

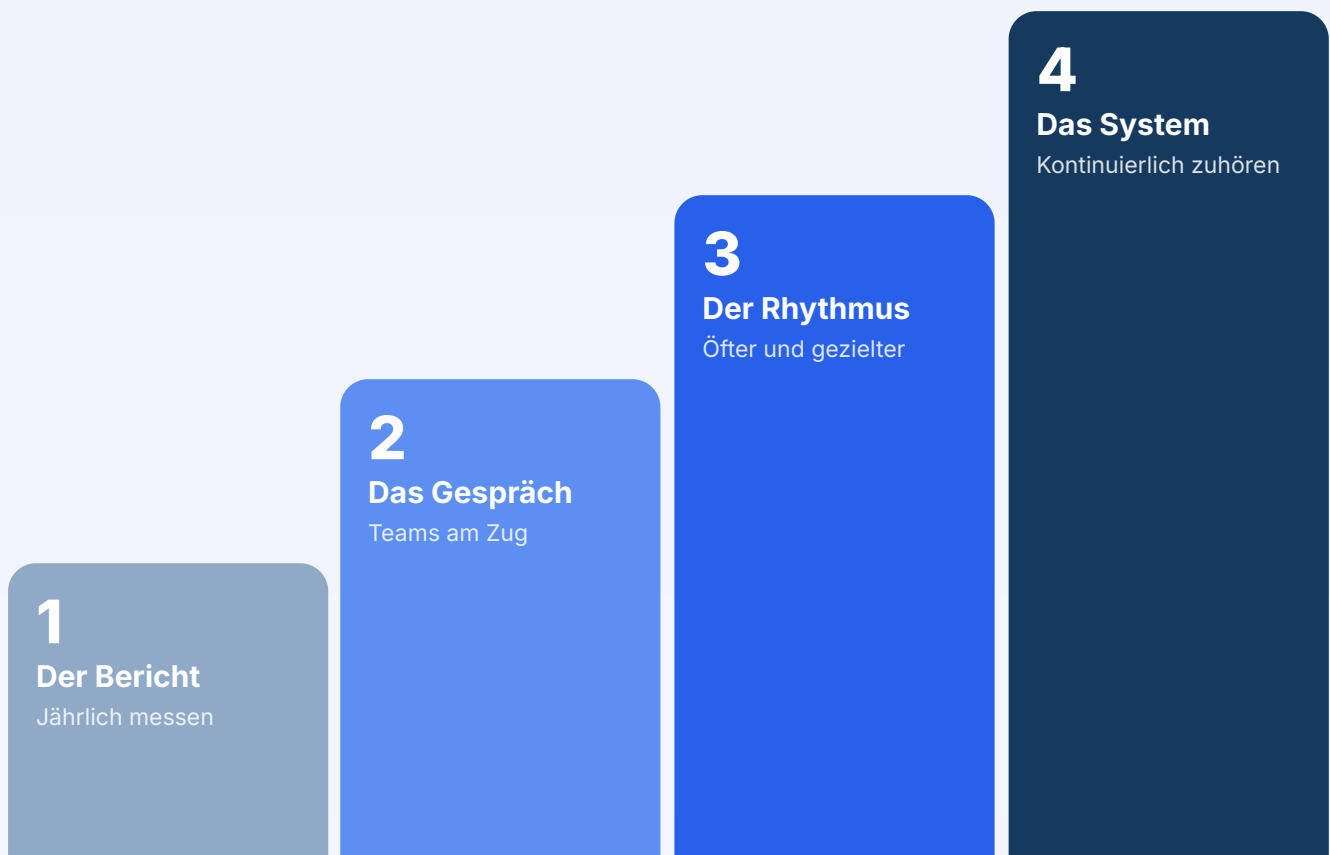
WISSENSZENTRUM · OKTOBER 2026

# Von der jährlichen Mitarbeiterbefragung zum kontinuierlichen Zuhören

Ein Reifegradmodell in vier Phasen: Standort in zwei Minuten bestimmen, einen Schritt gehen, die Organisation mitnehmen.

