

# Gehaltsstudie 2018

Gehalt, Arbeitszufriedenheit, Work-Life-Balance –  
Hard und Soft Facts aus der Marktforschung



Sponsored by:

**foerster&thelen**  
MARKTFORSCHUNG FELDSERVICE GMBH

**SKOPOS**  
group

**INTERROGARE**

## Join the wonderful world

of market research



Entfalten Sie Ihr Potential mit einer starken Gruppe für alle Fälle. Wir, die SKOPOS GROUP, bündeln Know How und Marktforschungs-Services in einem digitalen und innovativen Portfolio. Von Kundenbefragung über UX Research bis Community. Von Mitarbeiterbefragung über Mystery Shopping bis Customer Experience. Das Zusammenspiel unserer fünf Units SKOPOS RESEARCH, SKOPOS NOVA, SKOPOS CONNECT, SKOPOS NEXT und SKOPOS VIEW ermöglicht uns einen Blick auf Ihr Unternehmen, der völlig neue Perspektiven eröffnet.

Besondere Marktforschung mit besseren Analysen sind das Ergebnis. Schön, dass unsere Auftraggeber das auch so sehen.



# Inhaltsverzeichnis

Vorwort: Mehr Transparenz und Attraktivität! .....	S. 4
1. Die große Gehaltsstudie 2018 .....	S. 5
2. Methodik und Erhebung .....	S. 7
3. Gehaltsbestandteile im Überblick .....	S. 8
4. Fixgehalt: das feste Gehalt im Arbeitsvertrag .....	S. 11
4.1 Berufserfahrung, Führungsverantwortung und Position .....	S. 12
4.2 Bildungsabschluss und Studienrichtung .....	S. 14
4.3 Geschlecht .....	S. 18
4.4 Unternehmensart und -größe.....	S. 20
4.5 Bundesland .....	S. 24
5. Arbeitsbedingungen: Wochenstunden, Überstunden, Urlaub.....	S. 27
6. Arbeitszufriedenheit und Soft Facts.....	S. 30
7. Sonderthema: Work-Life-Balance / flexibles Arbeiten.....	S. 35
8. Magazin.....	S. 42
<i>Hon.-Prof. Dr. Lars Vollmer, Bestsellerautor: „Management hält uns von der Arbeit ab“</i> .....	S. 42
<i>Dr. Uwe Böning, Business-Coach: Leben Sie schon oder balancieren Sie noch?</i> .....	S. 45
<i>Ali Mahlodji, Trendforscher und EU Jugendbotschafter: Die Arbeit der Zukunft braucht menschliche Fähigkeiten</i> .....	S. 48
<i>Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation: Kompetenzen und Kompetenzentwicklung in der Arbeitswelt der Zukunft</i> .....	S. 51
<i>Hannah Rexroth, Arbeitspsychologin: Personal- und Organisationsforschung: Was gibt es Neues?</i> .....	S. 53
9. Zusammenfassung: Typen in der Marktforschung .....	S. 56
TOP-Arbeitgeber der Branche .....	S. 60
Impressum .....	S. 66

# Vorwort: Mehr Transparenz und Attraktivität!

## *Wegweiser und Werkzeug*

Seit nunmehr acht Jahren ist die Gehaltsstudie von marktforschung.de ein Wegweiser für Arbeitnehmer und Arbeitgeber der Branche. In dieser Zeit haben mehr als 8.500 Marktforscher Informationen gegeben zu Positionen, Gehalt, Nebenleistungen, Arbeitsbedingungen, Zufriedenheit, Bewerbungsprozessen und vielem mehr.

Mitarbeiter erhalten durch die Studie wichtige Vergleichsgrößen im Hinblick auf die Angemessenheit von Bezahlung und Nebenleistungen, aber auch in Bezug auf die Verdienstaussichten bei möglichen Karrieresprüngen und können über den [Online-Gehalts-Check](#) sogar eine detaillierte personalisierte Analyse vornehmen. Personal erhalten Transparenz über das eigene Unternehmen hinaus und können den auf der Studie aufbauenden Gehaltsrechner systematisch als Werkzeug bei Neueinstellungen und Gehaltsgesprächen nutzen.

## *Wettbewerbsfähig im „War for Talents“*

Mit der Gehaltsstudie verbindet sich aber nicht nur die Hoffnung auf „gerechtere“ Gehälter. Durch die Transparenz und die zahlreichen Hintergrundinformationen möchte

marktforschung.de dazu beitragen, die Attraktivität der Branche als Arbeitgeber nicht nur zu erhalten, sondern fortlaufend auszubauen. Das tut not, denn der Arbeitsmarkt ist in vielen Bereichen schon nahezu leergefegt. Gerade Senior-Stellen und Führungspositionen lassen sich bei vielen Instituten nur noch mit Schwierigkeiten besetzen. Und in Zeiten von Big Data buhlen nicht nur Forschungsinstitute um den Nachwuchs, der Daten professionell strukturieren, analysieren und interpretieren kann.

## *Der Reiz der Marktforschung*

Interessant ist in diesem Kontext auch ein Blick in unsere vor Kurzem erschienene [Recruiting-Studie](#) zu Bewerbungs- und Einstellungsprozessen in der Marktforschung. Darin wurden nicht nur typische Erwartungen und Fallstricke auf Seiten der Bewerber und der Unternehmen erfasst, sondern auch die Gründe, die Mitarbeiter in unsere Branche „getrieben“ haben. Und dabei steht die spannende und vielseitige Tätigkeit in diesem Bereich und die mit der Marktforschung verbundene Erweiterung des eigenen Horizontes ganz oben!

## *Aber bitte flexibel!*

Neben den interessanten Inhalten stehen die Themen Work-Life-Ba-



lance und flexible Arbeitszeitmodelle weit vorne auf der Wunschliste potenzieller Bewerber und Bewerberinnen. Daher haben wir in der diesjährigen Gehaltsstudie hierauf einen Schwerpunkt gelegt ([Kapitel 7](#)). Und siehe da, Flexibilität findet sich nicht nur auf dem Papier, sondern wird in zahlreichen Unternehmen tatsächlich aktiv gelebt. Es gibt jedoch auch einige Befragte, die erhebliches Verbesserungspotenzial sehen oder aber auch gar kein Interesse an zu viel Flexibilität zeigen ...

Ich wünsche Ihnen weiterhin viel Freude an der Erschließung neuer Horizonte und zugleich eine gute Work-Life-Balance. Wobei ich natürlich hoffe, dass Ihr „Life“ in dieser interessanten Branche nicht erst nach der „Work“ beginnt!

Ihr  
Prof. Horst Müller-Peters  
Herausgeber marktforschung.de

# 1. Die große Gehaltsstudie 2018

von Matthias Richter, marktforschung.de

Seit 2010 führen wir bei marktforschung.de mit freundlicher Unterstützung unseres Softwarepartners Questback einmal im Jahr unsere große Online-Befragung durch, die sich an Beschäftigte in der Marktforschungsbranche richtet. Zentral geht es um das Thema Gehalt, dabei werden die Verdienste nach personenbezogenen und arbeitgeberbezogenen Gehaltsfaktoren ausgewertet. Außerdem erheben wir Daten zu Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und weiteren interessanten Soft Facts.

Wie jedes Jahr haben wir ein zusätzliches Sonderthema ausgewählt und dafür im Vorfeld die zahlreichen Themenvorschläge analysiert, die uns unsere Studienteilnehmer im Rahmen der letztjährigen Befragung gegeben haben. Besonders scheinen die Teilnehmer daran interessiert zu sein, wie es in der Branche um die Work-Life-Balance bestellt ist. Was muss getan werden, um diese noch zu verbessern? Welche Möglichkeiten für flexibles Arbeiten werden Marktforschern angeboten und wo sehen diese die Vor- und Nachteile? Dies haben wir in unserer neuen Befragungswelle unter die Lupe genommen.

Neben den Ergebnissen aus der Gehaltsumfrage finden Sie in dieser Studie auch redaktionelle Beiträge von interessanten Persönlichkeiten, über die Sie auch einen Blick über den Tellerrand der Marktforschungsbranche hinaus werfen

können. In diesen geht es beispielsweise um Kompetenzen, Arbeitswelten der Zukunft und ideale Arbeits- und Lebensmodelle. Auch das Thema Gehalt kommt dabei nicht zu kurz. Die Gehaltsstudie richtet sich an Instituts- und betriebliche Marktforscher sowie Mitarbeiter bei Dienstleistern für die Marktforschung aller Karrierestufen, HR-Verantwortliche, Vorstände und Geschäftsführer sowie Nachwuchskräfte wie Studenten, Hochschulabsolventen und Job-Einsteiger. Die Ergebnischarts in dieser Studie sorgen für einen schnellen Überblick und eine gute Orientierung.

