



Dr. Markus Dutschke auXolutions  
[www.auxolutions.de](http://www.auxolutions.de)

# Muster-Mitarbeiterbefragung, Kernmodule / Budget

## Management Summary

Befragungsrunde 1

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Abteilungen</b>	<b>3</b>
1.1	Handlungsfelder . . . . .	3
1.2	Empfehlungen . . . . .	4
1.3	Ziele . . . . .	7
1.4	Einflussfaktoren . . . . .	8
<b>2</b>	<b>Mitarbeitergruppen</b>	<b>11</b>
2.1	Handlungsfelder . . . . .	12
2.2	Empfehlungen . . . . .	13
2.3	Ziele . . . . .	15
2.4	Einflussfaktoren . . . . .	16
<b>3</b>	<b>Auffälligkeiten</b>	<b>18</b>
3.1	Headhunting . . . . .	18
3.2	Voraussichtliche Arbeitszeitreduzierung . . . . .	18
<b>4</b>	<b>Beteiligungsquote</b>	<b>19</b>

# 1 Abteilungen

## 1.1 Handlungsfelder

In der folgenden Tabelle sehen Sie für alle Abteilungen, wie die Zielgrößen (Zufriedenheit, Engagement, ...) bewertet sind und welche die Haupteinflussfaktoren hierfür sind.

Jede Spalte ist einer Zielgröße zugeordnet. Die Farbe der jeweiligen Zelle spiegelt die Bewertung der Mitarbeiter wieder. Als Text in der jeweiligen Zelle finden Sie die effizientesten Stellhebel (Einflussgrößen), um die Zielgröße zu verbessern. Besonders wichtige Stellhebel sind fett gedruckt.

Eine schlechte Bewertung der Zielgrößen **Effizienz und Qualität** lässt keine Rückschlüsse auf die Leistung der Mitarbeitern zu. Es handelt sich nur um eine Einschätzung der Prozessabläufe.

	Zufriedenheit	Engagement	Image	Mitarbeiterbindung	Effizienz	Qualität
Gesamt	<b>Vorgesetzter</b> Kollegen Karriere	<b>Vorgesetzter</b> Organisation Aufgaben Karriere	<b>Belastung</b> Kollegen Vergütung Vorgesetzter	<b>Kollegen</b> <b>Vorgesetzter</b> <b>Jobsicherheit</b> Karriere Vergütung	<b>Vorgesetzter</b> <b>Organisation</b> Kooperation Ausstattung	<b>Vorgesetzter</b> <b>Organisation</b> Belastung Kooperation Ausstattung
Abt 1	<b>Aufgaben</b> Kollegen Vergütung	<b>Organisation</b> Vorgesetzter Aufgaben	<b>Belastung</b> Karriere Vergütung	<b>Kollegen</b> Vorgesetzter Jobsicherheit	<b>Vorgesetzter</b> Organisation Kooperation Aufgaben	<b>Vorgesetzter</b> Management Kooperation
Team 1.1	<b>Aufgaben</b> <b>Vorgesetzter</b> Kollegen	<b>Vorgesetzter</b> Kollegen Aufgaben Karriere	<b>Belastung</b> Karriere Vergütung Organisation	<b>Kollegen</b> <b>Vorgesetzter</b> <b>Jobsicherheit</b> Karriere Vergütung	<b>Vorgesetzter</b> <b>Organisation</b> Kooperation Ausstattung	<b>Vorgesetzter</b> Management <b>Kooperation</b>
Team 1.2	<b>Aufgaben</b> Kollegen Kooperation	<b>Vorgesetzter</b> <b>Weiterentwicklung</b> Aufgaben Karriere	<b>Belastung</b> Karriere Vergütung	<b>Kollegen</b> Standort Jobsicherheit	<b>Kooperation</b> <b>Organisation</b> Vorgesetzter	<b>Vorgesetzter</b> Vergütung Management
Abt 2	<b>Vorgesetzter</b> Organisation Aufgaben	<b>Karriere</b> Kollegen Vorgesetzter	<b>Belastung</b> Kollegen Weiterentwicklung	<b>Karriere</b> <b>Vorgesetzter</b> Standort Vergütung	<b>Vorgesetzter</b> <b>Organisation</b> Kooperation Kollegen	<b>Organisation</b> Belastung Kooperation
Abt 3	<b>Vorgesetzter</b> Karriere Kollegen	<b>Vorgesetzter</b> Karriere	<b>Vergütung</b> Kollegen Belastung Vorgesetzter	<b>Kollegen</b> <b>Vorgesetzter</b> <b>Jobsicherheit</b> Vergütung	<b>Ausstattung</b> <b>Organisation</b> Kooperation	<b>Vorgesetzter</b> Weiterentwicklung Organisation
Team 3.1	<b>Jobsicherheit</b> <b>Vorgesetzter</b> Karriere Kollegen	<b>Kollegen</b> Vorgesetzter Vergütung	<b>Vergütung</b> Belastung Vorgesetzter	<b>Vorgesetzter</b> <b>Kollegen</b> <b>Jobsicherheit</b> Karriere	<b>Kollegen</b> <b>Organisation</b> Jobsicherheit	<b>Vorgesetzter</b> Jobsicherheit Organisation
Team 3.2	<b>Vorgesetzter</b> <b>Karriere</b> Kollegen	<b>Vorgesetzter</b> <b>Karriere</b>	<b>Vergütung</b> <b>Kollegen</b> Belastung	<b>Kollegen</b> <b>Vorgesetzter</b> Belastung Vergütung	<b>Ausstattung</b> <b>Organisation</b> Kooperation	<b>Vorgesetzter</b> <b>Ausstattung</b> Organisation
Team 3.3	<b>Vorgesetzter</b> <b>Karriere</b> Kollegen	<b>Vorgesetzter</b> <b>Belastung</b>	Vorgesetzter Kollegen Belastung Jobsicherheit	<b>Belastung</b> Vorgesetzter Jobsicherheit Vergütung	<b>Belastung</b> <b>Vorgesetzter</b> Kooperation	<b>Vorgesetzter</b> <b>Weiterentwicklung</b> Belastung
Abt 4	<b>Organisation</b> Vorgesetzter Jobsicherheit	<b>Vorgesetzter</b> <b>Kollegen</b> Aufgaben Karriere	<b>Belastung</b> Karriere Kooperation	<b>Vorgesetzter</b> Standort	<b>Vorgesetzter</b> <b>Organisation</b> Kooperation	<b>Vorgesetzter</b> Management <b>Organisation</b>
kA	<b>Aufgaben</b> Kollegen Karriere	<b>Karriere</b> Vorgesetzter Aufgaben	Karriere Vergütung Organisation	<b>Kollegen</b> <b>Vorgesetzter</b> <b>Jobsicherheit</b> Karriere Vergütung	<b>Vorgesetzter</b> <b>Organisation</b> Kooperation	<b>Vorgesetzter</b> Management <b>Kooperation</b>

## 1.2 Empfehlungen

Diese Empfehlungen basieren auf der Analyse der Datenlage und den Freitextvorschlägen der Mitarbeiter. Die kursiven Zitate sind relevante Freitextanmerkungen der Mitarbeiter und stellen keine Handlungsempfehlungen von auXolutions dar. Die Handlungsempfehlungen werden separat aufgelistet.

