht unterfordert. 88% wünschen sich nicht mehr Abwechslung.

## Mögliche Interpretationsspielräume:



### Mittelwert-Falle

89% bedeutet: 11% kommen an ihre körperliche Leistungsgrenze. Wer sind diese 11%? Was bedeutet das konkret?



### Bestätigung statt Erkundung

Positive Werte werden als Entwarnung genutzt, statt zu fragen, was dahinterliegt.



### Fehlende Kontextfragen

Kein Vergleichswert, keine Segmentierung nach Bereich, Alter oder Funktion.



### Interpretation als Managementakt

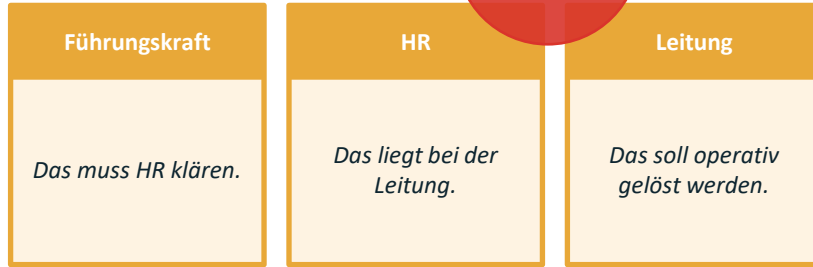
Wer liest die Daten? Nur HR und Leitung oder auch die Betroffenen selbst?

**Resonanzanalyse:**  
*Daten gemeinsam "lesen" und nicht nur präsentieren.*

# Ebene 02 · Strukturebene: Entscheidung & Mandat

## Das klassische Mandatsproblem

Niemand  
ist zuständig



**Ergebnis:**  
*Die Befragung wird ausgewertet. Die Maßnahmen folgen nicht.*

## Mandatsklarheit herstellen - 5 Fragen:

- v Wer hat Entscheidungsrecht über Maßnahmen?
- v Welches Budget steht bereit und wer genehmigt es?
- v Bis wann werden Ergebnisse zurückgespiegelt?
- v Wer kommuniziert was an wen?
- v Wie wird Verbindlichkeit dokumentiert?

## Beispiel aus der Praxis

Vor

### Vor der Befragung

Steuerkreis mit klarem Mandat einrichten.  
Leitung, HR, Betriebsrat: Wer entscheidet danach was?

w

### Während der Auswertung

Interpretations-Workshop: nicht nur HR, sondern auch Bereichsleitungen. Gemeinsame Lesung der Daten.

N

### Nach der Präsentation

Max. 3-4 Prioritäten in 4 Wochen beschlossen. Ressourcen zugewiesen. Massnahmen in bestehende Planungsrunden integriert.

**Mandat entsteht nicht von Selbst, es wird explizit vereinbart.**

# Ebene 03 · Sozialebene: Kultur & Dialog

## Warum echte Meinungen ausbleiben

1

### Die Befragung ist anonym, aber die Auswertung nicht mehr

Kleine Teams: Jeder weiß, wer was gesagt haben könnte.

2

### Kritisches Feedback wurde schon bestraft

Implizit, durch Zurückhaltung von Projekten, Beförderungen.

3

### Keine Reaktion auf früheres Feedback

Vor 2 Jahren dieselben Punkte. Nichts passiert. Wozu nochmal?

4

### Der Fragebogen spiegelt nicht die echten Probleme.

Die Fragen wurden "oben" entwickelt und nicht mit den Betroffenen.

## Dialogformate, die Wirkung erzeugen

### Ergebnisworkshop (betroffene Gruppe)

Nicht: Die Leitung präsentiert. Sondern: Betroffene lesen und deuten gemeinsam. Was erkennen wir? Was überrascht uns? Was fehlt?

### Fishbowl-Gespräch

Kleine Gruppe diskutiert sichtbar, Rest hört zu. Hierarchien treten zurück. Echte Stimmen werden hörbar.

### World Cafe zu Maßnahmenoptionen

Parallele Tischgruppen, 3 Rotationen. Ergebnis: breite Beteiligung, keine Endlosplenum-Dynamik. Massnahmen entstehen von unten.

### 1:1-Nachgespräch (FK / MA)

Nach Teamergebnissen: Individuelle Resonanz abfragen. Was willst du persönlich ansprechen? Ggf. erneute Befragungen

*Psychologische Sicherheit ist keine Haltungsfrage, sie ist das Ergebnis von Strukturen und Formaten.*

# Neuere Ansätze und digitale Erweiterungen

## Continuous Listening

Microsoft Viva Glint, Peakon, Leapsome

Wöchentliche Kurzbefragungen (3-5 Fragen) ersetzen oder ergänzen die Jahresbefragung. Kürzere Reaktionszeiten, aber: Survey Fatigue und Scheinaktivität als Risiken.