Für detailliertere Auswertungen etwa für Marktforscher in einer Bewerbungsphase oder in Vorbereitung für die nächste Gehaltsverhandlung mit dem Vorgesetzten empfehlen wir unseren Online-Gehalts-Check ([www.marktforschung.de/gehalts-check/](http://www.marktforschung.de/gehalts-check/)). Das Dashboard erlaubt eine Auswertung nach zahlreichen gehaltsbestimmenden Faktoren wie Berufserfahrung, Hauptaufgabenbereich, Bildungsabschluss usw. Für Mitarbeiter mit Personalverantwortung bieten wir einen praktischen Ganzjahreszugriff auf unsere Datenbank an ([www.marktforschung.de/hr-tool](http://www.marktforschung.de/hr-tool)). So können jederzeit individuelle Vergleichsgruppen gebildet und Gehälter verglichen werden.

Wir möchten Ihnen nun zunächst kurz die Methodik der Studie erläutern ([Kapitel 2](#)). Im Anschluss daran

erhalten Sie einen Überblick über die verschiedenen Gehaltsbestandteile ([Kapitel 3](#)). Für die Auswertung wurde das Jahresbruttofixgehalt als einheitliche Vergleichsbasis gewählt. Hierunter fassen wir das Grundgehalt und gegebenenfalls Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld oder ein 13./14. Monatsgehalt. Für Teilzeitkräfte findet eine entsprechende Hochrechnung auf eine Vollzeitstelle statt. Das Fixgehalt wird nach verschiedenen personenbezogenen und arbeitgeberbezogenen Gehaltsfaktoren für alle Befragten in einer Festanstellung ausgewertet und dargestellt ([Kapitel 4](#)).

Im fünften Kapitel widmen wir uns vertraglichen Rahmenbedingungen. Danach ([Kapitel 6](#)) werfen wir einen Blick auf die Arbeitszufriedenheit und weitere interessante Soft Facts. Anschließend folgen Auswertungen zum Sonderthema „Work-Life-Balance“ bzw. „flexibles Arbeiten“ ([Kapitel 7](#)).

Im vorletzten Abschnitt ([Kapitel 8](#)) finden Sie Interviews und externe Beiträge rund um das Thema „Gehalt und Karriere“.

Zum Abschluss ([Kapitel 9](#)) geht es wieder zurück in die eigene Branche: Anhand der Studienergebnisse beschreiben wir veranschaulichend typische und häufig auftretende Berufsbilder in der Marktforschung. Die Unternehmensprofile als Präsentation potenzieller Arbeitgeber am Ende runden die Studie ab.

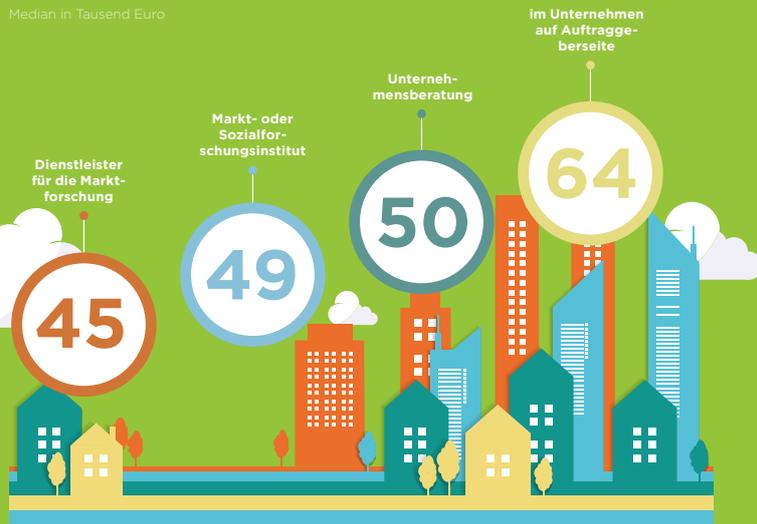
# GEHALTSSTUDIE 2018

Hard- und Soft-Facts aus der Marktforschung

## DER TYPISCHE MARKTFORSCHER



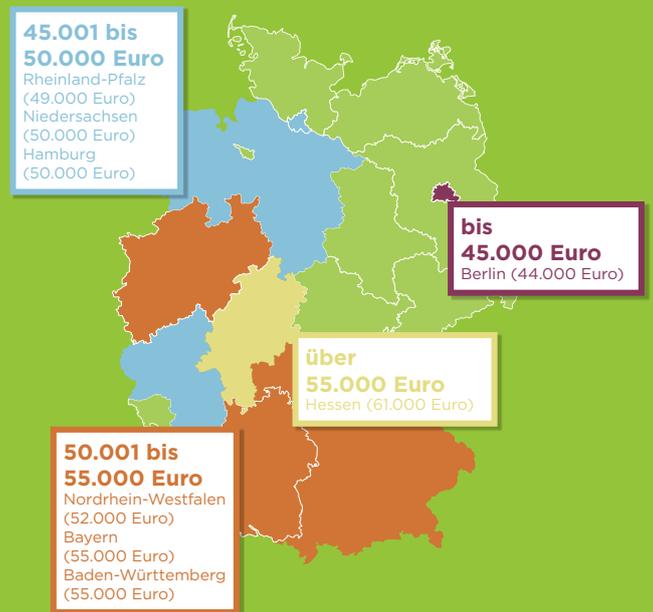
## GEHALT NACH UNTERNEHMENSART



## GEHALT NACH BERUFSJAHREN



## GEHALT NACH BUNDESLAND



## GEHALT NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE



## MITARBEITERZUFRIEDENHEIT



## 2. Methodik und Erhebung

Die Daten dieser Studie basieren auf unserer im Juli und August 2018 durchgeführten Gehaltsumfrage. Der Zeitraum der knapp vierwöchigen Erhebung war vom 30.07. bis 24.08.2018. Um unsere Ergebnisse auf eine breitere aber weiterhin aktuelle Datenbasis zu stellen, wurden zudem die bereinigten Daten aus den Befragungswellen der vergangenen beiden Jahre hinzugefügt. Durch die erweiterte Datenbasis kann eine detaillierte Untersuchung von Subgruppen stattfinden, ohne dass dabei jedoch zu geringe Fallzahlen in den Untergruppen für eine sinnvolle Auswertung zur Verfügung stehen.

Wird innerhalb einer Verteilung dennoch die Fallzahl von 10 unterschritten, sind die Gehaltswerte entsprechend gekennzeichnet. Durch eine 2017 vorgenommene Präzisierung einzelner Fragen im Fragebogen werden diesbezügliche Auswertungen lediglich als Teilauswertungen, also nur für den Erhebungszeitraum 2017/2018, dargestellt. Dies kann an den jeweiligen Stellen der Abbildungsunterschrift

entnommen werden. Primäre Zielgruppe der Gehaltsstudie sind in Deutschland tätige festangestellte Beschäftigte in der Marktforschungsbranche. Es handelt sich dabei um Mitarbeiter in Markt- und Sozialforschungsinstituten, Angestellte in Unternehmen („betriebliche Marktforscher“), Beschäftigte in Unternehmensberatungen sowie um Personal in den verschiedenen Dienstleistungsunternehmen in der Marktforschung (z. B. Panelanbieter, Unternehmen im Bereich Feldforschung, Anbieter von Befragungssoftware usw.). Hierbei gehen diejenigen Teilnehmer in die Auswertung mit ein, deren Hauptaufgabenbereich der Forschung, Projektarbeit, Kundenbetreuung, Vertrieb oder dem Einkauf von Marktforschungsdienstleistungen zuzuordnen ist. Im Folgenden wird diese Zielgruppe vereinfacht als „Marktforscher“ (m/w) bezeichnet.

Die Gehaltsangaben beziehen sich, sofern nicht anders angegeben, auf den Median, da dieser weniger empfindlich auf Ausreißer reagiert, als dies beim Durchschnittswert

(arithmetisches Mittel) der Fall ist. Der Median teilt eine Gruppe in zwei gleich große Hälften, sodass 50 Prozent der Werte größer als der Medianwert sind (oder gleich) und die anderen 50 Prozent kleiner (oder gleich). Er liegt in dieser Studie tendenziell niedriger als das arithmetische Mittel. Bei einigen Abbildungen werden zur Orientierung zusätzlich das erste und dritte Quartil – die Wertgrenzen, innerhalb derer die Hälfte aller Fälle liegen – und auch das arithmetische Mittel (als „Mittelwert“ bezeichnet) angegeben. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurde auf volle tausend Euro gerundet.