### 1.2.1 Gesamt

In diesem Abschnitt werden Empfehlungen für die gesamte Belegschaft gegeben. Diese sollten bei Managemententscheidungen Berücksichtigung finden.

Besonders kritisch ist die Mitarbeiterbindung zu bewerten. Weitere Zielgrößen (besonders Zufriedenheit, Effizienz und Qualität) sollten ebenfalls verbessert werden. Das Arbeitgeberimage ist sehr gut. Dies liegt vor allem an sehr guten Bewertungen des Einflussfaktors Belastung (umfasst Stress und Work-Life Balance).

Direkte Vorgesetzte sind der wichtigste Einflussfaktor. Die Zielgrößen werden stark durch den direkten Vorgesetzten beeinflusst. Hier findet sich der größte Handlungsbedarf, zumal der direkte Vorgesetzte durchschnittlich mit 5 von 9 Punkten bewertet ist (vgl. Abschnitt 2.4).

- *„Respektlose Behandlung durch Vorgesetzten“*
- *„Penible Kontrolle der Mitarbeiter“*
- *„Vorgesetzter ignoriert Bedürfnisse der Mitarbeiter“*

Auch der Einflussfaktor Organisation sollte verbessert werden. Hier liegen starke Einflüsse auf Effizienz und Qualität vor.

- *„Verantwortliche nicht klar bestimmt (Mitarbeiter organisieren sich dynamisch selbst)“*
- *„Teils chaotische Abläufe“*
- *„Unvollständige Dokumentation von Anforderungen und Arbeitsergebnissen“*

#### Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen:

- Bessere Vorbereitung von Führungskräften auf ihre Aufgaben
- Stärkerer Kontrolle der Qualifikation neuer und bestehender Führungskräfte
- Verbesserung der Dokumentation
- Einführung von klaren Aufgabenstellungen  
Teilzeitkräften erhalten bereits klar definierte Aufgabenpakete (vgl. Beschreibung der Gruppe Teilzeitkräfte in Abschnitt 2.2.4 und Bewertung des Einflussfaktors Organisation in 2.4).

### 1.2.2 Vorgesetzter, Team 1.1

Team 1.1 hat wenige Antworten abgegeben, so dass die erhobenen Daten eine große Unsicherheit aufweisen. Die Zielgrößen mit dem Vorgesetzten als wichtigem Stellhebel sind gelb oder rot zu bewerten. Der direkte Vorgesetzte wird von den Mitarbeitern stark kritisiert.

- *„Bitte um freundlicheren Tonfall und mehr Empathie“*

- „Unklare Strukturierung der verschiedenen Aufgaben“
- „Schnell wechselnde Aufgaben und Zielsetzungen“

#### Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen:

- Coaching der Führungskraft zu den Themen zwischenmenschlicher Umgang und Mitarbeitermotivation

### 1.2.3 Abteilung 2

Bemerkenswert ist in dieser Abteilung eine sehr geringe Beteiligung (ca. 40%, vgl. Abschnitt 4) an der Mitarbeiterbefragung.

Die erfassten Mitarbeiter in dieser Abteilung haben einen sehr starken Fokus auf den Einflussfaktor **Karriere** (vgl. Abteilungsauswertung). Die Karriereperspektiven sind niedrig bewertet (vgl. Abschnitt 1.4), bilden aber wichtige Einflussfaktoren für Engagement und Mitarbeiterbindung.

- „Wenige Aufstiegsmöglichkeiten durch flache Hierarchien“
- „Verantwortliche nicht klar bestimmt (Mitarbeiter organisieren sich dynamisch selbst).“

Der Einflussfaktor **Organisation** ist die dominierende Stellschraube für ein effizientes und qualitativ hochwertiges Arbeiten. Hier scheint ebenfalls Verbesserungsbedarf vorzuliegen.

- „Teils chaotische Abläufe.“
- „Unvollständige Dokumentation von Anforderungen und Arbeitsergebnissen“

Diese beiden Einflussfaktoren und die Anmerkungen der Mitarbeiter sind stark mit dem direkten Vorgesetzten gekoppelt. Dieser sollte bei der Lösungsfindung einbezogen werden.

#### Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen:

- Spezialistenausbildung der Mitarbeiter
- Weniger Karriere-fokussierte Mitarbeiter in diese Abteilung einstellen.
- Steigerung des Hierarchie-Gefälles: Es wird ein positiver Einfluss auf die beiden Einflussfaktoren Karriere und Organisation erwartet.
- Austausch-Programm zwischen den Führungskräften von Abteilung 2 und Team 3.3. Die quasi entgegengesetzten Führungsstile (vgl. 1.2.3 und 1.2.5) eröffnen beiden Führungskräften neue Perspektiven.
- Verantwortlichkeiten schaffen
- Festlegung von Organisations- und Kommunikationsstandards

**Vorsicht:** Besonders kritisch ist in dieser Abteilung die große Anzahl von Kontakten zwischen Headhuntern und Mitarbeitern über die letzten 12 Monate hinweg zu bewerten (vgl. Abschnitt 3).

### 1.2.4 Jobsicherheit in Team 3.1

In diesem Team scheint eine starke Angst um die Sicherheit des Arbeitsplatzes zu bestehen. Dies hat deutlichen Einfluss auf Zufriedenheit und Mitarbeiterbindung. Weiter hat die niedrige Jobsicherheit einen negativen Einfluss auf Effizienz und Qualität der geleisteten Arbeit.

- „Angst um den Arbeitsplatz“
- „Einschätzung von Panikmache“
- „Innere Kündigungen haben schlechte Auswirkung auf die Arbeitsabläufe“

#### **Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen:**

- Mitarbeiter beruhigen und bei Bedarf Jobsicherheit schaffen.
- Mitarbeiter intern versetzen, so dass diese dem Unternehmen nicht verloren gehen.

### **1.2.5 Führungsstil in Team 3.3**

Führungsstil scheint sehr hierarchisch zu sein. Die Konsequenz ist eine schlechte Bewertung aller Zielgrößen (inkl. Effizienz und Qualität).

- „Sehr starke Unterscheidung zwischen den Mitarbeitern und deren Leistung“
- „Mikromanagement und kein Vertrauen in die Mitarbeiter“
- „Extreme Leistungsorientierung und distanzierter Umgang zwischen Kollegen“
- „Mediator beauftragen“

#### **Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen:**

- Coaching der Führungskraft zum Thema Mitarbeitermotivation
- Austausch-Programm zwischen den Führungskräften von Abteilung 2 und Team 3.3. Die quasi entgegengesetzten Führungsstile (vgl. 1.2.3 und 1.2.5) eröffnen beiden Führungskräften neue Perspektiven.

### **1.2.6 Mitarbeiterverfügbarkeit und Organisation in Abteilung 4**

Die Zielgrößen sind in dieser Abteilung durchweg positiv bewertet. Leichtes Verbesserungspotential besteht beim Einflussfaktor Organisation (der Arbeitsabläufe). Hierüber lassen sich Mitarbeiterzufriedenheit und Effizienz steigern.

