

PARADOXON MITARBEITERBEFRAGUNG: DIE BOTSCHAFT IST NICHT DIE BOTSCHAFT

Prof. Dr. Jürgen Weimann · 11. Mai 2026

Mitarbeiterbefragungen erfreuen sich großer Beliebtheit. Versprühen diese doch den Hauch von moderner Führung, bei der die Mitarbeiter direkt mit einbezogen werden. Gleichzeitig sorgen die Ergebnisse in der Praxis immer wieder für Verwirrung und vor allem Demotivation bei den Mitarbeitenden. Der Grund ist einfach wie schwer: die Botschaften sind nicht die Botschaft. Das Top-Management steht vor der Herausforderung, die Ergebnisse für die Organisation nützlich zu interpretieren. Klingt leichter, als das Management Summary suggeriert. Über das Paradoxon der Mitarbeiterbefragungen.

Freitagvormittag in einer Sparkasse. Der Vorstand sitzt zusammen, vor sich die frischen Ergebnisse der jährlichen Mitarbeiterbefragung. Balkendiagramme, Ampelfarben, freie Kommentarfelder und eine professionelle Einordnung des Dienstleisters. Eine Zahl sticht besonders hervor: Die Mitarbeitenden fühlen sich „schlecht informiert“. Der Reflex zur sofortigen Lösung folgt prompt: „Wir müssen mehr kommunizieren.“ So entstehen innerhalb von Wochen ein neues Vorstandsformat, ein zusätzlicher Newsletter, ein Intranet-Relaunch und auch noch ein Vorstandspodcast. Der Vorstand denkt: Problem gelöst. Doch die Ergebnisse der Befragung im darauffolgenden Jahr überraschen umso mehr: Die Zufriedenheitswerte sind weiter gesunken. Erstaunen und Hilflosigkeit machen sich breit. Hier entsteht das Paradoxon, welches die Unterscheidung in Symptom und Ursache so zentral macht. Offensichtlich waren die weiteren Kommunikationsformate nicht die Ursache. Meist beginnt das Paradoxon bereits bei der Durchführung der Befragung und dem Fragebogen.

DIE FRAGE ERZEUGT DIE ANTWORT

Wenn wir unterstellen, dass alle Führungskräfte ihrer zentralen Aufgabe nachkommen, nämlich sich um die Erfolgssicherung für das Unternehmen kümmern. Dann gäbe es bereits zahlreiche Informationen aus allen Bereichen, was aktuell die Kunden und die Mitarbeitenden beschäftigt. Somit zeigt bereits die

Durchführung der Befragung: Wir sind uns nicht sicher. Mitarbeiterbefragungen sind kein neutrales Messinstrument. Sie bildet vor allem sprachliche Konstruktionen ab, die – in Teilen – ihre eigene Wirklichkeit erzeugen. Schauen wir uns ein Beispiel an: Die Frage „Wie hoch war Ihr Stresslevel in der letzten Woche?“ impliziert, dass Stress vorhanden war.

Wer fragt „Wie zufrieden sind Sie mit der internen Kommunikation?“, lädt zur Bewertung ein und gerät fast unweigerlich in den Bereich der Unzufriedenheit, denn Kommunikation ist nie perfekt. Systemtheoretisch betrachtet bedeutet dies, dass das Instrument der Mitarbeiterbefragung zunächst das erschafft, was es zu messen vorgibt.

Hinzu kommt ein weiterer Verzerrungseffekt: Mitarbeitende antworten nicht ungefiltert, sondern strategisch. Die Menschen kennen ihre Sparkasse, ihre Empfindlichkeiten und ihre Themen. Eine negative Bewertung der Kommunikation ist sozial eher unverfänglich und niemand wird dafür geahndet. Bei einer offenen Aussage über die Eignung der eigenen Führungskraft sähe es anders aus. Was wir in Befragungen lesen, ist also nicht das Problem, sondern die gesellschaftsfähige Übersetzung eines anderen Problems.

LUHMANN UND DIE CODIERUNG VON BOTSCHAFTEN

Niklas Luhmann hat diesen Mechanismus systemtheoretisch beschrieben. Organisationen, so Luhmann, bestehen nicht aus Menschen, sondern vor allem aus Kommunikation. Kommunikation in einem sozialen System folgt dabei nie der direkten Übersetzung von innen nach außen. Sie ist immer codiert, also angepasst an das, was im System ausdrückbar ist. Was Mitarbeitende sagen, ist daher selten das, was sie meinen, und was sie meinen, ist nicht das, was sie brauchen. Es ist die im System zulässige Variante davon.

Daraus ergibt sich eine spannende Kaskade. zur Einordnung von Botschaften:

1. Wenn Mitarbeitende sagen, sie wollen besser informiert werden, meinen sie meist: Wir wollen eingebunden werden.
2. Wenn sie sagen, sie wollen eingebunden werden, meinen sie: Wir wollen mitgestalten können.
3. Wenn sie sagen, sie wollen mitgestalten, meinen sie: Unsere Vorschläge sollen spürbar umgesetzt werden.