Für eine hohe Validität der Daten fand eine umfangreiche Plausibilitätsprüfung und Datenbereinigung statt.

## 3. Gehaltsbestandteile im Überblick

Das Jahresbruttofixgehalt bildet für diese Studie die Basisgröße, die in diesem Kapitel für die verschiedenen personenbezogenen und arbeitgeberbezogenen Faktoren (s. [Abbildung 1](#)) analysiert wird. Im Detail haben wir darunter das feste Grundgehalt und – falls vorhanden – das Weihnachts- und Urlaubsgeld sowie ein 13./14. Monatsgehalt zusammengefasst. Diese Beträge als feste Bestandteile eines Arbeitsvertrags bieten die beste Vergleichsmöglichkeit für die Gehälter der Umfrageteilnehmer. Es sollte den

noch berücksichtigt werden, dass das tatsächliche Gesamtgehalt in den jeweiligen Gruppen durch die verschiedenen Sonderleistungen weitaus höher liegen kann als angegeben, insbesondere bei Mitarbeitern mit langer Berufserfahrung und in höheren Führungspositionen. [Abbildung 2](#) zeigt eine Übersicht über die einzelnen Bestandteile, die in das Gesamtgehalt einfließen.

Für [Abbildung 3](#) wurden sämtliche Gehaltsbeträge aller Befragten zu einer Summe addiert, um danach

den prozentualen Anteil der einzelnen Gehaltsbestandteile auszuweisen. 90 Prozent der Beträge sind Fixgehälter, knapp acht Prozent sind variable Zahlungen, Sonderleistungen stellen einen relativ geringen Anteil von zwei Prozent dar. Variable Gehälter machen bei Mitarbeitern mit hoher fachlicher oder personeller Führungsverantwortung oder insbesondere bei Geschäftsführern meist einen sehr viel höheren Teil des Gesamtgehalts aus, als [Abbildung 3](#) hier vermuten lässt.

Das Gehalt eines Marktforschers hängt maßgeblich von personenbezogenen und arbeitgeberbezogenen Faktoren ab.

Personenbezogene Faktoren	Arbeitgeberbezogene Faktoren
Berufserfahrung	Unternehmensart
Führungsverantwortung/Position	Unternehmensgröße
Bildungsabschluss	Bundesland
Studienrichtung	
Geschlecht	

**Abbildung 1.**

Personen- und arbeitgeberbezogene Einflussfaktoren auf das Gehalt

Das Jahresbruttofixgehalt wird häufig um viele verschiedene weitere Gehaltsbestandteile ergänzt.



Zu den beliebtesten **sonstigen Zuschüssen** zählen Fahrtkostenzuschüsse z. B. in Form von Jobtickets, Bahncards oder Tankgutscheinen. Manche Arbeitgeber gewähren Kinderbetreuungsgeld, Essenszuschüsse, Zuschüsse für Sportangebote, Gutscheine, Handyverträge, Firmenlaptops etc.



Das **Jahresbruttofixgehalt** ist die zentrale Zielgröße der Studie: Es stellt das Grundgehalt dar, das fix im Arbeitsvertrag bzw. in der Gehaltsvereinbarung garantiert wird. Hinzu kommen gegebenenfalls Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld oder ein 13./14. Monatsgehalt.



Arbeitnehmer haben Anspruch auf eine Entgeltumwandlung im Sinne einer **betrieblichen Altersvorsorge (bAV)**. Teile des Gehalts können damit staatlich unterstützt und mit steuerlichen Vorteilen für eine spätere Betriebsrente gespart werden. Oft beteiligt sich der Arbeitgeber dabei finanziell oder er finanziert die bAV komplett.



**Variable Gehaltsanteile** sind erfolgs- oder zielorientierte Vergütungen, die in Form von Prämien, Provisionen, Tantiemen etc. ausbezahlt werden. Meist stehen sie im Zusammenhang mit einer persönlichen Zielerreichung oder einer Unternehmenszielerreichung.



**Vermögenswirksame Leistungen (VL)** sind entweder im Tarifvertrag oder direkt im Arbeitsvertrag geregelt: Dabei wird ein fester Betrag monatlich vom Arbeitgeber auf ein vom Mitarbeiter gewähltes Anlagekonto (z. B. Bausparvertrag, Investmentfond) gezahlt. Nach sieben Jahren erfolgt die Auszahlung.



Ein **Firmenwagen**, der vom Mitarbeiter privat genutzt werden darf, stellt einen geldwerten Vorteil dar, der auch versteuert werden muss. Dieser muss also ebenfalls für die Berechnung des Gesamtgehalts mit berücksichtigt werden.

## Abbildung 2.

Gehaltsbestandteile im Überblick

Über alle Befragten hinweg entfallen 90 Prozent aller Einkommen auf Fixgehälter.

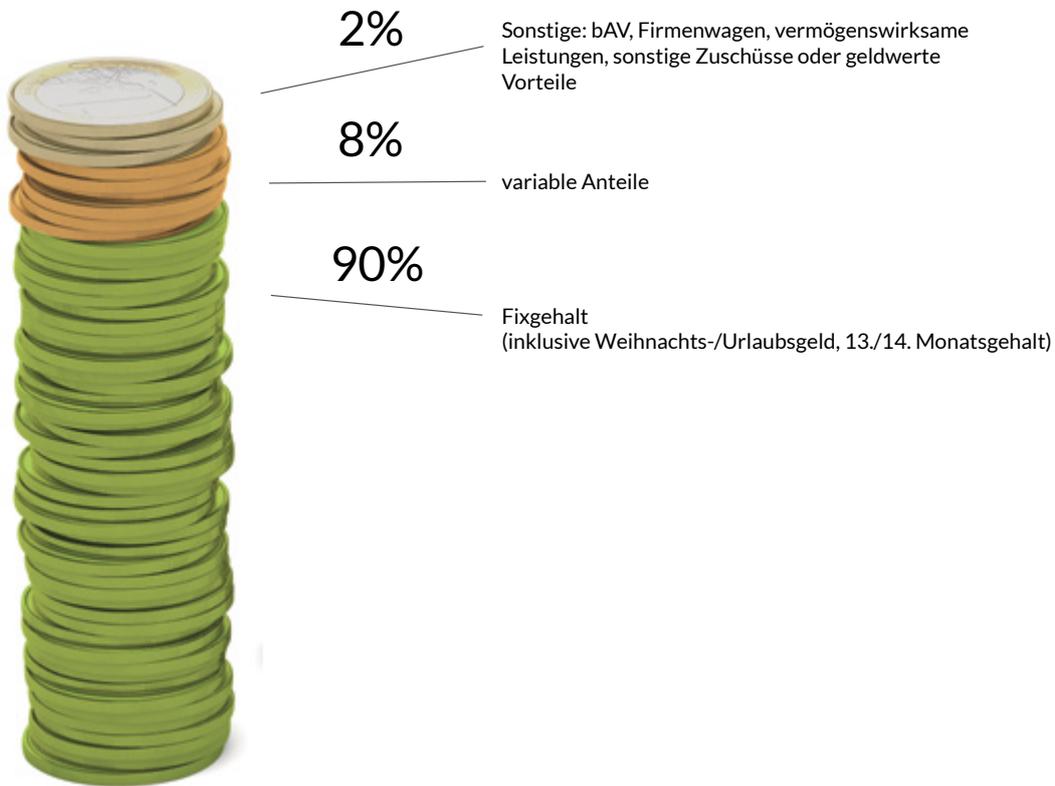


Abbildung 3.