VIER PHASEN, EINE STUFE NACH DER ANDEREN

Selbstcheck auf Seite 5



Für HR-Verantwortliche, die mehr aus ihrer Mitarbeiterbefragung herausholen und wissen möchten, was der nächste Schritt ist.

Mit Selbstcheck und 90-Tage-Startplan.  
Quellen auf Seite 11

## IN EINER MINUTE

# Das ganze Modell auf einer Seite

Kontinuierliches Zuhören bauen Sie in vier Phasen auf. Sie müssen nicht alles auf einmal tun.

## PHASE 1

**Der Bericht**

Eine Befragung pro Jahr. HR und Führungsteam lesen den Bericht, HR erstellt den Plan.

## PHASE 2

**Das Gespräch**

Teams sehen ihre eigenen Ergebnisse und wählen selbst, was sie verbessern.

## PHASE 3

**Der Rhythmus**

Zwischendurch kurze Befragungen und feste Termine. Sie sehen, ob Maßnahmen wirken.

## PHASE 4

**Das System**

Ein Zuhörplan, der Laufbahn und Strategie begleitet.

## SO NUTZEN SIE DIESES WHITEPAPER, IN DREI SCHRITTEN

**1. Selbstcheck machen**

Vier Fragen, zwei Minuten. Seite 5.

**2. Ihre Phase lesen**

Eine Seite mit Ihrem ersten Schritt. Seite 6 bis 8.

**3. 90 Tage planen**

Mit wem, und wann Sie Bilanz ziehen. Seite 9 und 10.

**1****Beginnen Sie, wo Sie stehen.**

Phase 1 ist kein Versagen. Sie ist ein Anfang, und Sie haben schon Ergebnisse, mit denen Sie arbeiten können.

**2****Eine Stufe nach der anderen.**

Wer eine Phase überspringt, bekommt mehr Daten und denselben Bericht.

**3****Erst zeigen, dann mehr verlangen.**

Beginnen Sie mit einer Abteilung. Ein sichtbares Ergebnis überzeugt mehr als ein Plan.

***Kontinuierliches Zuhören beginnt nicht mit häufigerem Fragen.  
Es beginnt mit besserem Nachfassen.***

## KAPITEL 1 · WIEDERERKENNEN

# Ein Jahr mit einer Befragung

Im März sind alle kurz damit beschäftigt. Danach wird es still, bis zur nächsten Einladung.

## AUFMERKSAMKEIT FÜR DIE ERGEBNISSE IM JAHRESVERLAUF

illustrativ



## MITARBEITER

„Ich fülle es jedes Jahr aus, aber ich höre nie wieder etwas davon.“

## TEAMLEITUNG

„Ich habe ein PDF über die ganze Abteilung bekommen. Was soll ich damit für mein Team anfangen?“

## HR

„Der Maßnahmenplan steht. Aber ob er etwas bewirkt, wissen wir erst nächstes Jahr.“