- „Häufige kurzfristige Änderungswünsche“
- „Vorgesetzter vertritt die Interessen der Abteilung nach oben hin nicht angemessen“

#### **Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen:**

- Führungskraft über den entstehenden Arbeitsaufwand durch kurzfristige Änderungen informieren
- Stärkere Berücksichtigung der Interessen dieser Abteilung

**Vorsicht:** Ein sehr hoher Anteil von Mitarbeitern sieht eine Reduzierung der Arbeitszeit in den kommenden 12 Monaten als wahrscheinlich an (vgl. Abschnitt 3). Dieser Umstand sollte dringend in der aktuellen Planung berücksichtigt werden.

### 1.3 Ziele

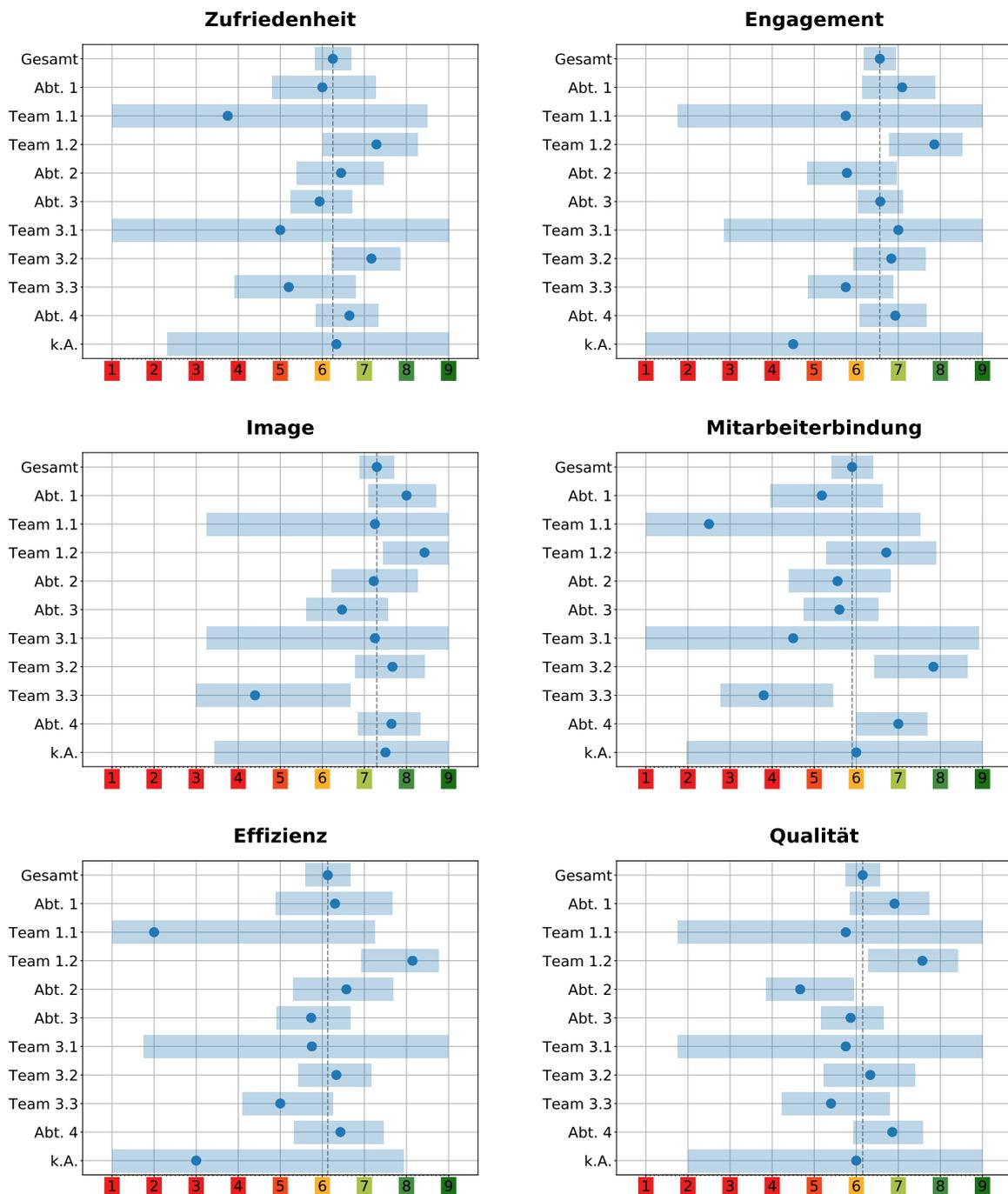


Abbildung 1.1: Mittelwerte (Punkte) und Verlässlichkeitsbereiche (Balken) der Zielgrößen. Der Verlässlichkeitsbereich berücksichtigt statistische Schwankungen. Ein Vergleich zwischen den Abteilungen (im Sinne von besser/schlechter) ist nur möglich, wenn sich die Verlässlichkeitsbereiche nicht/kaum überlappen. Die gestrichelte Linie ist der Mittelwert über alle Mitarbeiter.