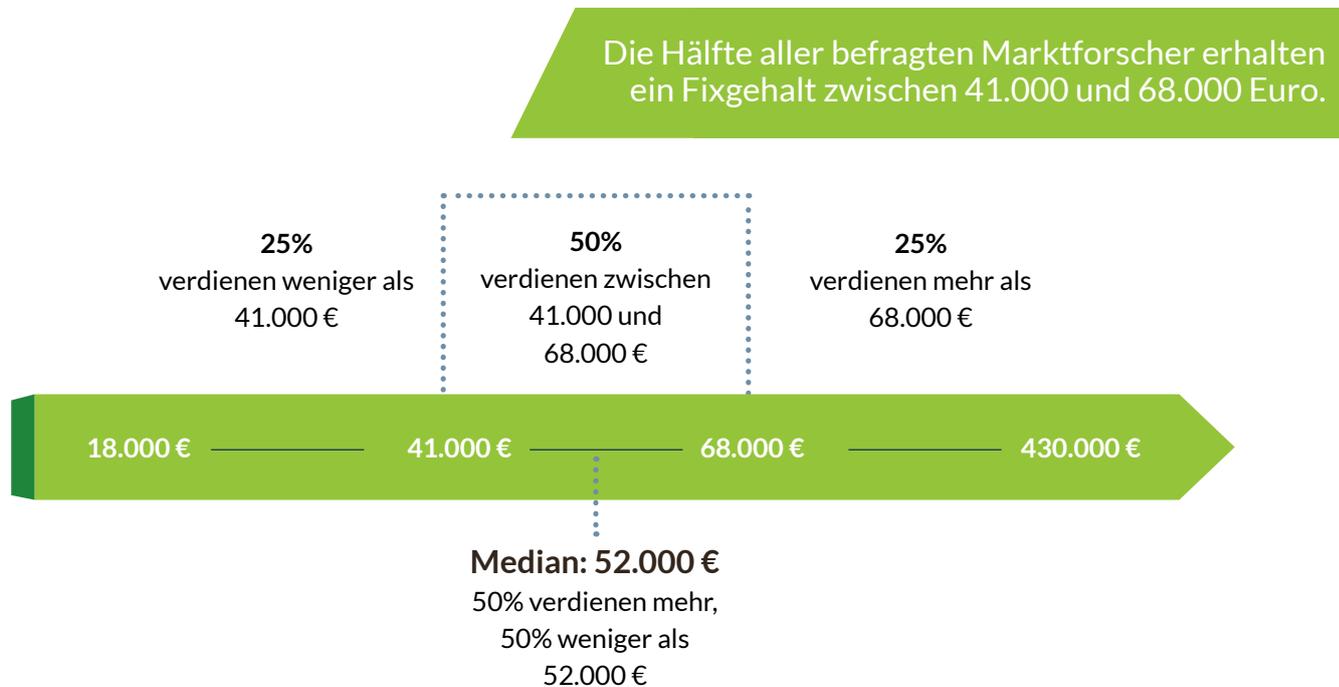
Verteilung aller Gehälter auf einzelne Gehaltsbestandteile (n=1407; Datenbasis: 2017/2018)

# Marktforschung für Pioniere!

Wachstum und Innovation in der digitalen Welt brauchen neuen Pioniergeist. Mit uns geht's in die richtige Richtung!



## 4. Fixgehalt: das feste Gehalt im Arbeitsvertrag



### Abbildung 4.

Jahresbruttofixgehalt, Median und Quartile (n=2417)

Über die gesamte Stichprobe hinweg kann bei den festgestellten Marktforschern ein mittleres Jahresbruttofixgehalt (Median) von 52.000 Euro ermittelt werden, das arithmetische Mittel liegt bei 59.000 Euro. Die Spannweite zwischen niedrigstem und höchstem Wert be-

trägt 412.000 Euro. Diese enorme Differenz ergibt sich dadurch, dass sowohl Berufseinsteiger als auch Spitzenverdiener in der Gesamtheit der Befragten vertreten sind. Die Hälfte davon liegt allerdings im Bereich zwischen 41.000 und 68.000 Euro. Auch wenn das Gehalt stark

von personenbezogenen und arbeitgeberbezogenen Einflussgrößen abhängt, vermittelt [Abbildung 4](#) einen ersten Eindruck im Hinblick auf die feste Einkommenshöhe von Marktforschern.

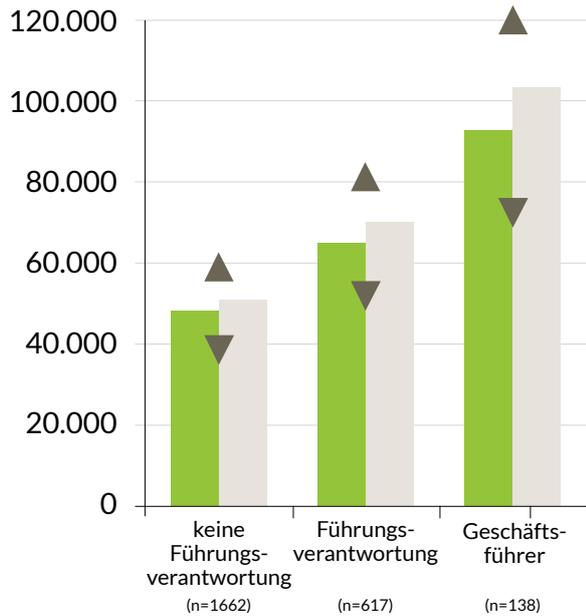
# 4.1 Berufserfahrung, Führungsverantwortung und Position

Das Gehalt steigt mit den Berufsjahren stetig an, ein erster größerer Gehaltsprung ist ab drei Jahren Berufserfahrung zu erwarten. Berufseinsteiger liegen etwa bei 30.000 bis 39.000 Euro. Erfahrene Marktforscher mit über 20 Jahren Berufserfahrung liegen im Median bei 79.000 Euro. Das Gehalt hängt natürlich stark davon ab, ob ein Marktforscher im Laufe seiner Karriere fachliche oder personelle Führungsverantwortung übernimmt und in welchen Positionen oder Hierarchieebenen er tätig ist.



**Abbildung 5.**

Jahresbruttofixgehalt nach Berufserfahrung (n=2416; Angaben in Euro)

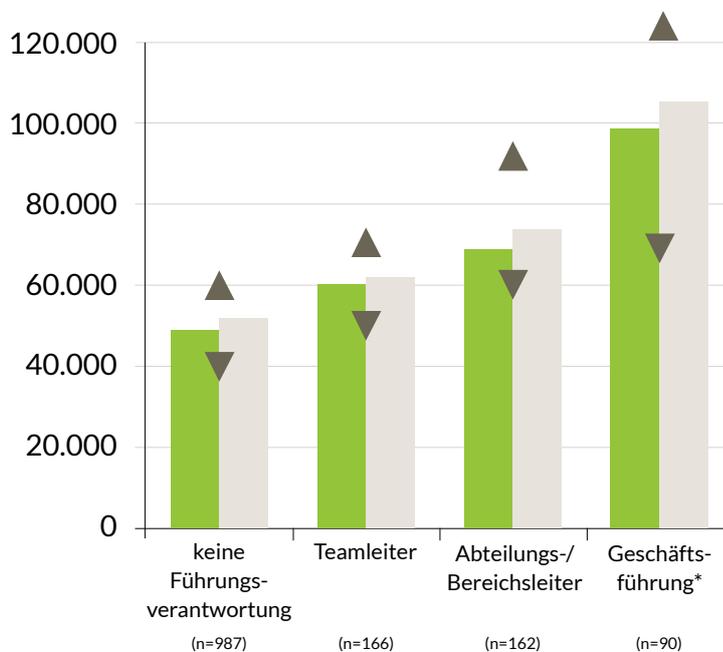


Je höher die Führungsverantwortung, desto höher das Gehalt – Geschäftsführer liegen noch deutlich über den anderen Gruppen. Die befragten Marktforscher ohne personelle Führungsverantwortung verdienen im Median 48.000 Euro. Ein Viertel dieser Gruppe liegt bei mehr als 59.000 Euro. Dies sind in der Regel Mitarbeiter, die zwar keine personelle, dafür aber fachliche Verantwortung tragen.

**Abbildung 6.**

Jahresbruttofixgehalt nach Führungsverantwortung (n=2417; Angaben in Euro)

■ Median	48.000	65.000	96.000
■ Mittelwert	51.000	70.000	104.000
▼ 1. Quartil	39.000	52.000	72.000
▲ 3. Quartil	59.000	81.000	120.000



Mitarbeiter in Positionen mit Führungsverantwortung verdienen selten weniger als 50.000 Euro. Je höher die Stufe der personellen Verantwortung, desto mehr variieren die Gehälter.