## GESCHÄFTSFÜHRUNG

„Der Wert ging von 7,1 auf 7,0. Ist das schlimm?“

## DAS IST PHASE 1

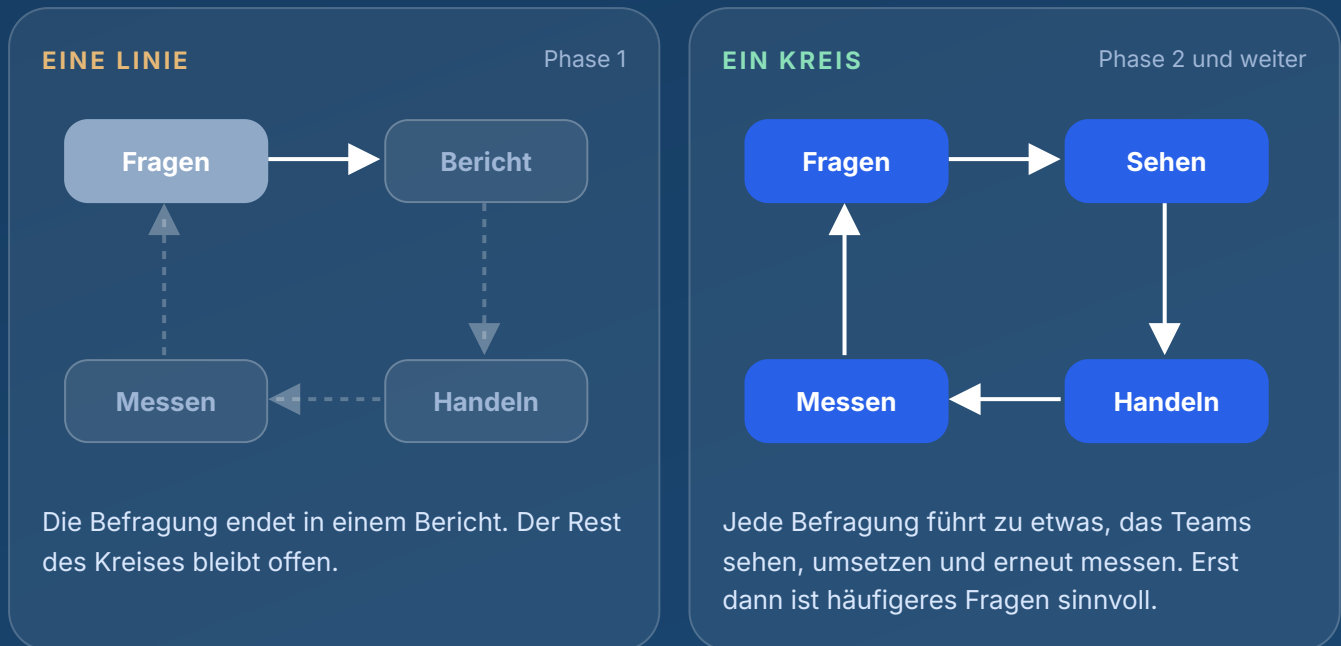
**Daran ist nichts falsch. Es ist ein Anfang. Aber der Bericht ist zum Endpunkt geworden, obwohl er ein Ausgangspunkt hätte sein sollen.**

Kurve, Zitate und Werte sind erfunden. Das Muster sehen wir in vielen Organisationen.

## KAPITEL 1 · DIE ERKENNTNIS

# Wachsen heißt, den Kreis zu schließen

Der Unterschied zwischen Phase 1 und Phase 4 liegt nicht in der Zahl der Fragebögen. Er liegt in dem, was zwischen zwei Befragungen geschieht.



**Die nächste Phase heißt nicht, öfter zu messen. Sie heißt, dass sich der Kreis öfter schließt.**

Gruppen, die sahen, dass mit den Ergebnissen etwas geschah, urteilten positiver. Wer nichts sah, urteilte negativer als jene, die nicht teilgenommen hatten.

Church u. a., 2012; Feldstudie über 11 Jahre



Ein Review von 53 Studien: Nach dem Nachfassen verbessern sich die Ergebnisse meist. Der Effekt variiert je nach Organisation.

Huebner und Zacher, 2021



Veränderungsbereitschaft heißt wollen und glauben, dass man es kann. Dieses Vertrauen wächst durch Tun.

Weiner, 2009; Theorie, keine Metaanalyse



## KAPITEL 2 · WO STEHEN SIE?

# Vier Fragen, zwei Minuten

Kreisen Sie je Frage den Satz ein, der heute am besten passt, nicht das Geplante.  
Machen Sie es zu zweit und vergleichen Sie.

