MUSTERAUSWERTUNG

— Beispieldokument mit erfundenen Daten. Die „Musterbetrieb GmbH“ existiert nicht; Aufbau und Rechenweg entsprechen exakt einer echten HU-Echo-Auswertung.

HUMANUNTERNEHMER

HU Echo — Mitarbeiterbefragung
Musterauswertung · Fassung für Führungskräfte · Musterbetrieb GmbH (fiktiv)

ERSTELLT FÜR MUSTERBETRIEB GMBH (FIKTIV) · FÜHRUNGSKRÄFTE · 24.09.2026

HU Echo — Musterauswertung Runde 01

Fassung für die Führungskräfte. Zeigt, was aus der ersten Mitarbeiterbefragung direkt auf die tägliche Führung durchschlägt — und woran Führungskräfte selbst ansetzen können.

Erhebung **Musterzeitraum** Skalenversion **1.1** Beteiligung **68 von 84 Eingeladenen (81 %)**

Vergleich **erste Erhebung — Referenzwert ab Runde 02**

64 /100
HU-Index · Stufe „Bewegung“

+9
Weiterempfehlung (NPS) · leicht positiv

68/84
Beteiligung · 81 %, alle 68 gewertet

01
Runde · abgeschlossen, Vergleich ab Runde 02

Musterauswertung mit erfundenen Daten. Dieses Dokument zeigt Aufbau und Tiefe einer HU-Echo-Auswertung. Die Musterbetrieb GmbH gibt es nicht, alle Zahlen und Aussagen sind konstruiert. Die Rechenwege entsprechen exakt denen einer echten Auswertung.

1 Der Reifegrad

64 / 100 — Stufe „Bewegung“



Druck	Reibung	Bewegung	Sog	Humanunternehmen
0–35	36–50	**51–65 · aktueller Stand**	66–80	81–100

Es bewegt sich sichtbar, trägt aber noch nicht von selbst.

Zwei Dinge tragen diesen Betrieb: Die Leute stehen hinter dem, was sie für Kunden tun, und sie arbeiten gerne miteinander. Das sind die beiden höchsten Werte — beide schwer aufzubauen, beide schnell verloren.

Was fehlt, liegt darunter: Die Leute erleben zu selten, dass ihr Beitrag gesehen wird, und sie blicken nicht durchgängig zuversichtlich nach vorn.

Die Weiterempfehlung steht bei +9 — leicht positiv. Mehr Menschen würden den Betrieb empfehlen als davon abraten. Das ist der ehrlichste Einzelwert der Erhebung, weil er nach einer Handlung fragt und nicht nach einer Einschätzung.

Im Vergleich: Erste Erhebung. Ab der zweiten Runde ist die Veränderung der eigentliche Befund.

2 Die elf Dimensionen

Was am weitesten trägt

Kundenfokus — 78 (Streuung eng), der höchste Wert und der mit der größten Einigkeit. Die Leute verstehen, welchen Nutzen ihre Arbeit für Kunden schafft, und erleben, dass Kundeninteressen bei Zielkonflikten zählen.

Was das für euch heißt: Dieser Wert ist eure stärkste Währung im Alltag. Wenn ihr Entscheidungen begründen müsst, funktioniert das Argument „was heißt das für den Kunden“ hier besser als jedes andere — weil alle es teilen.

Sog statt Druck — 74 (Streuung mittel). Die Leute können ihre Stärken einsetzen, haben Spielraum und erleben mehr Vertrauen als Kontrolle.

Was das für euch heißt: Dieser Wert hängt fast vollständig an eurem täglichen Verhalten. Er ist der empfindlichste im ganzen Set. Wer jetzt anfängt, enger zu führen — weil die Lage unsicher wirkt oder weil Druck von oben kommt — zerstört den Aktivposten, der diesen Betrieb gerade zusammenhält.

Wo der größte Bedarf liegt

Erfolg — 55 (Streuung mittel), der niedrigste Wert. Die Leute sehen ihren Beitrag nicht gewürdigt und erleben nicht, dass sie am Erfolg teilhaben. Gute Leistung wird zu selten anerkannt, Erfolge zu selten geteilt.