**Abbildung 7.**

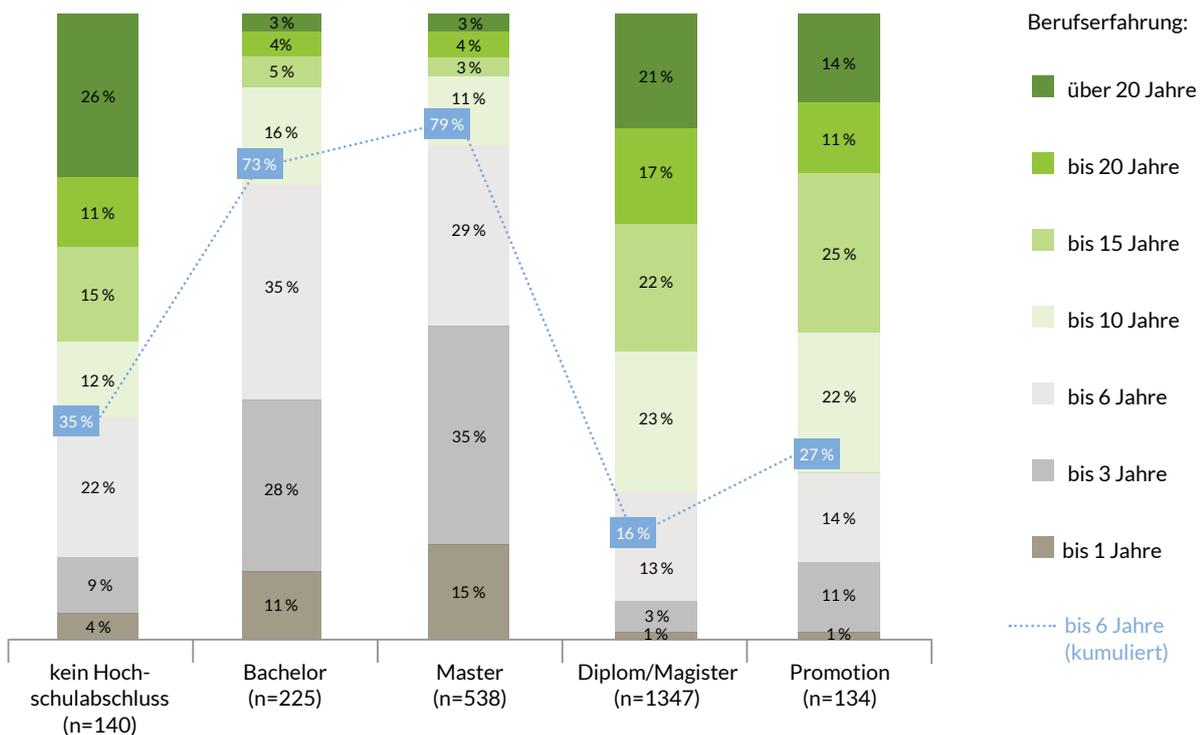
Jahresbruttofixgehalt nach Position (n=1405; Angaben in Euro; Datenbasis: 2017/2018)

\*Geschäftsführung: Mitglieder der Geschäftsleitung, Vorstand, Geschäftsführer, Inhaber

■ Median	49.000	60.000	74.000	99.000
■ Mittelwert	52.000	61.000	77.000	105.000
▼ 1. Quartil	40.000	50.000	60.000	69.000
▲ 3. Quartil	60.000	70.000	92.000	124.000

## 4.2 Bildungsabschluss und Studienrichtung

Die meisten befragten Marktforscher besitzen einen Hochschulabschluss, es setzt sich zunehmend der Masterabschluss durch. 79 Prozent der Masterabsolventen sind Personen mit höchstens sechs Jahren Berufserfahrung, bei den Bachelorabsolventen sind es 73 Prozent. Bei den Befragten mit Diplom/Magister liegt dieser Anteil gerade mal bei 16 Prozent, da diese Abschlüsse „Auslaufmodelle“ sind. Dies sollte bei der nachfolgenden Interpretation der Gehälter nach Studienabschluss berücksichtigt werden.

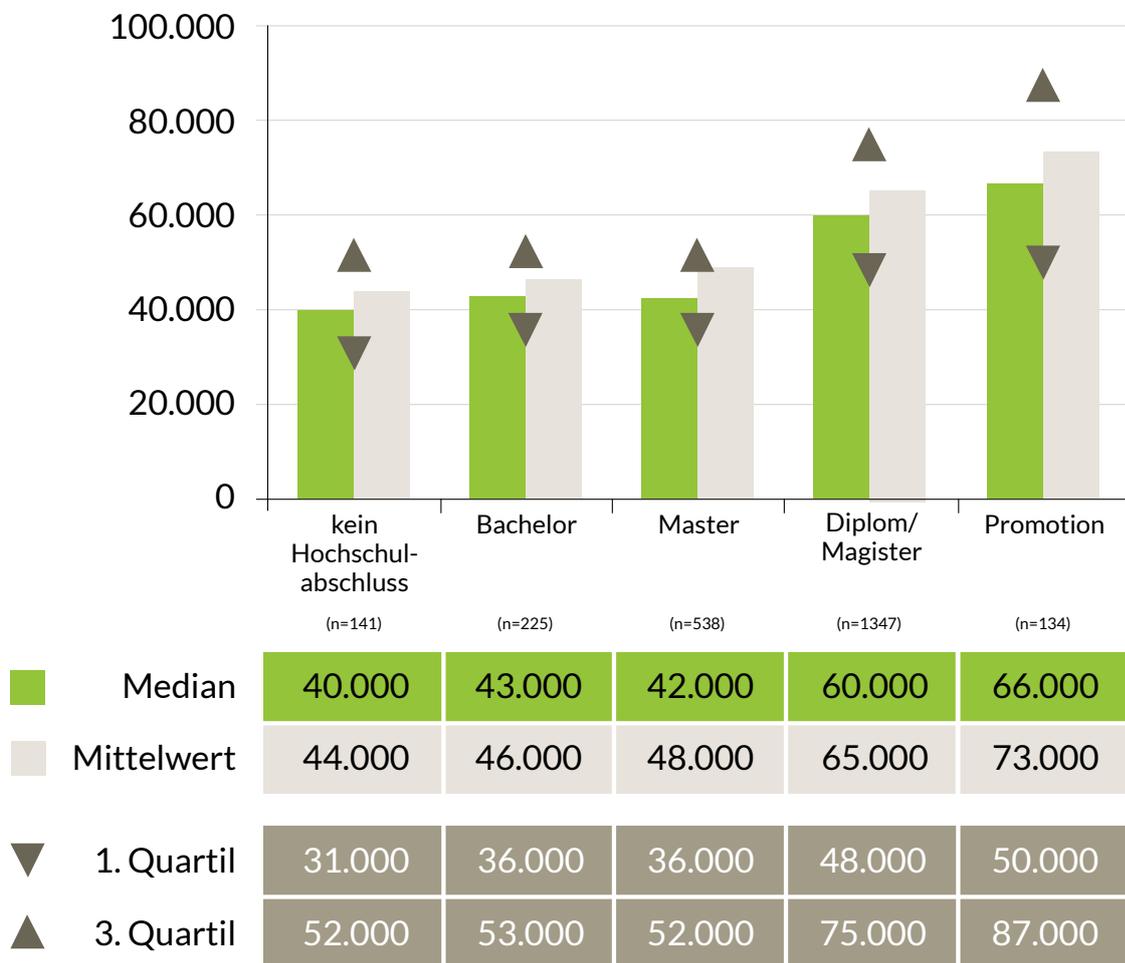


**Abbildung 8.**

Verteilung der Befragten nach Bildungsabschluss und Berufsjahren (n=2384)\*

\* Durch Rundung der Werte der Untergruppen ergibt die Gesamtsumme der Säulen nicht immer exakt 100%. Dies trifft für alle folgenden Darstellungen zu, in denen Verteilungen der Befragten aufgeführt werden.

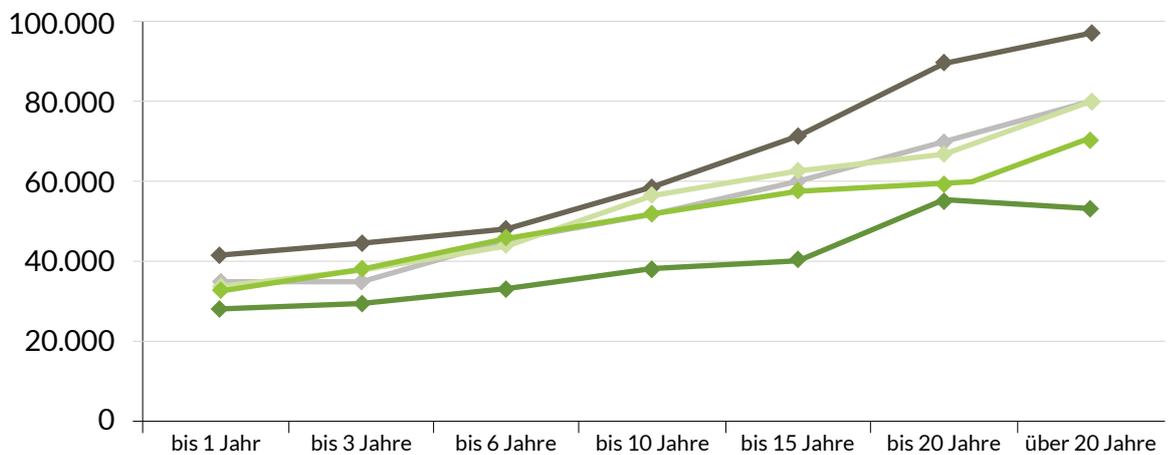
Am höchsten liegt das Gehalt der Promovierten, bei denen überdurchschnittlich viele Marktforscher mit Führungsverantwortung – darunter auch einige Geschäftsführer – vertreten sind; deren mittleres Gehalt liegt erwartungsgemäß weit über dem der Gesamtheit. Forscher mit Diplom/Magister liegen höher als die Bachelor- und Masterabsolventen, was sich jedoch vor allem durch die unterschiedliche Berufserfahrung erklären lässt.