**Fragen** Was fragen Sie Ihre Mitarbeitenden?

1

Eine breite Befragung pro Jahr, oder weniger.

2

Breite Befragung, mit Fragen, die Teams selbst aufgreifen können.

3

Dazu kurze Befragungen zu aktuellen Themen.

4

Ein Plan mit festen Zeitpunkten, vom Eintritt bis zum Austritt.

**Sehen** Wer sieht die Ergebnisse?

1

Vor allem HR und das Führungsteam, in einem Bericht.

2

Jedes Team sieht seine eigenen Ergebnisse.

3

Teamleitungen sehen ihren Trend zwischen Befragungen.

4

Ergebnisse stehen neben Fluktuation und Fehlzeiten.

**Handeln** Was passiert danach?

1

HR erstellt einen Plan für die ganze Organisation.

2

Teams wählen selbst eine oder zwei Maßnahmen.

3

Maßnahmen haben Verantwortliche, Frist und Status.

4

Verbessern gehört zu den regulären Besprechungen.

**Messen** Wissen Sie, ob es wirkt?

1

Wir vergleichen mit dem Vorjahr.

2

Mitarbeitende erfahren, was mit ihrem Input geschieht.

3

Wir messen, ob eine Maßnahme gewirkt hat.

4

Wir wissen, welche Signale mit Fluktuation einhergehen.

**Ihre Phase ist die niedrigste Zahl, die Sie eingekreist haben.** Dort liegt Ihr erster Schritt. Höhere Werte bei anderen Fragen helfen erst, wenn dieser Schritt getan ist.

**PHASE 1 · Der Bericht** siehe Seite 6**PHASE 2 · Das Gespräch** siehe Seite 7**PHASE 3 · Der Rhythmus** siehe Seite 8**PHASE 4 · Das System** siehe Seite 8

## KAPITEL 3 · VON PHASE 1 ZU 2

# Vom Bericht zum Gespräch

Sie müssen nicht öfter messen. Bringen Sie vorhandene Ergebnisse zu den Teams.

PHASE 1 · DER BERICHT

PHASE 2 · DAS GESPRÄCH

PHASE 3 · DER RHYTHMUS

PHASE 4 · DAS SYSTEM

## IHR ERSTER SCHRITT, DIESEN MONAT

## Eine Abteilung bespricht ihre eigenen Ergebnisse.

Nehmen Sie die Ergebnisse Ihrer letzten Befragung. Wählen Sie eine Abteilung mit einer motivierten Teamleitung. Lassen Sie das Team selbst eine Maßnahme wählen, und berichten Sie nach sechs Wochen, was sie gebracht hat.

## DANACH

- 1 Geben Sie jedem Team nach der nächsten Befragung binnen eines Monats seine Ergebnisse.
- 2 Sagen Sie allen, was mit dem Input geschieht: Sie haben gesagt, wir haben gehandelt.

## SIE SIND SO WEIT, WENN

- ☐ Teams selbst Maßnahmen wählen.
- ☐ Mitarbeitende erfahren, was geschieht.
- ☐ Teamleitungen nach ihren Zahlen fragen.

## WEN BEZIEHEN SIE EIN, UND WAS FRAGEN SIE?

## FÜHRUNGSTEAM

„Dürfen die Ergebnisse an die Teams gehen, auch wenn sie nicht schön sind?“

## TEAMLEITUNG

„Möchten Sie mit Ihrem Team ein Gespräch über die Ergebnisse führen?“



**So hilft Deepler.** Research gibt jedem Team ein eigenes Dashboard mit Gesprächsthemen. Gruppen sind erst ab 6 Antwortenden sichtbar.

Research

## ACHTUNG

Messen ohne Nachfassen ist schlimmer als gar nicht messen. Wer teilnimmt und nichts zurückhört, urteilt negativer als jene, die nicht teilnahmen.