## 1.4 Einflussfaktoren

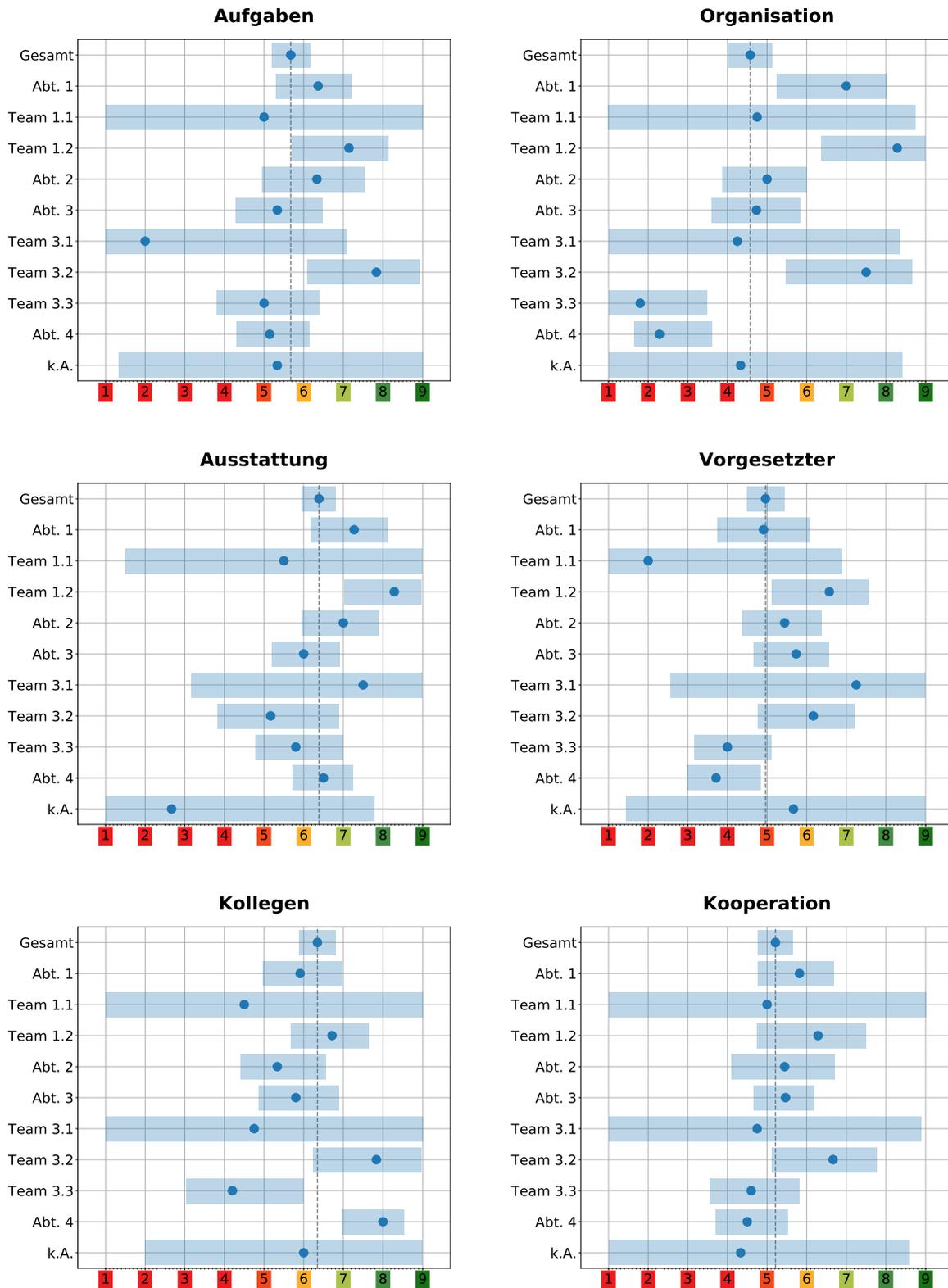


Abbildung 1.2: Mittelwerte (Punkte) und Verlässlichkeitsbereiche (Balken) der Einflussfaktoren. Der Verlässlichkeitsbereich berücksichtigt statistische Schwankungen. Ein Vergleich zwischen den Abteilungen (im Sinne von besser/schlechter) ist nur möglich, wenn sich die Verlässlichkeitsbereiche nicht/kaum überlappen. Die gestrichelte Linie ist der Mittelwert über alle Mitarbeiter.

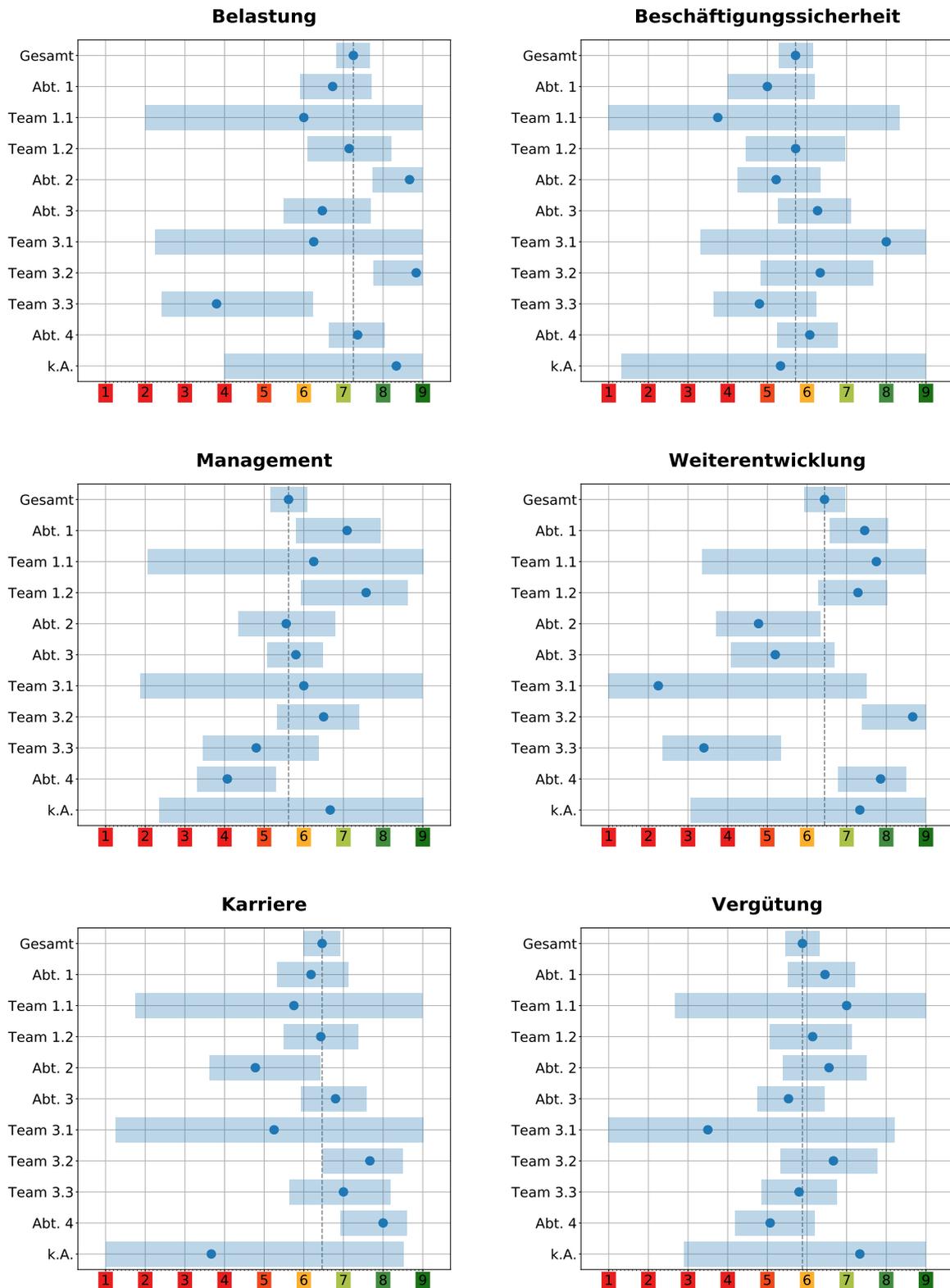


Abbildung 1.3: Mittelwerte (Punkte) und Verlässlichkeitsbereiche (Balken) der Einflussfaktoren. Der Verlässlichkeitsbereich berücksichtigt statistische Schwankungen. Ein Vergleich zwischen den Abteilungen (im Sinne von besser/schlechter) ist nur möglich, wenn sich die Verlässlichkeitsbereiche nicht/kaum überlappen. Die gestrichelte Linie ist der Mittelwert über alle Mitarbeiter.

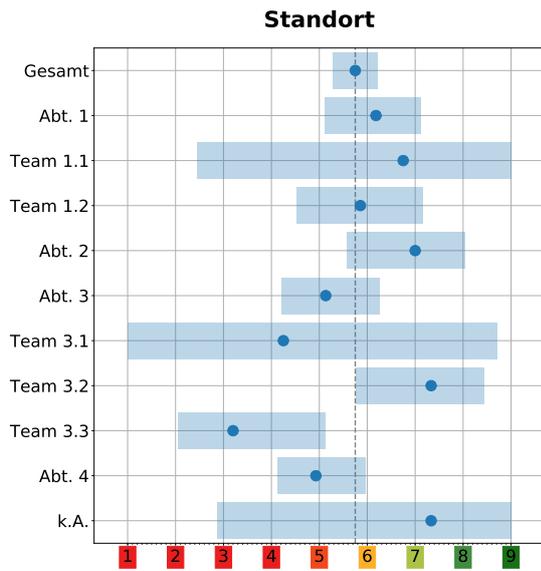


Abbildung 1.4: Mittelwerte (Punkte) und Verlässlichkeitsbereiche (Balken) der Einflussfaktoren. Der Verlässlichkeitsbereich berücksichtigt statistische Schwankungen. Ein Vergleich zwischen den Abteilungen (im Sinne von besser/schlechter) ist nur möglich, wenn sich die Verlässlichkeitsbereiche nicht/kaum überlappen. Die gestrichelte Linie ist der Mittelwert über alle Mitarbeiter.

