

**Change That  
Works** *Werkstatt*

DEEP DIVE

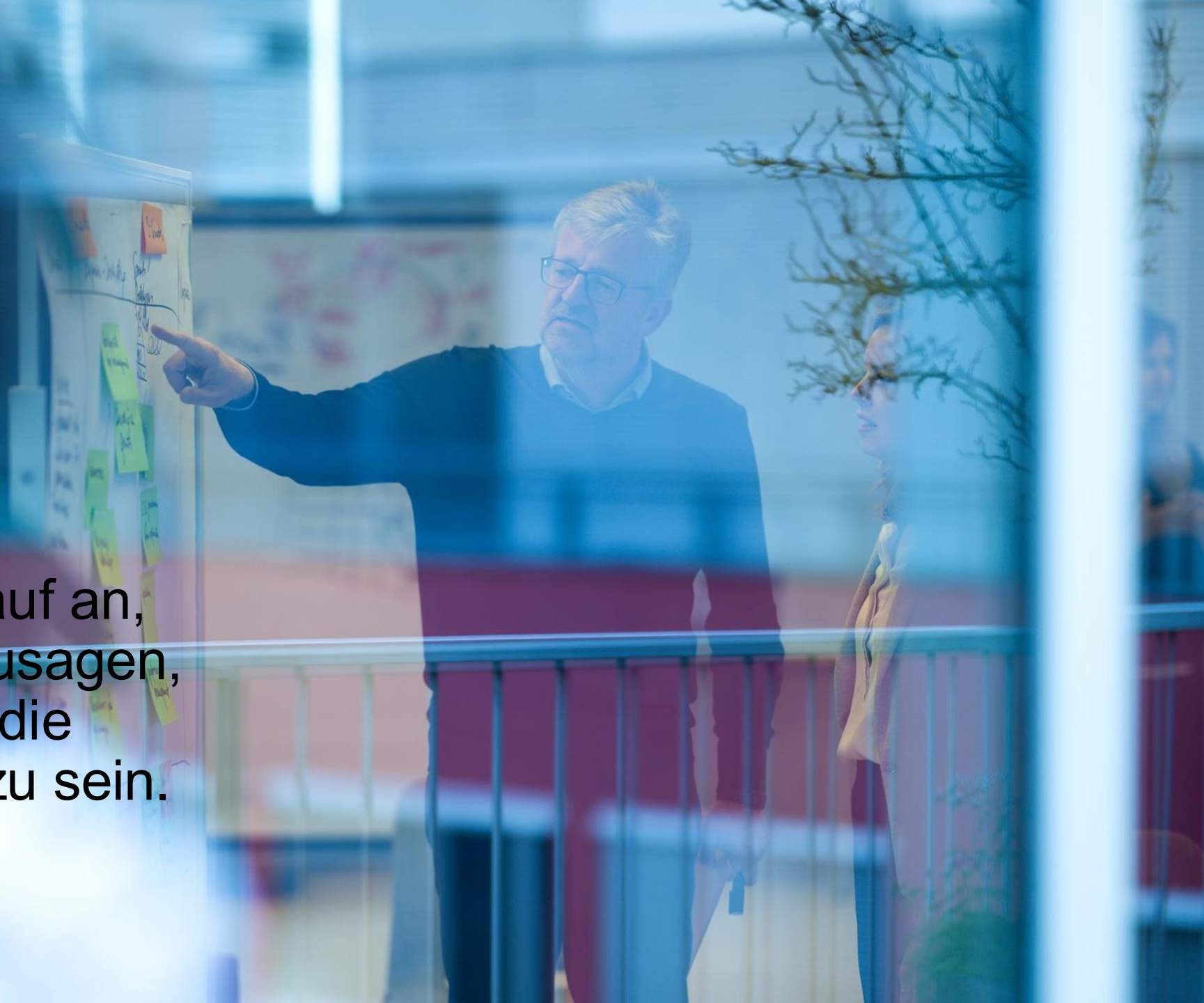
# Zuhören im Change



## Change That Works

Es kommt nicht darauf an,  
die Zukunft vorausszusagen,  
sondern darauf, auf die  
Zukunft vorbereitet zu sein.

Perikles



# Example Use Cases

## Strategieentwicklung fundieren

Strategische Entscheidungen basieren oft zu stark auf Annahmen. Befragungen helfen zu verstehen, welche Themen, Bedürfnisse und Perspektiven wirklich relevant sind.

## Arbeitgeberattraktivität stärken

Unternehmen müssen verstehen, was sie wirklich attraktiv macht, um sich am Markt zu behaupten.

## System und Kultur besser verstehen

Kulturelle Muster, unausgesprochene Regeln und Unterschiede zwischen Bereichen bleiben häufig unsichtbar. Dialog- und Befragungsformate helfen, Dynamiken greifbar zu machen.

## Umsetzung und Wirkung messbar machen

Während und nach Veränderungen fehlt oft ein klares Bild, was wirklich greift. Befragungen schaffen eine Basis, um Maßnahmen gezielt nachzuschärfen.