**Abbildung 9.**

Jahresbruttofixgehalt nach Bildungsabschluss (n=2385; Angaben in Euro)

Bachelor- und Masterabsolventen sowie Marktforscher mit Diplom/Magister liegen bis sechs Jahre Berufserfahrung beim Fixgehalt sehr nah zusammen, danach werden die Bachelorabsolventen abgehängt. In den einzelnen Klassen liegen die Befragten ohne Hochschulabschluss konstant unter den Hochschulabsolventen. Die promovierten Marktforscher verdienen im Vergleich um einiges mehr, die Unterschiede fallen mit zunehmender Berufserfahrung sogar noch höher aus.



	bis 1 Jahr	bis 3 Jahre	bis 6 Jahre	bis 10 Jahre	bis 15 Jahre	bis 20 Jahre	über 20 Jahre
kein Hochschulabschluss	29.000*	30.000	33.000	39.000	40.000	56.000	54.000
Bachelor	33.000	38.000	45.000	52.000	58.000	60.000*	72.000*
Master	35.000	38.000	44.000	57.000	64.000	67.000	80.000
Diplom/Magister	35.000*	35.000	45.000	52.000	60.000	70.000	80.000
Promotion	41.000*	45.000	48.000	59.000	71.000	90.000	97.000

**Abbildung 10.**

Jahresbruttofixgehalt nach Bildungsabschluss und Berufsjahren  
(n=2384; Median; Angaben in Euro)

\* Fallzahlen unter 10

Mathematiker/Statistiker liegen im Gehaltsvergleich der Studiengänge vorn, gefolgt von den Betriebswissenschaftlern, die überdurchschnittlich häufig in Führungspositionen anzutreffen sind. Die anderen Studiengänge liegen mit 50.000 bis 54.000 Euro nahe zusammen. Nur die Absolventen, die Markt- bzw. Medienforschung studiert haben, liegen mit 43.000 Euro unter den anderen Gruppen. Dies ist jedoch in hohem Maße durch die Zusammensetzung der Gruppe zu erklären: Da entsprechende Studiengänge überwiegend neu sind, finden sich wenig Befragte mit hoher Berufserfahrung in dieser Gruppe.

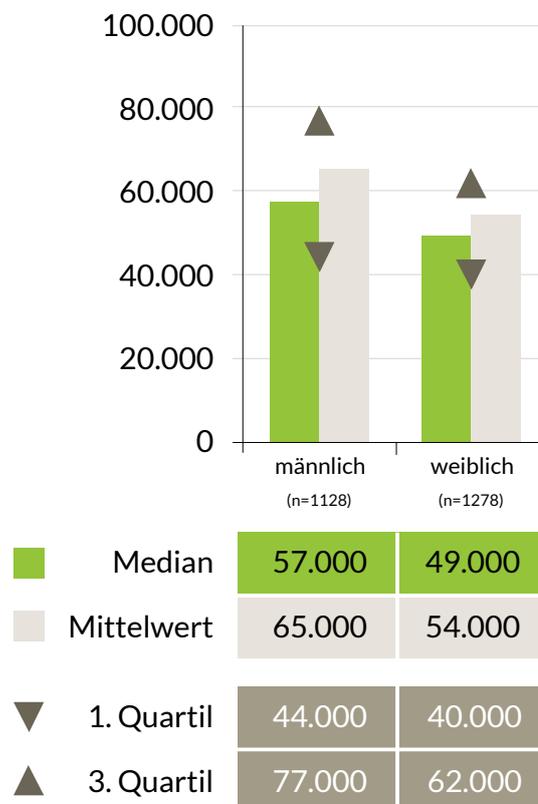


**Abbildung 11.**

Jahresbruttofixgehalt nach Studienrichtung (n=1770; Angaben in Euro)

## 4.3 Geschlecht

Über die gesamte Stichprobe hinweg verdienen Frauen im Median knapp 14 Prozent weniger als ihre männlichen Kollegen. Der unbereinigte Gender Pay Gap, also die Differenz, ohne dabei strukturelle Verteilungsunterschiede zu berücksichtigen, beträgt beim Jahresbruttofixgehalt 17 Prozent. Diese Kennzahl basiert auf dem Mittelwert und liegt daher höher als der Unterschied im Median. Bei dieser Berechnung geht nicht der Teil des Gehaltsunterschieds ein, der durch strukturelle Unterschiede zwischen den Geschlechtergruppen erklärt werden kann. So befinden sich beispielsweise weniger Frauen in Führungspositionen, die Berufserfahrung in Jahren ist im Mittel kürzer usw. Je nachdem, welche Variablen also in die Ermittlung mit einbezogen werden, ergibt sich ein weitaus geringerer bereinigter Gender Pay Gap.



**Abbildung 12.**

Jahresbruttofixgehalt nach Geschlecht  
(n=2406; Angaben in Euro)

Männliche Marktforscher liegen mit ihrem Fixgehalt unabhängig von der Berufserfahrung konstant etwas über ihren Kolleginnen (außer bei den Berufsanfängern). In den Gruppen mit bis zu zehn Jahren Berufserfahrung sind die Unterschiede wenig stark ausgeprägt, erst ab dann ergeben sich im Laufe der Karriere merkbare Unterschiede.

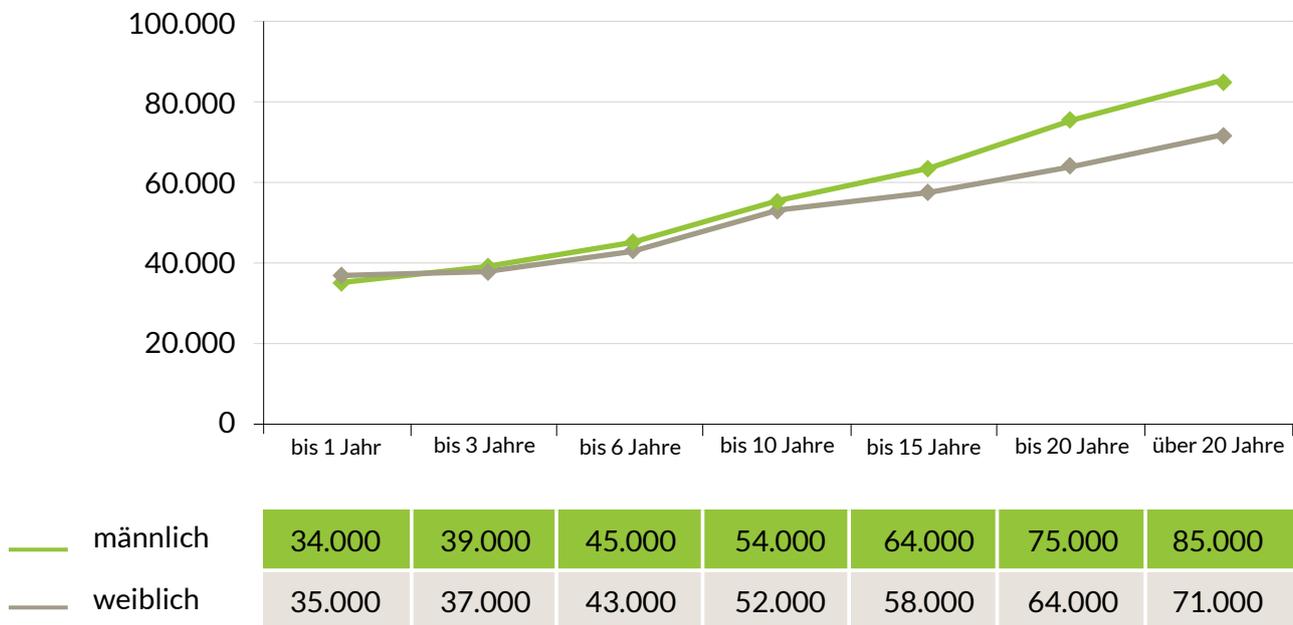
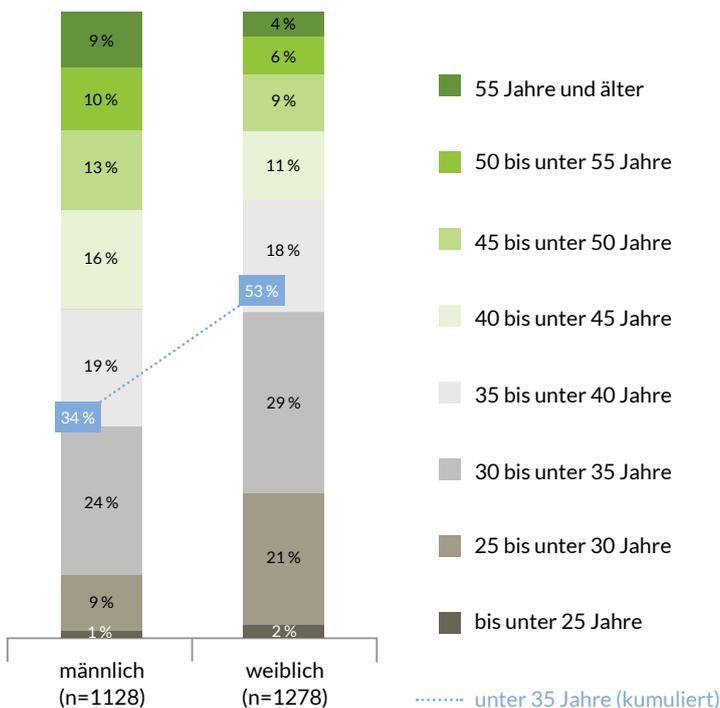