## FORSCHUNG

Wer sah, dass mit den Ergebnissen etwas geschah, urteilte positiver.

Church u. a., 2012; Huebner und Zacher, 2021

## BLOG

**So spiegeln Sie Ergebnisse an Teams zurück**

[deepler.io/de/ergebnisse-mitarbeiterbefragung-zurueckmelden](https://deepler.io/de/ergebnisse-mitarbeiterbefragung-zurueckmelden)



## KAPITEL 3 · VON PHASE 2 ZU 3

# Vom Gespräch zum Rhythmus

Die Teams führen das Gespräch. Jetzt sorgen Sie dafür, dass Maßnahmen weiterlaufen und Sie sehen, ob sie wirken.

PHASE 1 · DER BERICHT

PHASE 2 · DAS GESPRÄCH

PHASE 3 · DER RHYTHMUS

PHASE 4 · DAS SYSTEM

## IHR ERSTER SCHRITT, DIESEN MONAT

## Messen Sie zu einem Thema kurz nach.

Wählen Sie das Thema, an dem die meisten Teams arbeiten. Stellen Sie drei bis fünf Fragen, einige Monate nach dem Start der Maßnahmen. So sehen Teams, ob ihr Ansatz wirkt.

## DANACH

- 1 Machen Sie aus Maßnahmen kleine Projekte, mit Verantwortlichen, Frist und Status.
- 2 Beginnen Sie mit einem Moment in der Laufbahn. Oft ist das Onboarding, wo die Fluktuation am höchsten ist.

## SIE SIND SO WEIT, WENN

- ☐ Maßnahmen wirklich laufen.
- ☐ Sie wissen wollen, was wirkt.
- ☐ Ein Thema ansteht, das kein Jahr warten kann.

## WEN BEZIEHEN SIE EIN, UND WAS FRAGEN SIE?

## TEAMLEITUNGEN

„Welches Thema möchten Sie in den nächsten Monaten verfolgen?“

## MITARBEITENDE

„Ein paar Fragen, und Sie sehen, was damit passiert.“



**So hilft Deepler.** Mit Research Plus werden Maßnahmen zu Projekten und Sie messen die Wirkung nach. Journeys begleitet einen Moment wie das Onboarding.

Research Plus

## ACHTUNG

Zu früh zu oft messen. Bauen Sie den Rhythmus mit Ihrem Nachfassen auf: erst quartalsweise, später öfter.

## FORSCHUNG

Ein Puls liefert ein verlässliches Gesamtbild, erkennt kleine Unterschiede aber schlecht. Behalten Sie Ihre breite Befragung bei.

Brown, 2022; eine Studie

**BLOG** Sind Sie bereit für eine Pulsbefragung?[deepler.io/de/pulsbefragung-starten](https://deepler.io/de/pulsbefragung-starten) →

## KAPITEL 3 · VON PHASE 3 ZU 4

# Vom Rhythmus zum Zuhörplan

Sie messen zu mehreren Zeitpunkten. Jetzt schaffen Sie Zusammenhang und verknüpfen das Zuhören mit Laufbahn und Strategie.

PHASE 1 · DER BERICHT

PHASE 2 · DAS GESPRÄCH

PHASE 3 · DER RHYTHMUS

PHASE 4 · DAS SYSTEM

**IHR ERSTER SCHRITT, DIESEN MONAT**

## Bringen Sie alle Befragungen auf eine A4-Seite.

Notieren Sie je Befragung: Welche Frage beantwortet sie, wer sieht sie, wer handelt danach? Streichen Sie alles ohne Verantwortliche. Das ist Ihr erster Zuhörplan.

**DANACH**

- 1 Binden Sie Ihr HR-System an, damit etwa der erste Arbeitstag automatisch eine Befragung startet.
- 2 Ergänzen Sie, was zur Strategie passt: 360 für Führungskräfte oder eine Kulturbefragung bei Veränderungen.