Woran ihr ansetzen könnt: Das ist der Bereich, in dem ihr am meisten in der Hand habt und am wenigsten Budget braucht.

Anerkennung wirkt nur, wenn sie konkret ist. „Gut gemacht“ wird überhört. „Dass du die Umstellung ohne Stillstand hinbekommen hast, hat uns den Termin gerettet“ wird nicht überhört. Der Unterschied kostet zehn Sekunden mehr Nachdenken.

Zuversicht — 57 (Streuung weit), die zweitschwächste Dimension — und die, bei der die Einschätzungen am weitesten auseinandergehen. Sie fragt nach Vision, nach Vertrauen in die Weichenstellungen, nach der Marktstellung und danach, ob man auch bei schlechterem Wetter gut dasteht.

Woran ihr ansetzen könnt: Ein Teil eurer Leute blickt zuversichtlich nach vorn, ein anderer nicht. Der Unterschied liegt meist daran, wer wie nah an Informationen sitzt. Ihr könnt das nicht mit guten Nachrichten lösen — aber mit Erklärung. „Ich weiß auch noch nicht, wie das ausgeht, aber hier ist, woran wir es merken werden“ ist Orientierung. Schweigen erzeugt schlimmere Bilder als jede offene Zahl.

Alle elf Dimensionen

Werte 0–100, höher = stärker gelebt · Sortierung absteigend nach Wert · Stärke die zwei höchsten Werte · Bedarf die zwei niedrigsten Werte.

#	DIMENSION	WERT		EINORDNUNG
7	Stärke Kundenfokus		**78**	Der tragende Wert — und man ist sich einig
6	Stärke Sog statt Druck		**74**	Vertrauen überwiegt Kontrolle
11	Bindung		**72**	Die meisten wollen bleiben
4	Besitz		**70**	Eigeninitiative ist erwünscht und wird genutzt
5	Führung als Dienstleistung		**69**	Im Schnitt gut — aber sehr unterschiedlich erlebt
9	Werte & Orientierung		**68**	Werte sind bekannt, werden überwiegend gelebt
1	Information		**65**	Kommt an, aber nicht durchgängig und nicht früh genug
2	Entscheidungen		**62**	Mitreden ja, mitentscheiden seltener
8	Geschwindigkeit & Entscheidungsfreiheit		**60**	Abstimmung bremst mehr als nötig
10	Bedarf Zuversicht		**57**	Die Zukunftssicht geht auseinander
3	Bedarf Erfolg		**55**	Beitrag wird nicht gesehen

Zu Führung als Dienstleistung (69): Dieser Wert misst euch — Hindernisse beseitigen, Unterstützung geben, Klarheit schaffen, Vertrauen zeigen, Probleme lösungsorientiert angehen. Im Schnitt liegt er im oberen Drittel.

Wichtiger als der Schnitt ist hier aber die Streuung, und die ist die weiteste der ganzen Erhebung. Das heißt nicht, dass Führung schlecht ist. Es heißt: **Sie wird sehr unterschiedlich erlebt.** Es gibt Leute, für die ihre Führungskraft eine echte Hilfe ist, und Leute, für die das nicht gilt. Beides gleichzeitig, im selben Betrieb.

Das ist keine Anklage, sondern die nützlichste Information, die diese Zahl hergibt: Führung ist hier keine Frage der Unternehmenskultur, sondern eine Frage davon, bei wem jemand gelandet ist. Und das ist etwas, das ihr untereinander klären könnt — niemand sonst kann es.

Bindung bei 72 verdient einen zweiten Blick. Die meisten wollen bleiben, aber fast die Hälfte empfiehlt den Betrieb nicht aktiv weiter. Man bleibt oft wegen der Kollegen, nicht aus Überzeugung vom Arbeitgeber. Diese Art von Bindung hält, solange die Kollegen bleiben.

3 Weiterempfehlung

+9

NPS



32 von 68 sind Passive — fast die Hälfte. Sie raten weder ab noch empfehlen sie. Das ist der eigentliche Hebel, denn sie reagieren am schnellsten auf genau die beiden schwächsten Dimensionen: Anerkennung und Perspektive.