Die eigentliche Botschaft hinter „wir fühlen uns schlecht informiert“ lautet also häufig: „Unsere Erfahrung, unser Wissen, unsere Ideen finden in diesem Institut kein / zu geringes Echo.“ Reagiert man darauf mit einem weiteren Newsletter, verstärkt man das Problem, anstatt es zu lösen.

DREI KLASSISCHE FEHLINTERPRETATIONEN

Schauen wir uns weitere Fehlinterpretationen an:

„**Die Arbeitsbelastung ist zu hoch.**“ Eine mögliche Reaktion: zusätzliche Stellen, Workshops zum Selbstmanagement, ein Achtsamkeitsprogramm. Die Botschaft hinter der Botschaft lautet jedoch meist anders: „Wir verbringen zu viel Zeit mit Tätigkeiten, die wir selbst für unsinnig halten.“ Berichte ohne Adressaten, Doppelfreigaben aus den 90ern, Vertriebsmeetings, die wenig mit Vertrieb zu tun haben. Wer nun zusätzliche Stellen schaffen würde, anstatt die Prozesse zu optimieren, verändert zwar die Symptomatik, nicht jedoch die Ursache.

„**Wir wünschen uns mehr Wertschätzung.**“ Eine mögliche Reaktion: eine Betriebsfeier, Geburtstagskarten vom Vorstand, ein Training für die Führungskräfte. Die Botschaft dahinter lautet jedoch meist: „Wir erleben, dass unsere Arbeit für die Sparkasse keine Rolle spielt.“ Es geht weniger um warme Worte, viel mehr um die Relevanz / Wirksamkeit der eigenen Arbeit.

„**Die Führungskräfte sind überlastet.**“ Eine mögliche Reaktion: ein Führungskräfteentwicklungsprogramm, mehr Coaching, ein Resilienzangebot. Auch hier ist die Botschaft jedoch eine andere: „Unsere Führungskräfte sind in einem bürokratischen System gefangen, das sie zu Verwaltern macht.“ Solange Meetings, Vertriebsrunden, Reporting-Pflichten und Eskalationswege gleich bleiben, hilft kein Coaching der Welt.

In allen drei Fällen gilt: Die Antworten stehen zwar im Fragebogen, die relevanten Fragen werden durch die Art und Weise, wie das jeweilige Institut organisiert ist, ausgelöst. Es gilt, die Botschaft hinter der Botschaft zu entschlüsseln.

Für Vorstände und Führungskräfte folgt aus den genannten Punkten eine andere Haltung im Umgang mit Befragungsergebnissen. Es geht nicht darum, schnell auf die Ergebnisse zu reagieren, viel mehr erstmal sich Zeit zu nehmen zum Zuhören und zum Nachdenken.

Drei Impulse:

1. **Werden Sie zum Detektiv:** Welche Strukturen, Abläufe und Entscheidungsmuster bringen genau diese Aussagen hervor? In welchem Kontext erscheint es Mitarbeitenden klug, sich genau so zu äußern?
2. **Führen Sie qualitative Detailanalysen durch:** Zahlen liefern Ihnen die Indikationen, sind jedoch nicht die Diagnose. Setzen Sie nach jeder Befragung kleine, moderierte Resonanzräume an. Fragen Sie nicht: „Was müssen wir verbessern?“, sondern: „Wenn Sie morgen Vorstand wären: Was würden Sie zuerst verändern und warum?“

3. **Machen Sie Entscheidungen transparent:** Die schlimmste Reaktion auf eine Mitarbeiterbefragung ist keine. Die zweitschlimmste sind beliebige Ad-hoc-Maßnahmen. Zeigen Sie, dass die Vorschläge zu sichtbaren Entscheidungen führen. Bitte auch dann, wenn die Entscheidung lautet: „Wir haben Ihren Vorschlag diskutiert. Wir setzen ihn aktuell nicht um, weil ...“

FAZIT: VOM EMPFANGEN ZUM ENTSCHLÜSSELN

Befragungen werden oft als Spiegel bezeichnet, in Wahrheit gleichen sie eher einem Spiegelkabinett. Sie zeigen, was die Organisation salonfähig ausdrückbar gemacht hat und nicht, was sie wirklich bewegt. Seien Sie sich dieser Verzerrung auch bei Kundenbefragungen bewusst. Das Top-Management ist daher aufgefordert, hinter die Botschaft zu blicken, statt jede Aussage wörtlich zu nehmen und in Aktionismus zu verfallen.



Über den Autor: Prof. Dr. Jürgen Weimann

Prof. Dr. Jürgen Weimann ist Berater, Sparringspartner und Keynote-Speaker für Transformation und Führung in Banken und Sparkassen. Seit 1997 in der Bankenbranche, seit 2015 selbstständig, Professor für Digital Strategy an der DBU Berlin und Host des Podcasts Everyone Counts. Seine These: Strategien scheitern an der Umsetzung. Umsetzung scheitert an mangelnder Führung. Führung beginnt beim Vorstand.

juergenweimann.com · buero@juergenweimann.com · +49 176 61 01 68 62