## 2 Mitarbeitergruppen

Es folgt die Definition verschiedener Gruppen (im Sinne von Mitarbeiterprofilen). Diese Gruppen wurden über einen Algorithmus ermittelt und haben ähnliche Werte sowie Motivationsanreize.

**Gesamt:**

umfasst alle Mitarbeiter. Die Gruppe Gesamt wird hier nur als Vergleichsgruppe aufgeführt. Handlungsempfehlungen zu dieser Gruppe finden Sie im Abschnitt 1.2.

**Mitarbeiter unter 30:**

umfasst alle Mitarbeiter im Alter von 30 Jahren und darunter.

**MA über 50:**

umfasst alle Mitarbeiter im Alter von 50 Jahren und darüber.

**Karriere fokussiert:**

umfasst alle Mitarbeiter, welche den Einflussfaktor Karriere in seiner Wichtigkeit mit 8 oder 9 von 9 Punkten bewerten.

**Teilzeitkräfte:**

umfasst alle Mitarbeiter in Teilzeitanstellung (keine Studenten und Aushilfen). Der Einflussfaktor Belastung (im Sinne von Arbeitszeiten) wird von dieser Gruppe als sehr wichtig eingestuft. Dies liegt häufig an privaten / familiären Verpflichtungen.

## 2.1 Handlungsfelder

In der folgenden Tabelle sehen Sie für alle Mitarbeitergruppen, wie die Zielgrößen (Zufriedenheit, Engagement, ...) bewertet sind und welche die Haupteinflussfaktoren hierfür sind.

Jede Spalte ist einer Zielgröße zugeordnet. Die Farbe der jeweiligen Zelle spiegelt die Bewertung der Mitarbeiter wieder. Als Text in der jeweiligen Zelle finden Sie die effizientesten Stellhebel (Einflussgrößen), um die Zielgröße zu verbessern. Besonders wichtige Stellhebel sind fett gedruckt.

Eine schlechte Bewertung der Zielgrößen **Effizienz** und **Qualität** lässt keine Rückschlüsse auf die Leistung der Mitarbeitern zu. Es handelt sich nur um eine Einschätzung der Prozessabläufe.

	Zufriedenheit	Engagement	Image	Mitarbeiterbindung	Effizienz	Qualität
Gesamt	<b>Vorgesetzter</b> Kollegen Karriere	<b>Vorgesetzter</b> Organisation Aufgaben Karriere	<b>Belastung</b> Kollegen Vergütung Vorgesetzter	<b>Kollegen</b> <b>Vorgesetzter</b> <b>Jobsicherheit</b> Karriere Vergütung	<b>Vorgesetzter</b> <b>Organisation</b> Kooperation Ausstattung	<b>Vorgesetzter</b> <b>Organisation</b> Belastung Kooperation Ausstattung
MA unter 30	<b>Vorgesetzter</b> Aufgaben Weiterentwicklung	<b>Aufgaben</b> Organisation Kollegen Vorgesetzter	<b>Belastung</b> <b>Aufgaben</b> Organisation	<b>Aufgaben</b> <b>Belastung</b> Vergütung	<b>Vorgesetzter</b> <b>Organisation</b> Kooperation Ausstattung Weiterentwicklung	Belastung Kooperation Vorgesetzter Organisation
MA über 50	<b>Vorgesetzter</b> Vergütung Aufgaben	<b>Aufgaben</b> Organisation Vorgesetzter	<b>Belastung</b> <b>Jobsicherheit</b> Aufgaben	<b>Kollegen</b> Belastung Vergütung	<b>Kooperation</b> <b>Organisation</b> Vorgesetzter	<b>Kooperation</b> Vorgesetzter Organisation
Karriere fokussiert	<b>Vorgesetzter</b> <b>Karriere</b> Vergütung	<b>Aufgaben</b> Vorgesetzter Karriere	<b>Karriere</b> <b>Weiterentwicklung</b> Management	<b>Weiterentwicklung</b> <b>Karriere</b> Vergütung	<b>Vorgesetzter</b> <b>Organisation</b> Ausstattung	<b>Organisation</b> <b>Vorgesetzter</b> Weiterentwicklung
Teilzeitkräfte	<b>Belastung</b> <b>Jobsicherheit</b> Organisation	<b>Aufgaben</b> Kollegen Management	<b>Belastung</b> <b>Organisation</b> Vergütung	<b>Belastung</b> <b>Vorgesetzter</b> Jobsicherheit	<b>Organisation</b> <b>Ausstattung</b> Kooperation	<b>Vorgesetzter</b> <b>Organisation</b> Kooperation

## 2.2 Empfehlungen

Diese Empfehlungen basieren auf der Analyse der Datenlage und den Freitextvorschlägen der Mitarbeiter. Die kursiven Zitate sind relevante Freitextanmerkungen der Mitarbeiter und stellen keine Handlungsempfehlungen von auXolutions dar. Die Handlungsempfehlungen werden separat aufgelistet.

### 2.2.1 Mitarbeiter unter 30

Mitarbeiter unter 30 Jahren zeichnen sich im Unternehmen durch ihr hohes Engagement aus. Gleichzeitig ist diese Gruppe unterdurchschnittlich zufrieden und nur schwach an das Unternehmen gebunden. Die Einschätzung von Effizienz und Qualität ist niedrig.

- *„Wir brauchen transparente Karriere-Pfade für junge Mitarbeiter!“*
- *„Berufseinsteiger bekommen die ersten Jahre lang hauptsächlich monotone Arbeiten. Diese sehnen sich aber nach spannenderen Aufgaben. Für monotone Arbeiten weniger hochqualifiziertere Mitarbeiter einstellen.“*

#### Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen:

- Anpassung der aktuellen Anforderungskriterien im Bewerbungsprozess für mehr Übereinstimmung mit der Berufswirklichkeit
- Transparente Karriere-Pfade für Berufseinsteiger und junge Mitarbeiter
- Verlagerung von Verantwortung und Projektmanagement weg von älteren Mitarbeitern und hin zu jungen Mitarbeitern (vgl. 2.2.1 und 2.2.2). Mit dieser Maßnahme wäre beiden Gruppen geholfen.
- Austausch zwischen jungen Mitarbeitern und Führungskräften zu den Themen Effizienz und Qualität. Dies könnte eine potentielle Betriebsblindheit ausgleichen. Potentielle Formate: gemeinsamer Workshop, junger Mitarbeiter 'coach' Führungskraft.

### 2.2.2 Mitarbeiter über 50

Mitarbeiter über 50 Jahren sind sehr stark an das Unternehmen gebunden und haben eine weit überdurchschnittliche Wahrnehmung von Arbeitseffizienz und Qualität im Unternehmen. Organisatorische Arbeiten scheinen einen großen Teil der Arbeitszeit einzunehmen. Im Gegensatz dazu sind spannende Aufgaben einer der Hauptmotivationsfaktoren für diese Gruppe. Das Mitarbeiterengagement ist daher unterdurchschnittlich.