Würde von diesen 32 ein Drittel zu Promotoren, stünde der Wert über +30 — ohne dass ein einziger Detraktor seine Meinung ändern müsste.

4 Was die offenen Antworten zeigen

Was verändert werden soll

- **Anerkennung für gute Arbeit sichtbarer machen** (7 Nennungen)
- **Klare Prioritäten statt paralleler Baustellen** (5 Nennungen)
- **Mehr Information über die Lage des Unternehmens** (4 Nennungen)

Was nicht verloren gehen darf

- **Der Zusammenhalt im Team** (19 Nennungen)
- **Die Nähe zum Kunden** (6 Nennungen)
- **Kurze Wege im Tagesgeschäft** (4 Nennungen)

Was Zeit, Energie und Motivation kostet

- **Abstimmungsaufwand zwischen den Bereichen** (6 Nennungen)
- **Unklarheit über die wirtschaftliche Entwicklung** (5 Nennungen)
- **Aufgaben ohne klare Zuständigkeit** (4 Nennungen)

Was beibehalten werden soll

- **Verlässlichkeit gegenüber Kunden** (8 Nennungen)
- **Der offene Umgang untereinander** (7 Nennungen)
- **Eigenverantwortung im Tagesgeschäft** (5 Nennungen)

Decken sich Worte und Zahlen?

Ja. Die beiden schwächsten Dimensionen tauchen in den offenen Antworten genau dort wieder auf, wo man sie erwarten würde: Anerkennung bei dem, was sich ändern soll, die Unklarheit über die wirtschaftliche Entwicklung bei dem, was Energie kostet. Die beiden stärksten dominieren das, was nicht verloren gehen darf.

Kein Hinweis darauf, dass freundlicher angekreuzt als geschrieben wurde. Der Index von 64 ist eine Mitte, keine Obergrenze — den Zahlen kann man trauen.

5 Wie belastbar ist diese Messung

68 von 84 Eingeladenen, Beteiligung 81 %, keine Einreichung ausgeschlossen. Die offenen Antworten stützen die Zahlen inhaltlich. Einzuschränken ist:

- **Zwei Dimensionen haben eine weite Streuung** — Führung als Dienstleistung und Zuversicht. Ihre Durchschnittswerte fassen zwei gegenläufige Gruppen zusammen und sagen deshalb weniger aus als die übrigen.
- **Die Skala ist jung.** Wo ein typischer Betrieb landet, zeigt sich erst mit mehreren Erhebungen; die Stufeneinteilung ist ein begründeter Startwert.

6 Woran ihr ansetzen könnt

1. **Anerkennung benennen, nicht pauschal loben.** Kostet nichts, wirkt sofort, trifft die schwächste Dimension und damit direkt die Weiterempfehlung.

2. **Die Richtung erklären, auch unvollständig.** „Das weiß ich noch nicht, aber hier ist, woran wir es merken werden“ ist Orientierung. Schweigen ist keine.

3. **Untereinander abgleichen, wie ihr führt.** Die weite Streuung bei Führung ist euer Thema, nicht das der Geschäftsführung. Wo läuft es gut, woran liegt es dort — und was davon lässt sich übertragen?

4. **Vertrauen halten, gerade jetzt.** Der stärkste Wert des Betriebs hängt daran, dass ihr in unsicheren Zeiten nicht anfangt, enger zu kontrollieren.

7 Offene Punkte

Diese Auswertung ist die erste Runde, kein abgeschlossenes Bild über die Zeit. Was noch aussteht:

- Ein Vergleichswert für Veränderung existiert erst ab der zweiten Runde.
- Führung als Dienstleistung und Zuversicht streuen weit — ihre Durchschnittswerte verdienen in Runde 02 eine geschärfte Beobachtung, bevor man sie als Trend liest.
- Die Stufeneinteilung der Skala ist ein begründeter Startwert, kein feststehender Referenzrahmen.

Zur Erinnerung: Alle Werte auf dieser Seite sind konstruiert und dienen ausschließlich der Veranschaulichung.