+ Schnelle  
Feedbackzyklen

! Risiko: Datenmenge  
ohne Handlung

## Auswertung offener Kommentare

KI-gestützt

Offene Freitextantworten systematisch auswerten: Themencluster, Sentimentanalyse, Häufigkeitsverteilung. Reduziert blinde Flecken bei qualitativen Daten erheblich.

+ Qualitative Tiefe  
skalierbar

! Modell-Bias prüfen

## Organizational Network Analysis (ONA)

Rob Cross / Innovisor

Ergänzt klassische Befragungen um Netzwerkdaten: Wer arbeitet mit wem? Wo sind Silos? Wer sind informelle Schlüsselpersonen? Macht Umsetzungsbarrieren strukturell sichtbar. ([LINK](#))

+ Silos und Engpässe  
sichtbar

! Datenschutz  
sorgfältig klären

Methoden	Stärken	Wichtige Hinweise	Wichtige Risiken
Netzwerkdaten	• Klare Rollen • Klare Verantwortlichkeiten	• Klare Rollen • Klare Verantwortlichkeiten • Klare Verantwortlichkeiten	• Klare Rollen • Klare Verantwortlichkeiten • Klare Verantwortlichkeiten
Netzwerkdaten	• Klare Rollen • Klare Verantwortlichkeiten	• Klare Rollen • Klare Verantwortlichkeiten • Klare Verantwortlichkeiten	• Klare Rollen • Klare Verantwortlichkeiten • Klare Verantwortlichkeiten
Netzwerkdaten	• Klare Rollen • Klare Verantwortlichkeiten	• Klare Rollen • Klare Verantwortlichkeiten • Klare Verantwortlichkeiten	• Klare Rollen • Klare Verantwortlichkeiten • Klare Verantwortlichkeiten

## Partizipative Aktionsforschung (PAR)

Lewin / Reason & Bradbury

Betroffene als Mitforschende: Instrumente gemeinsam entwickeln, Daten gemeinsam auswerten, Massnahmen gemeinsam ableiten. Hoher Aufwand, aber sehr hohe Verbindlichkeit.

+ Höchste  
Verbindlichkeit

! Zeit- und  
Ressourcenintensiv

# Empfehlung: Drei Maßnahmen

1

## Partizipativen Auswertungsworkshop einführen

Betroffene lesen ihre eigenen Teamergebnisse. Drei Leitfragen:  
Was erkennen wir? Was überrascht uns? Was wollen wir ändern?

Ab nächster Befragung

Wirkung: sehr hoch | Aufwand: mittel

2

## Öffentliches Commitment mit Zeitplan

Max. 3-4 Maßnahmen, Verantwortliche, Datum, schriftlich kommuniziert an alle Befragten. Kein Sonderformat nötig: Intranet, Townhall oder Teambesprechung genügt.