- *„Zu viele Verwaltungsaufgaben und Projektmanagement-Tätigkeiten. Mitarbeiter sehnen sich nach Ingenieurstätigkeiten zurück.“*
- *„Mitarbeiter fühlen sich teilweise nicht auf Führungsaufgaben vorbereitet.“*
- *„Wunsch nach Spezialisierungslaufbahn als Karrierepfad.“*

#### Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen:

- Spezialisierungslaufbahn als Karrierepfad.
- Verlagerung von Verantwortung und Projektmanagement weg von älteren Mitarbeiter und hin zu jungen Mitarbeitern (vgl. 2.2.1 und 2.2.2). Mit dieser Maßnahme wäre beiden Gruppen geholfen.

### 2.2.3 Karriere fokussiert

Mitarbeiter mit starkem Karriere-Fokus zeichnen sich durch viel Engagement aus, sind aber nur schwach an das Unternehmen gebunden. Die Gruppe nimmt Effizienz und Qualität als niedrig wahr - es besteht ein Blick für Verbesserungspotentiale. Über Aufstiegschancen und Entwicklungsmöglichkeiten lassen sich diese engagierten Mitarbeiter im Unternehmen halten.

- *„Zu geringe Aufstiegsmöglichkeiten“*
- *„Wünschen sich mehr Möglichkeiten zur Entwicklung“*
- *„Persönliche Weiterentwicklung wichtiger als Gehalt“*

#### Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen:

- Schaffung von freiwilligen Programmen zur Verbesserung der Unternehmensabläufe. Hierbei können sich karriereorientierte Mitarbeiter beweisen. Gleichzeitig kann der Blick für Verbesserungspotentiale der Gruppe ausgenutzt werden.
- Young-Talent Programme zur Förderung von ambitionierten Mitarbeitern: z.B. Bereitstellung eines persönlichen Mentors oder eigenständig organisierte Arbeitsgruppen zu verschiedenen Themen
- Förderung von berufsbegleitenden Weiterbildungen

### 2.2.4 Teilzeitkräfte

Diese Gruppe zeichnet sich durch hohes Engagement und eine starke Mitarbeiterbindung aus. Weiter trägt sie ein positives Arbeitgeberimage nach außen. Die Zufriedenheit wird durch die Angst um den Arbeitsplatz gedämpft.

Diese Mitarbeiter arbeiten meistens alleine, aber in der gegebenen Zeit sehr konzentriert. Kommunikativ sind diese sehr unterschiedlich an die Kollegen angebunden (vgl. Kooperation in 2.4). Diese Gruppe bewertet den Faktor Organisation am besten. Dies ist auf die klar definierten Arbeitspakete zurückzuführen, die Teilzeitkräfte aufgrund ihrer eingeschränkten zeitlichen Verfügbarkeit erhalten.

- *„Mit den Arbeitsbedingungen zufrieden, z.B. Teilzeitstellen“*
- *„Machen sich Sorgen, ob sie ihre Arbeitsstelle langfristig behalten können“*
- *„Arbeiten sehr fokussiert und ohne Ablenkung, um sich zu beweisen“*
- *„Stark an das Unternehmen gebunden - auch aus Mangel an Optionen“*
- *„Seit dem Wechsel auf Teilzeit erhalten die Mitarbeiter Aufgaben mit klarer Beschreibung und nur selten Planänderungen.“*
- *„Angst bei Beförderungen übergangen zu werden.“*

#### Vorschläge für Verbesserungsmaßnahmen:

- Verbesserte Kommunikation mit Teilzeitkräften. Als Basis hierfür sollten Ideen unter den Teilzeitkräften gesammelt werden. Eine Idee könnte die Verbesserung der Dokumentation von Meetings sein.
- Führungskräfte zur Schaffung von Teilzeitstellen für klar abgegrenzte Aufgabenbereiche ermuntern.
- Karrierepläne für Teilzeitkräfte

## 2.3 Ziele

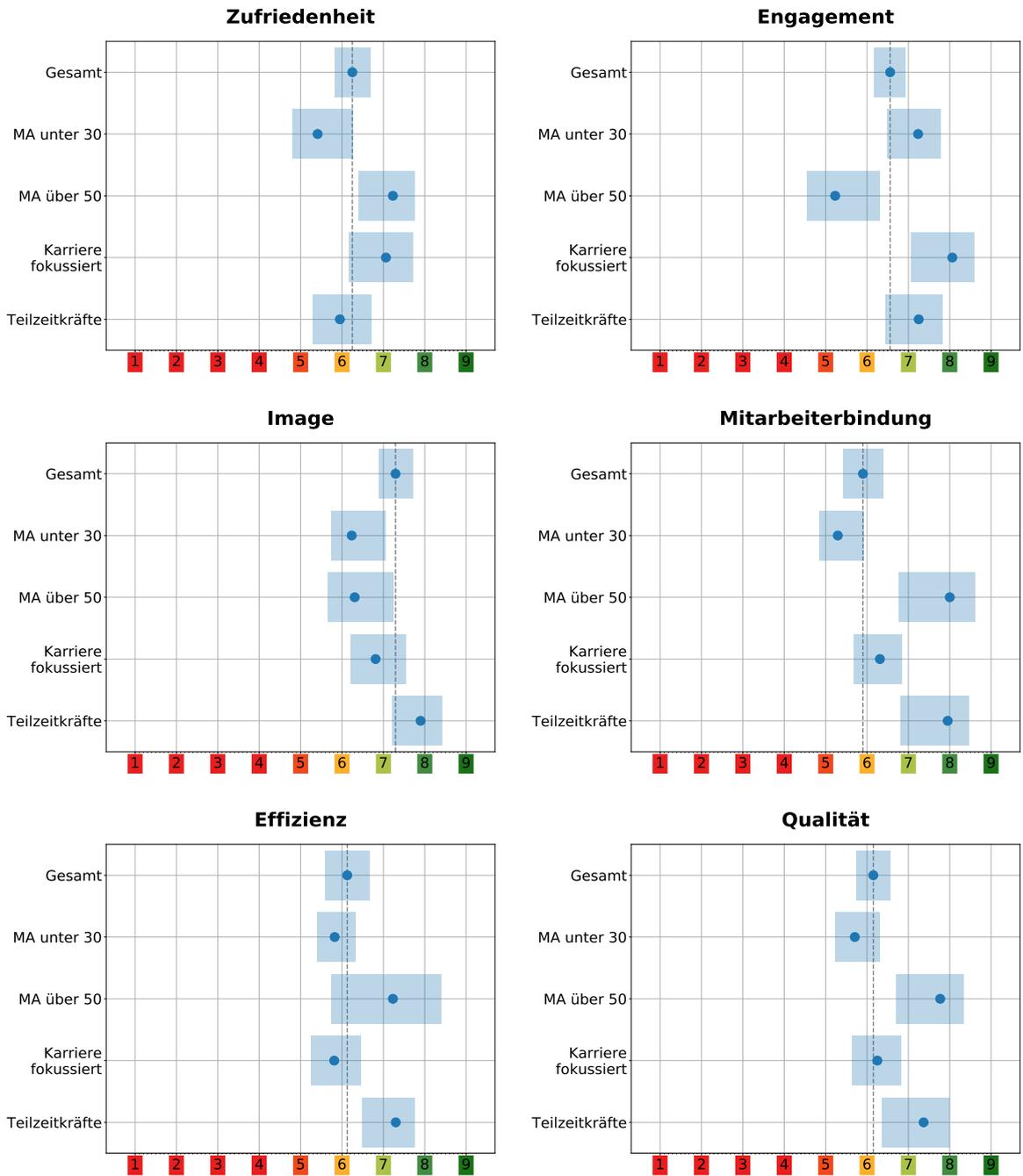


Abbildung 2.1: Mittelwerte (Punkte) und Verlässlichkeitsbereiche (Balken) der Zielgrößen. Der Verlässlichkeitsbereich berücksichtigt statistische Schwankungen. Ein Vergleich zwischen den Mitarbeitergruppen (im Sinne von besser/schlechter) ist nur möglich, wenn sich die Verlässlichkeitsbereiche nicht/kaum überlappen. Die gestrichelte Linie ist der Mittelwert über alle Mitarbeiter.