Abbildung 13.

Jahresbruttofixgehalt nach Geschlecht und Berufsjahren (n=2405; Median; Angaben in Euro)



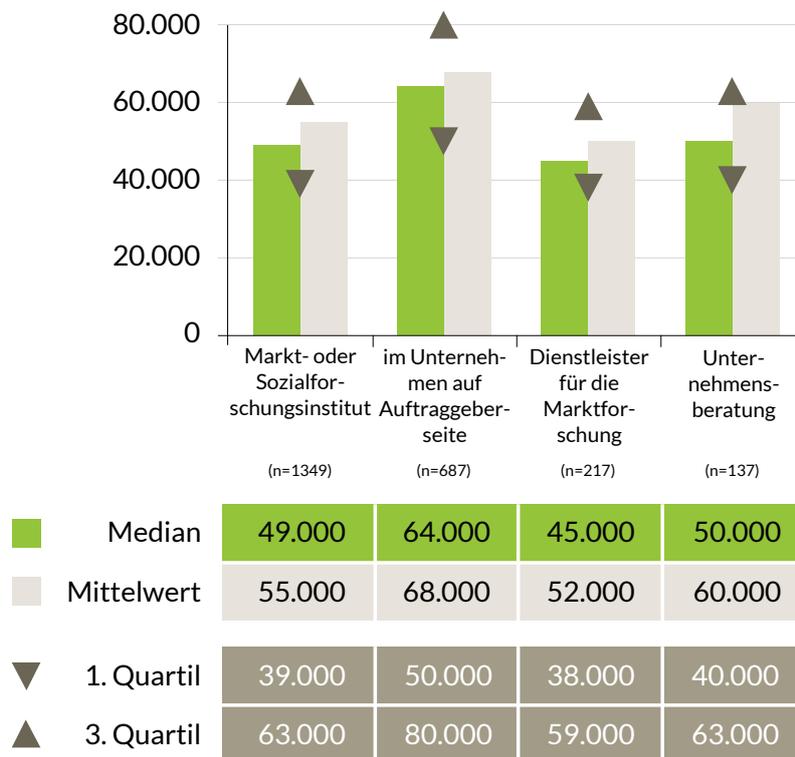
Bei den Männern sind gerade einmal etwas über ein Drittel (34 Prozent) unter 35 Jahre alt, nur 10 Prozent sind unter 30 Jahre alt. Deutlich über die Hälfte (52 Prozent) der Frauen hingegen sind unter 35 Jahre alt, ein beträchtlicher Anteil von 29 Prozent der Marktforscherinnen ist der Altersklasse „30 bis unter 35“ zugehörig.

Abbildung 14.

Verteilung der Befragten nach Geschlecht und Alter (n=2406; Median; Angaben in Euro)

## 4.4 Unternehmensart- und -größe

Die betrieblichen Marktforscher („im Unternehmen auf Auftraggeberseite“) liegen mit ihrem Fixgehalt weit über den Kollegen in Instituten, Unternehmensberatungen und bei Dienstleistern. Die Quartile stechen dabei ins Auge: 25 Prozent der betrieblichen Marktforscher verdienen unter 50.000 Euro. In Relation liegt der untere Quartilswert sehr viel höher als bei den Marktforschern auf Dienstleisterseite. Auch das dritte Quartil hebt sich deutlich nach oben ab. Insgesamt liegen die Gehaltswerte bei Marktforschern auf Dienstleisterseite näher zusammen.



**Abbildung 15.**

Jahresbruttofixgehalt nach Unternehmensart  
(n=2388; Angaben in Euro)

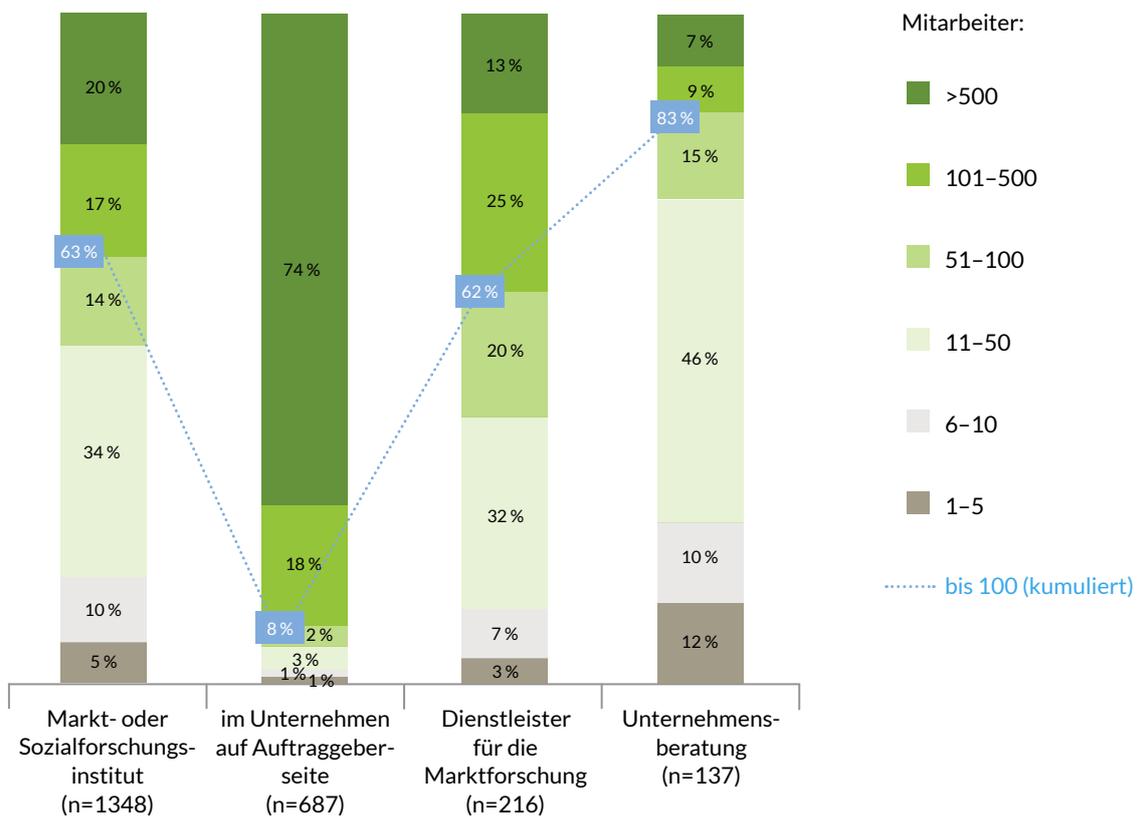
Marktforscher in großen Unternehmen verdienen mehr: In der Kategorie „über 500 Mitarbeiter“ liegt der Median bei 64.000 Euro. In dieser Gruppe befinden sich überdurchschnittlich viele betriebliche Marktforscher. Außerdem ist das Gehalt in der kleinsten Unternehmensklasse mit 1–5 Mitarbeitern verhältnismäßig hoch, variiert aber auch relativ stark. In den Unternehmen mit 11–50 Mitarbeitern verdienen die Befragten am wenigsten.