**Wir treffen strategische Entscheidungen, ohne wirklich zu wissen, was gebraucht wird.**

**Wir finden einfach nicht die Leute, die wir brauchen und uns laufen die relevanten Personen weg.**

**Wir kommunizieren viel, wissen aber nicht, was davon tatsächlich ankommt.**

**Nach dem Change bleibt oft unklar, was sich wirklich verbessert hat.**





Befragungen sind  
kein Reportingtool ...

## Catalyst for Change

Befragungen sind ein strategisches Führungs-, Steuerungs- & Lerninstrument. Sie helfen, ein klares Bild vom Markt, von Mitarbeitenden & der Organisation zu erlangen.

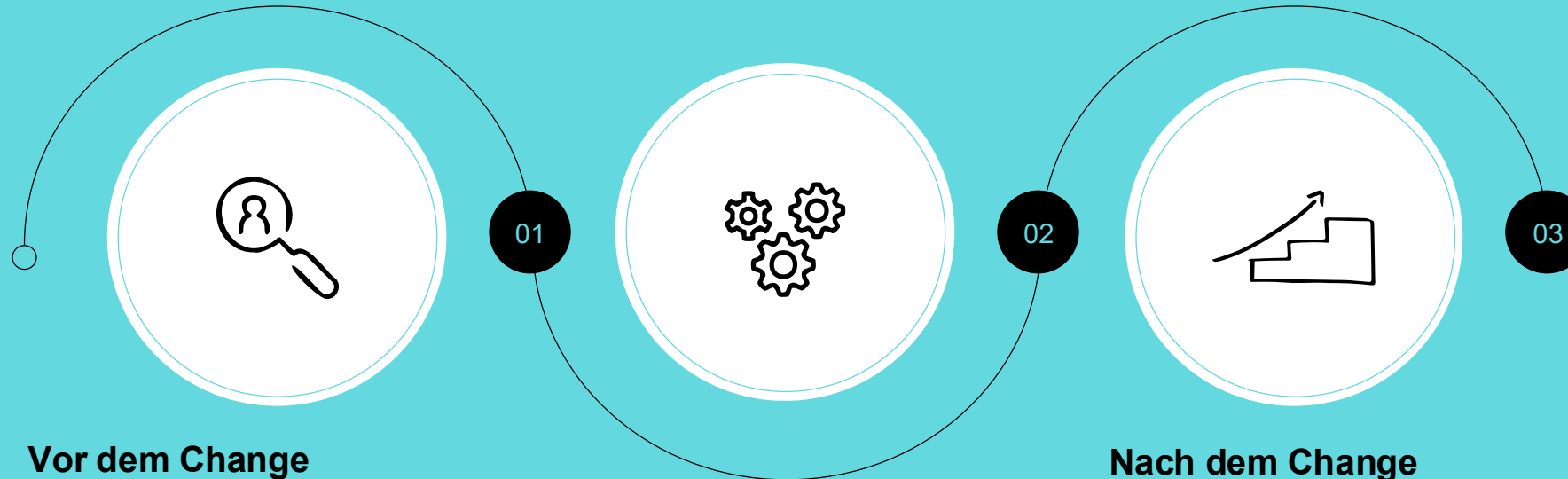


# Wann können Befragungen im Change eingesetzt werden?

# Befragungen im

... mögliche Zeitpunkte

# Change



**Selbstorganisierte  
Durchführung oder  
externe Begleitung**

## Vor dem Change

Impulse und Orientierung schaffen:

- Bedürfnisse verstehen
- Strategische Handlungsfelder erkennen

Daraus entstehen häufig Impulse für neue Strategien, Kulturinitiativen, Arbeitgeberpositionierung, neue Markt- oder Mitarbeitenden-Segmente.

## Während dem Change

Dialog ermöglichen und Change steuern:

- Dynamiken im System verstehen
- Interventionen nachjustieren

Hier geht es nicht mehr um „Was wollen wir?“, sondern um: „Wie anschlussfähig ist das, was wir wollen?“ Gleichzeitig ermöglichen Befragungen Navigation im Change.

## Nach dem Change

Wirkung sichtbar machen und Lernen sichern

- Fortschritt messen
- Organisationale Lernprozesse ermöglichen

Es geht darum, herauszukristallisieren, was sich tatsächlich verändert hat, welche Muster bleiben und wo noch weiterer Entwicklungsbedarf besteht.

# Wie setzen wir Befragungen sinnvoll ein?



## 8 Felder

**Wir betrachten Märkte, Menschen und Verhalten aus unterschiedlichen Perspektiven – je nach Fragestellung einzeln oder in Kombination. Was diese Felder verbindet, ist nicht ein einzelnes Tool, sondern eine gemeinsame Fragestellung:** Wie können Organisationen Menschen, Märkte und Systeme besser verstehen, um Veränderung fundierter zu gestalten?