## 2.4 Einflussfaktoren

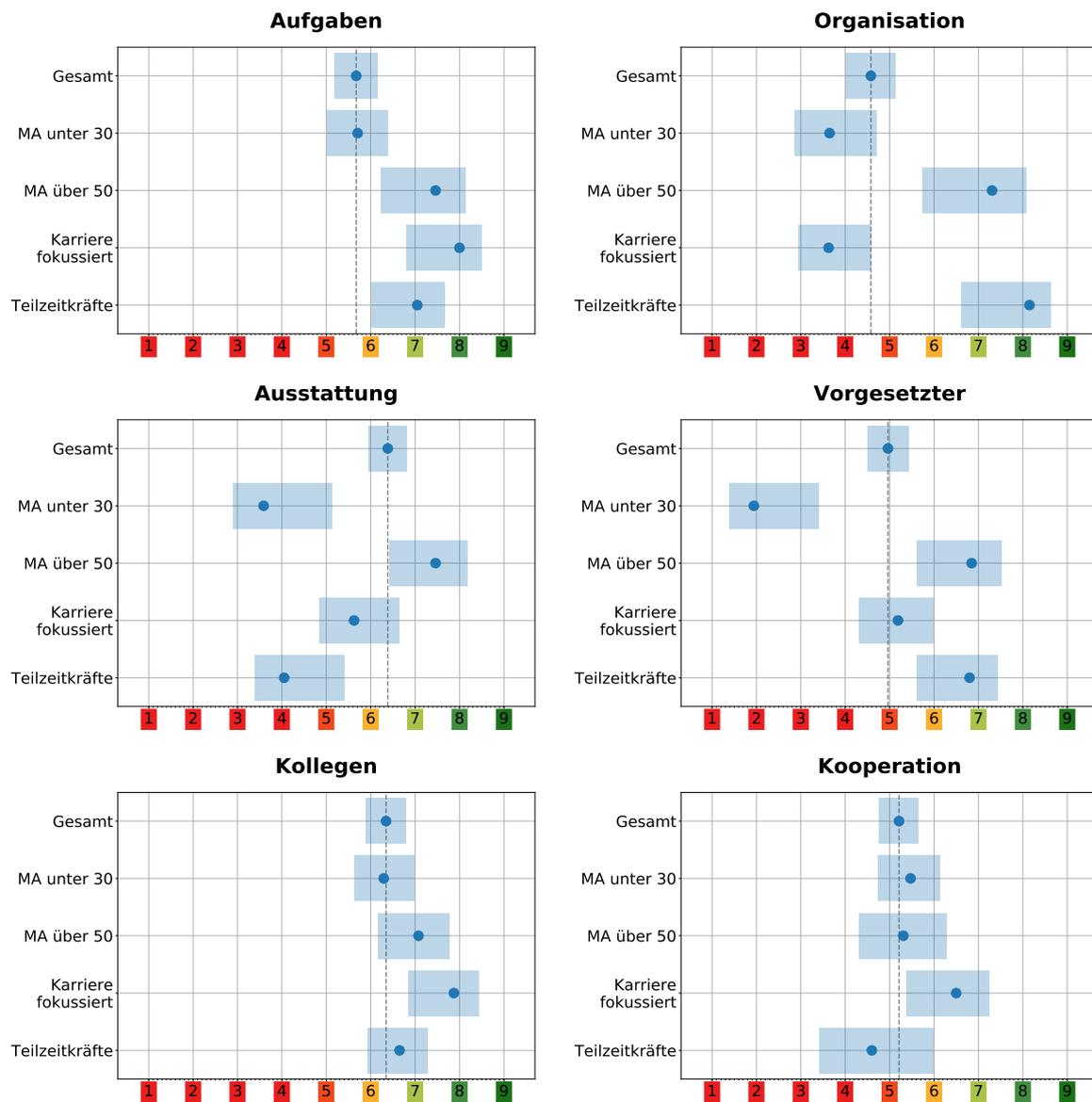


Abbildung 2.2: Mittelwerte (Punkte) und Verlässlichkeitsbereiche (Balken) der Einflussfaktoren. Der Verlässlichkeitsbereich berücksichtigt statistische Schwankungen. Ein Vergleich zwischen den Mitarbeitergruppen (im Sinne von besser/schlechter) ist nur möglich, wenn sich die Verlässlichkeitsbereiche nicht/kaum überlappen. Die gestrichelte Linie ist der Mittelwert über alle Mitarbeiter.