Sofort nach Auswertung

Wirkung: hoch | Aufwand: gering

3

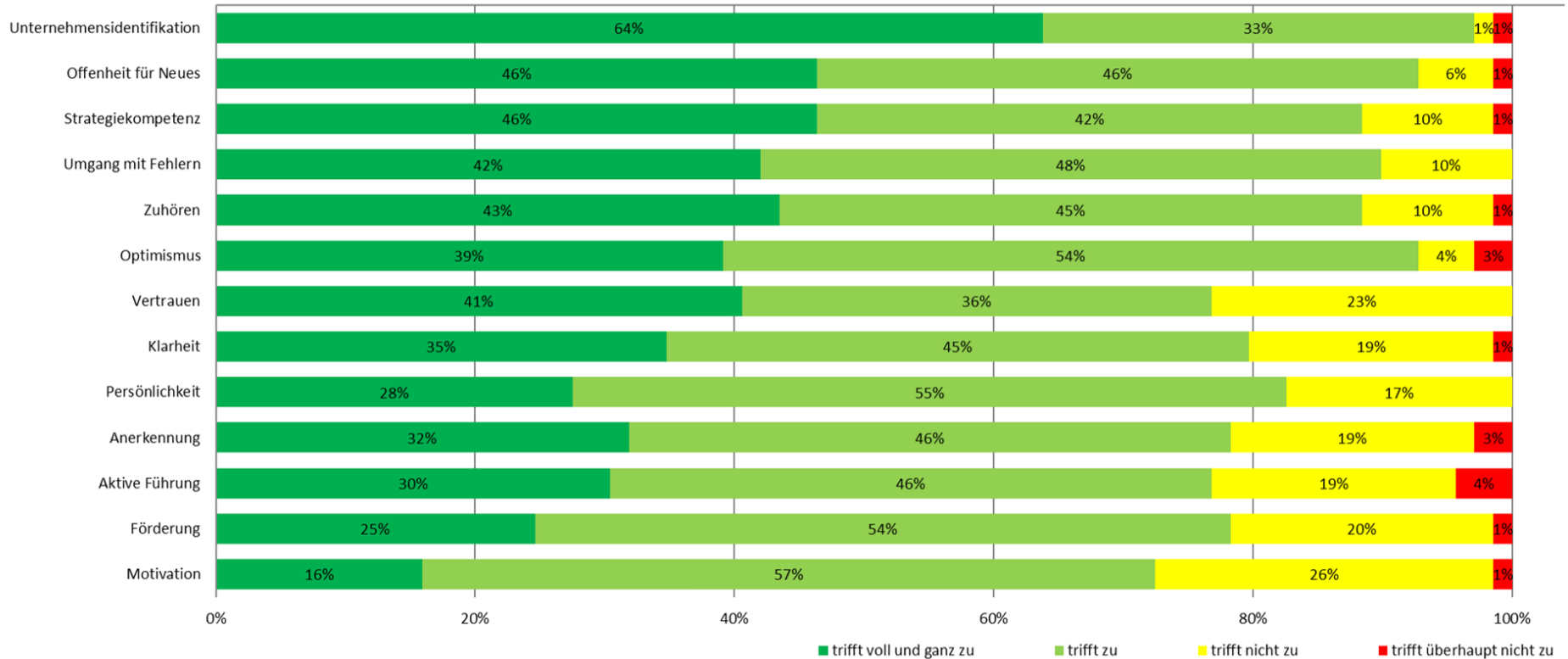
## Wirkungcheck in Folgebefragung integrieren

Zwei Fragen genügen: 'Ich habe wahrgenommen, dass sich seit der letzten Befragung etwas verändert hat.' und 'Die Massnahmen waren für meinen Arbeitsalltag relevant.'

Beim nächsten Zyklus

Wirkung: hoch | Aufwand: gering

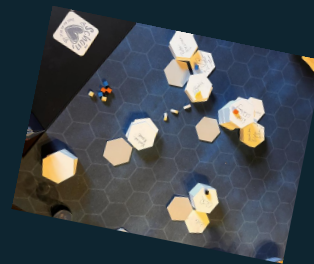
# Praxisbeispiel: Wie können wir Führung im Unternehmen verbessern?



# Ablauf der 3-D-Welten



Vom Sammeln zum Handeln – 4 Phasen





*3-D-Welten übersetzt verstreute Daten in ein begehbares, gemeinsames Bild und macht Prioritäten sichtbar.*


# 3D-Welten von Janek Panneitz

AUSGANGSFRAGE:

WIE KÖNNEN WIR FÜHRUNG IM UNTERNEHMEN VERBESSERN?  
(GRUNDLAGE MITARBEITERBEFRAGUNG)

a)  SCHREIBT JE 4 LÖSUNGEN AUF EURE SECHSECKE. BEACHTET DIE WERTE DER MITARBEITERBEFRAGUNG!  
+ AUSLEGEN, + ZUSAMMENTASSEN

b) → CLUSTERT DIE THEMEN!  
↳  INSELWELTEN

c) → PRIORISIERT DIE THEMEN!  
↳ 

d) → LEGT VERANTWORTLICHE & BETEILIGTE FEST!  
WER HAT/SIEHT WELCHEN MEHRWERTZ?



# Aus Zahlen wird Erkenntnis. Wie wird daraus Wirkung?



*Diese Lücke beschreiben Pfeffer & Sutton (2000) als „Knowing-Doing-Gap“.*

Mein Fazit für heute Abend

# Blitzlicht

Welchen Impuls nehme ich mit?



# BLITZLICHT

- WIE KANN SO ETWAS WIRKLICH UMGESETZT WERDEN?
  - "LAGERFEUER-IDEE"  
↳ EFFEKTIV HEUTE
  - HORIZONT ERWEITERT  
↳ Bsp. Wie geht ihr mit Kunden um?
  - FACHLICHER IMPULS
  - SPANNENDE QUALI-METHODE  
↳ METHODEN-KOFFER
  - MEHR INTERNE BERATUNGS-LEISTUNG → WIRKSAMKEIT, STÄRkere VERBINDLICHKEIT HERSTELLEN
- IMPULSE + GEMEINSAMS TREIBEN
- SCHWARZ-INTelligenz
- 3D-Welten



Fazit für heute Abend

**Daten beschreiben  
den Ist-Zustand.  
Entscheidungen  
verändern ihn.**

*Hebelwirkung entsteht nur, wenn Interpretation, Mandat und Dialog zusammenspielen.*