01

Zielgruppen- und  
Marktsegmentierung

02

Strategieentwicklung

03

Transformation und Change  
Readiness

04

Organisations- und  
Kulturdiagnosen

05

Gestaltung von Kunden- und  
Mitarbeitererlebnisses

06

Kommunikationsanalyse und  
-optimierung

07

Wirkungsmessung und  
-steuerung

08

Datenbasierte Mustererkennung  
und Analytik

# 3 Tiefen

## PULSE CHECK, CHANGE READINESS MESSUNG



### Temperatur im Change messen

- Schnelle Momentaufnahme im System
- Fokus auf wenige zentrale Fragen (3 bis 5 Items)
- Regelmäßig wiederholbar
- Frühzeitige Signale zu Dynamiken im Change

**Nutzen:** Schnelle Orientierung und Navigation im laufenden Change.

**2–5 Minuten**

## QUANTITATIVE BEFRAGUNGEN



### Muster in Markt und Organisation sichtbar machen

- Wahrnehmungen von Kund:innen, Markt, Arbeitsmarkt oder Mitarbeitenden erfassen
- Große Stichproben für belastbare Aussagen
- Erwartungen, Bedürfnisse und Trends sichtbar machen

**Nutzen:** Strukturierte Diagnose von Markt und Organisation sowie Grundlage für strategische Entscheidungen und Veränderungsinitiativen.

**12–15 Minuten**

## TIEFENINTERVIEWS / FOKUSGRUPPEN



### Motive, Spannungen und kulturelle Dynamiken verstehen.

Warum verhalten sich Menschen so, wie sie es tun?

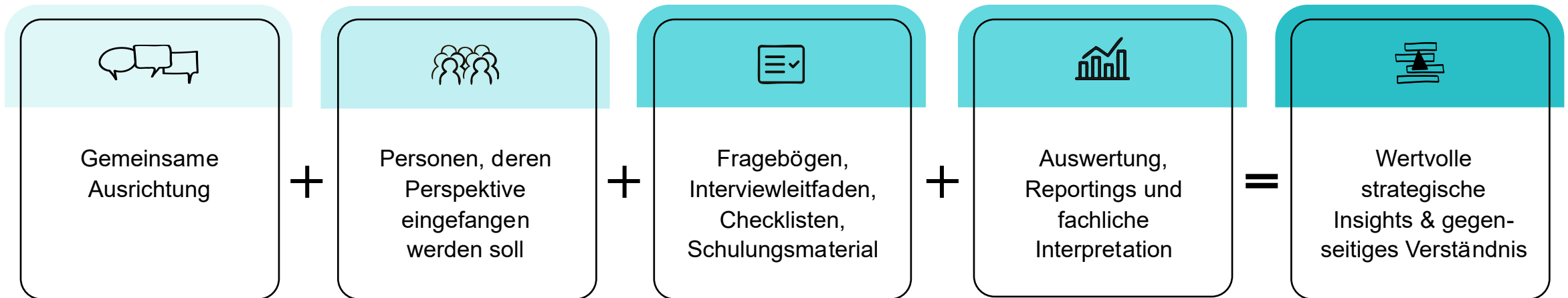
- Welche Narrative kursieren im Unternehmen?
- Welche impliziten Regeln wirken?
- Wo klaffen Management- und Alltagsperspektiven auseinander?

**Nutzen:** Tiefe Einblicke in Motive, Spannungen und kulturelle Dynamiken.

**45–90 Minuten**

# Blueprint einer Befragung

Unabhängig von Format und Tiefe, beinhalten Befragungen folgende Elemente.



Befragungen sind immer  
ein Dialog im System.

Gute Befragungen beginnen  
selten mit vielen Fragen.  
Sie beginnen mit  
der richtigen Frage.

# Reflexion

Bitte reflektieren Sie individuell

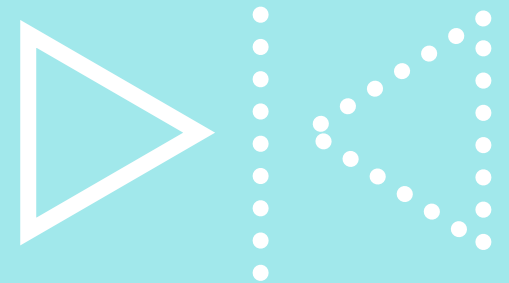
---

Wenn Sie Ihrer Organisation eine einzige Frage stellen könnten, welche würde Ihnen am meisten helfen?

(z. B. Was beschäftigt Mitarbeitende gerade wirklich? Wo verlieren wir Energie im System?)



2 Minuten



# Austausch

Bitte finden Sie sich in Duos. Jede Person stellt ihre Frage vor. Der Partner hilft zu schärfen:

---

- Welche Einsicht könnte daraus entstehen?
- Wen müsste man dafür befragen?



8 Minuten



# Zusammenschau

Im Plenum

---

## Welche Fragen sind entstanden?



5 Minuten



**Ein Satz pro Teilnehmer:in:**  
Was nehme ich aus dem  
Deep Dive mit?