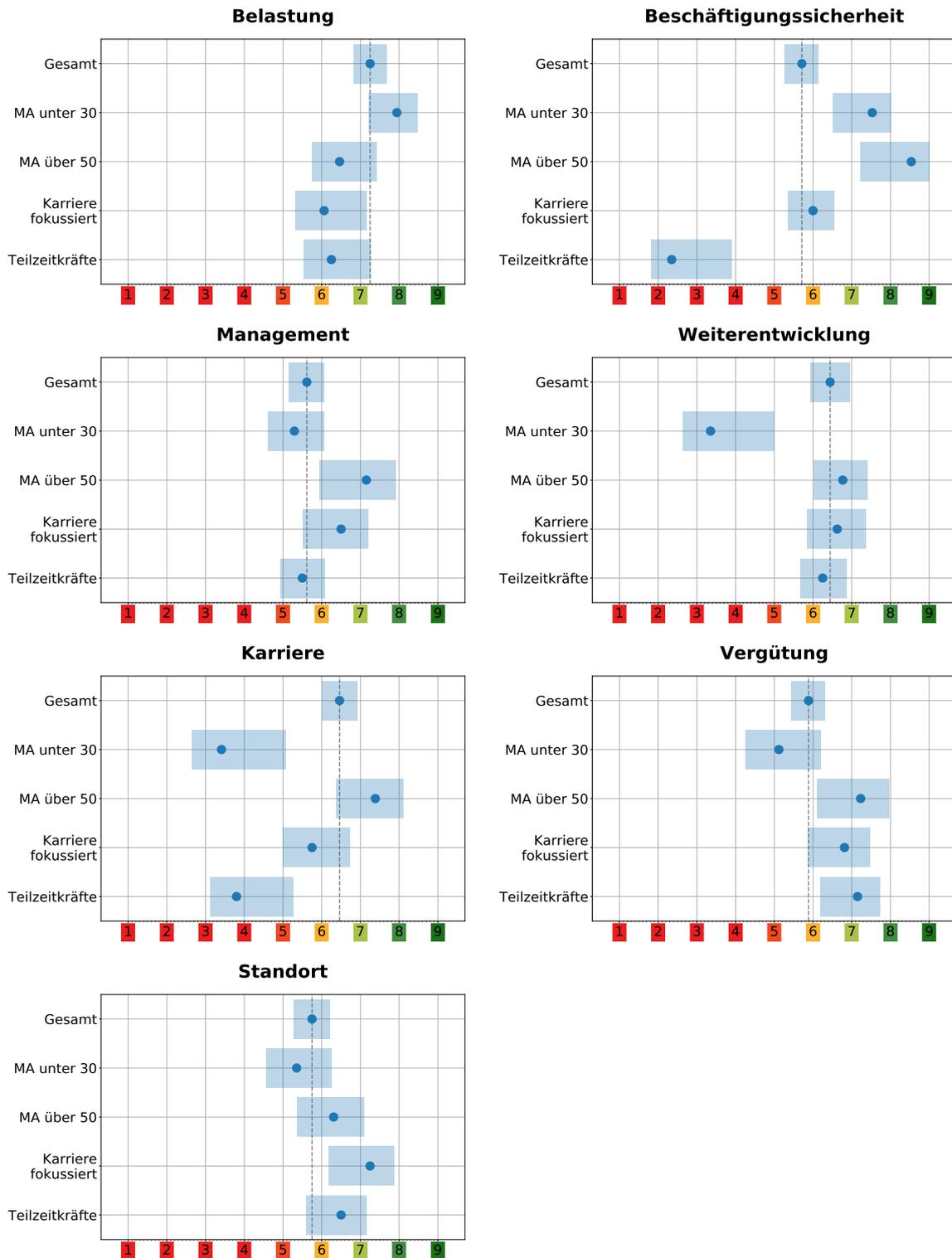


Abbildung 2.3: Mittelwerte (Punkte) und Verlässlichkeitsbereiche (Balken) der Einflussfaktoren. Der Verlässlichkeitsbereich berücksichtigt statistische Schwankungen. Ein Vergleich zwischen den Mitarbeitergruppen (im Sinne von besser/schlechter) ist nur möglich, wenn sich die Verlässlichkeitsbereiche nicht/kaum überlappen. Die gestrichelte Linie ist der Mittelwert über alle Mitarbeiter.

## 3 Auffälligkeiten

### 3.1 Headhunting

Dargestellt ist die Anzahl von Headhunter-Kontakten in den letzten 12 Monaten.

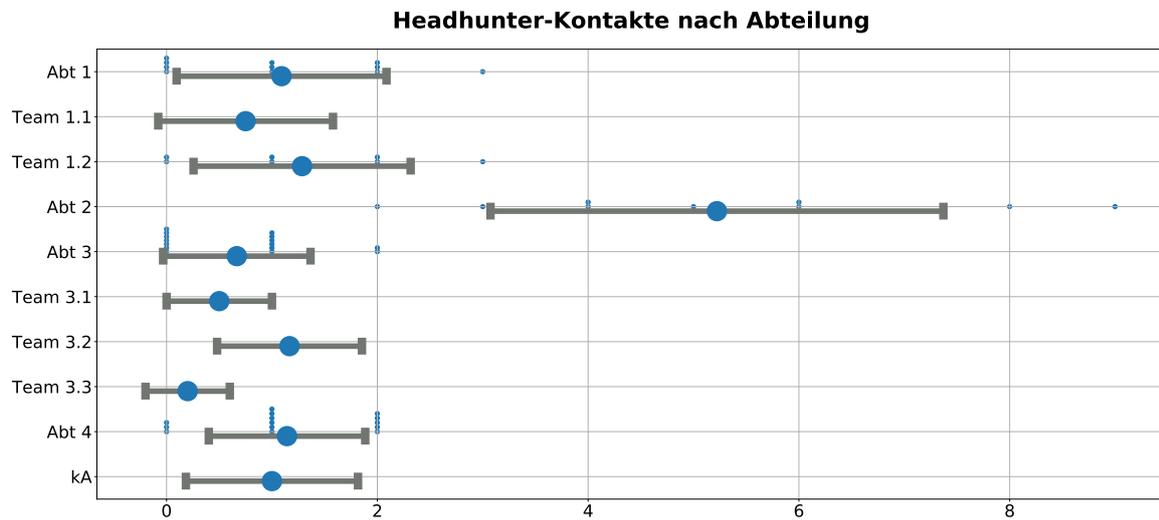


Abbildung 3.1: Mittelwerte (große Punkte) mit Standardabweichung (graue Balken). Falls genügend Einzelantworten zur Wahrung der Anonymität vorliegen, werden diese als kleine Punkte dargestellt.

### 3.2 Voraussichtliche Arbeitszeitreduzierung

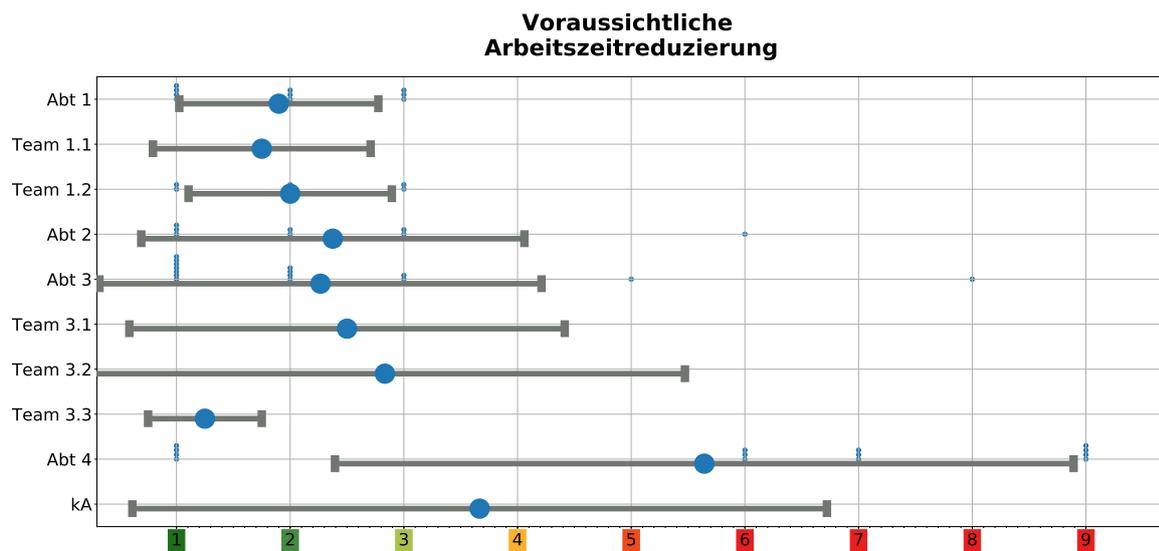


Abbildung 3.2: Mittelwerte (große Punkte) mit Standardabweichung (graue Balken). Falls genügend Einzelantworten zur Wahrung der Anonymität vorliegen, werden diese als kleine Punkte dargestellt.

## 4 Beteiligungsquote