**SIE SIND SO WEIT, WENN**

- ☐ Teams es selbst aufgreifen.
- ☐ Ihre HR-Daten verlässlich sind.
- ☐ Sie Führung oder Kultur entwickeln wollen.

**WEN BEZIEHEN SIE EIN, UND WAS FRAGEN SIE?****BETRIEBSRAT UND DATENSCHUTZ**

„Das kann zustimmungspflichtig sein. Sprechen Sie mit uns, bevor entschieden wird.“

**IT**

„Können wir es an unser HR-System anbinden und uns per SSO anmelden?“



**So hilft Deepler.** Journeys, 360 und Culture erweitern den Plan. Anbindung an Ihr HR-System und SSO sind in Enterprise enthalten.

**Plus oder Enterprise****ACHTUNG**

Mehr Feedback ist nicht automatisch besser (Kluger und DeNisi, 1996). Prüfen Sie jährlich, welche Befragung zu einer Entscheidung führte, und streichen Sie den Rest.

**FORSCHUNG**

Engagement pro Team hängt mit Leistung und Fluktuation zusammen. Ein Zusammenhang, keine erwiesene Ursache.

Harter, Schmidt und Hayes, 2002

**FALLSTUDIE****Onboarding neuer Kräfte in der Produktion**

[deepler.io/de/onboarding-neuer-mitarbeiter-produktion](https://deepler.io/de/onboarding-neuer-mitarbeiter-produktion)



## KAPITEL 4 · MENSCHEN MITNEHMEN

# So nehmen Sie die Organisation mit

Kontinuierliches Zuhören gelingt nicht, wenn HR es allein macht. Vier Gruppen entscheiden über den Erfolg. Jede mit einer eigenen Frage.

## Führungsteam oder Geschäftsführung

### WAS SIE WISSEN WOLLEN

Was bringt es, und was kostet es?

### WAS SIE SAGEN

*„Wir fangen klein an, mit einer Abteilung. In drei Monaten zeigen wir, was es gebracht hat.“*

### WORUM SIE BITTEN

Raum für ein Pilotprojekt und die Zusage, dass die Ergebnisse an die Teams gehen.

## Teamleitungen

### WAS SIE WISSEN WOLLEN

Wird das Mehrarbeit oder eine Leistungskontrolle?

### WAS SIE SAGEN

*„Sie erhalten die Zahlen Ihres eigenen Teams. Sie und Ihr Team entscheiden, was Sie daraus machen.“*

### WORUM SIE BITTEN

Ein Teamgespräch pro Befragung und eine Maßnahme, die Sie verfolgen.

## Mitarbeitende

### WAS SIE WISSEN WOLLEN

Passiert diesmal wirklich etwas damit?

### WAS SIE SAGEN

*„Sie sehen, was mit Ihrem Input geschieht. Ihre Antworten sind anonym und je Gruppe erst ab sechs Personen sichtbar.“*

### WORUM SIE BITTEN

Ein paar Minuten und eine ehrliche Antwort.

## Betriebsrat und Datenschutz

### WAS SIE WISSEN WOLLEN

Was geschieht mit den Daten, und dürfen wir mitreden?

### WAS SIE SAGEN

*„Sie sitzen von Anfang an mit am Tisch. Wir halten fest, was wir messen und wer was sieht.“*

### WORUM SIE BITTEN

Mitdenken beim Aufbau. Bei laufendem Zuhören eventuell auch Zustimmung.

## DIE REGEL

### Erst zeigen, dass es funktioniert. Dann um mehr bitten.

Eine Organisation ist bereit für Veränderung, wenn Menschen sie wollen und glauben, dass sie es können. Dieses Vertrauen wächst, wenn sie sehen, dass es gelingt.

Weiner, 2009; Theorie, keine Metaanalyse



## KAPITEL 5 · LOSLEGEN

# Ihre ersten 90 Tage

Kein großes Programm. Ein Check, ein Schritt, eine Abteilung. Und ein Zeitpunkt für den Rückblick.

## WOCHE 1 UND 2

## Standort bestimmen

- Machen Sie den Selbstcheck zu dritt oder zu viert.
- Wählen Sie Ihre niedrigste Dimension.
- Wählen Sie eine Abteilung für den Start.

## WOCHE 3 BIS 6

## Den ersten Schritt gehen

- Setzen Sie den ersten Schritt Ihrer Phase um.
- Sprechen Sie vorab mit Führungsteam und Teamleitung.
- Beziehen Sie Betriebsrat und Datenschutz früh ein.

## WOCHE 7 BIS 12

## Bilanz ziehen und berichten

- Was hat es gebracht, für Team und Mitarbeitende?
- Teilen Sie das Ergebnis im Führungsteam.
- Wählen Sie gemeinsam den nächsten Schritt.

## MEIN PLAN

### Meine Phase und meine niedrigste Dimension

.....

.....

### Mit welcher Abteilung, und mit wem

.....

.....

### Mein erster Schritt

.....

.....

### Wann ich Bilanz ziehe, und mit wem ich sie teile

.....

.....



## KLEIN ANFANGEN MIT DEEPLER

Sie können mit einer Suite starten, meist Research. Jeder Start beginnt mit einem Pilotprojekt, einem Funktionstest und einer Validierungssitzung für Ihren Fragebogen. Erweitern Sie erst, wenn das Nachfassen steht. Research Basic kostet ab 2,49 € pro Mitarbeiter und Monat.

**PREISE** Pakete und Funktionen



**DEMO** So erhalten Teams ihre Ergebnisse



## METHODIK

# Quellen

## FORSCHUNG UND GESETZGEBUNG

**Brown (2022).** Pulse surveys. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(1), 137-149.

**CBS, niederländisches Statistikamt (2025).** Minder werknemers stappen over naar een andere werkgever. 14. August 2025.

**Church u. a. (2012).** Is there a connection between survey action and employee attitudes? *Research in Organizational Change and Development*, 20, 223-264.

**Harter, Schmidt und Hayes (2002).** Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

**Huebner und Zacher (2021).** Following up on employee surveys: a conceptual framework and systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 801073.

**Kluger und DeNisi (1996).** The effects of feedback interventions on performance. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.

**Weiner (2009).** A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67.

**Wet op de ondernemingsraden (niederländisches Betriebsverfassungsgesetz)** Art. 27 Abs. 1 Buchst. k und l. Autoriteit Persoonsgegevens (niederländische Datenschutzbehörde): Liste der DSFA-pflichtigen Verarbeitungen.

**Evidenz:** Zwei Balken stehen für eine Metaanalyse oder ein breites Review, einer für eine Einzelstudie oder Theorie. **Was wir nicht behaupten:** Das Reifegradmodell selbst ist ein Praxismodell von Deepler und nicht wissenschaftlich geprüft. Es gibt wenig unabhängige Forschung zu Pulsbefragungen. Zusammenhang ist keine Ursache. Grafik, Zitate und Beispielsätze sind Illustrationen.

**Über Deepler.** Deepler wurde 2021 von vier Change-Managern gegründet. Wir helfen Organisationen, ihren Mitarbeitenden zuzuhören und zu erkennen, was nötig ist. Bessere Leistung durch besseres Zuhören.  
[deepler.io/de/uber-uns](https://deepler.io/de/uber-uns)

## BESPRECHEN SIE IHR PROFIL

***Was ist Ihre nächste Stufe?***

Scannen Sie den Code und vereinbaren Sie ein Kennenlerngespräch. Bringen Sie Ihren ausgefüllten Selbstcheck mit: Dann schauen wir gemeinsam auf Ihren nächsten Schritt.

[deepler.io/de/einführungsgesprach](https://deepler.io/de/einführungsgesprach) →