**Abbildung 16.**

Jahresbruttofixgehalt nach Unternehmensgröße (n=2415; Angaben in Euro)

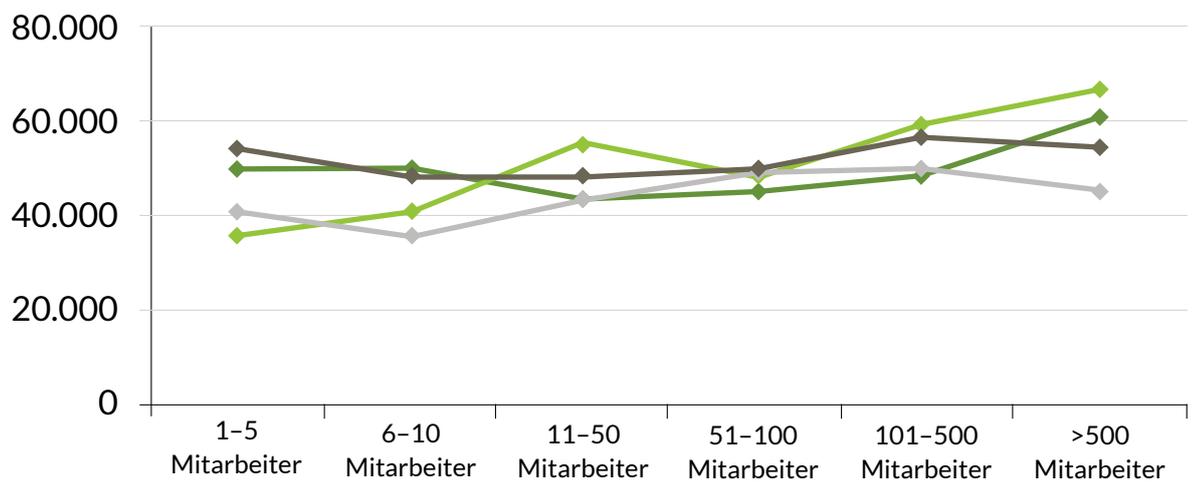
Von den befragten betrieblichen Marktforschern arbeiten nur acht Prozent in Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern. Knapp drei Viertel dieser Gruppe sind in Großunternehmen (>500 Mitarbeiter) tätig. Bei den Instituten ist mehr als ein Drittel in der Größenklasse „11–50“ zu finden. Da die meisten Befragten in Instituten beschäftigt sind, macht dies einen beträchtlichen Anteil an der Gesamtheit aus.



**Abbildung 17.**

Verteilung der Befragten nach Unternehmensart und Unternehmensgröße (n=2388)

Gruppenübergreifend ist eine leichte Tendenz zu höheren Fixgehältern in größeren Unternehmen auszumachen. Ein hoher Wert von 67.000 Euro (Median) ergibt sich für die betrieblichen Marktforscher in großen Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern.



Markt- oder Sozialforschungsinstitut	50.000	50.000	43.000	45.000	48.000	61.000
im Unternehmen auf Auftraggeberseite	37.000*	41.000*	55.000	48.000	59.000	67.000
Dienstleister für die Marktforschung	41.000*	36.000	43.000	49.000	50.000	45.000
Unternehmensberatung	54.000	48.000	48.000	50.000	57.000	54.000

### Abbildung 18.

Jahresbruttofixgehalt nach Unternehmensart und Unternehmensgröße  
(n=2388; Median; Angaben in Euro)

\* Fallzahlen unter 10

# 4.5 Bundesland

Die meisten befragten Marktforscher kommen aus NRW, Bayern und Hamburg. Am meisten verdienen sie in Hessen, es folgen Bayern und Baden-Württemberg. Am schlechtesten schneidet im Vergleich der Bundesländer Berlin ab. Deutlich abgeschlagen liegt der Median hier bei nur 44.000 Euro.

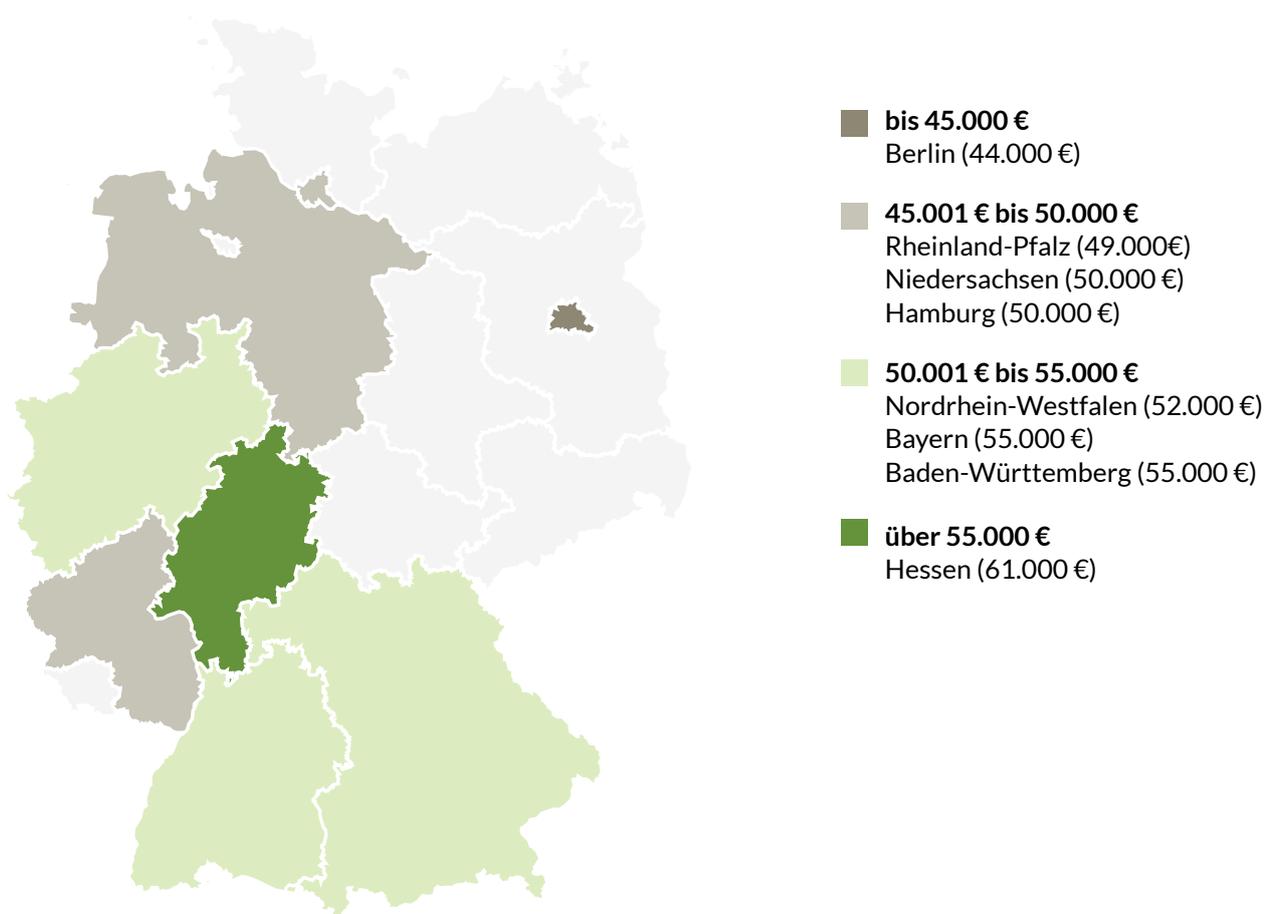


**Abbildung 19.**

Jahresbruttofixgehalt nach Bundesland (n=2304; Angaben in Euro)\*

\*Alle anderen Bundesländer werden aufgrund zu geringer Fallzahlen nicht dargestellt.

Der Blick auf die Deutschlandkarte zeigt: Die besser bezahlten Stellen in der Marktforschung findet man tendenziell eher in den südlichen Bundesländern. Im Vergleich der acht dargestellten Bundesländer ist Berlin Schlusslicht.



### Abbildung 20.

Jahresbruttofixgehalt nach Bundesland, Übersicht (n=2304; Median; Angaben in Euro)\*

\*Alle anderen Bundesländer werden aufgrund zu geringer Fallzahlen nicht dargestellt.

Das Fixgehalt wurde nun nach wichtigen personenbezogenen und arbeitgeberbezogenen Einflussfaktoren analysiert und dargestellt. Durch verschiedene Zusatzleistungen kann das Gesamtgehalt eines festangestellten Marktforschers jedoch um einiges attraktiver ausfallen, zumal bei manchen der Leistungen (betriebliche Altersvorsorge, vermögenswirksame Leistungen, Sachbezüge) Vorteile bei Steuern und Abgaben zum Tragen kommen.

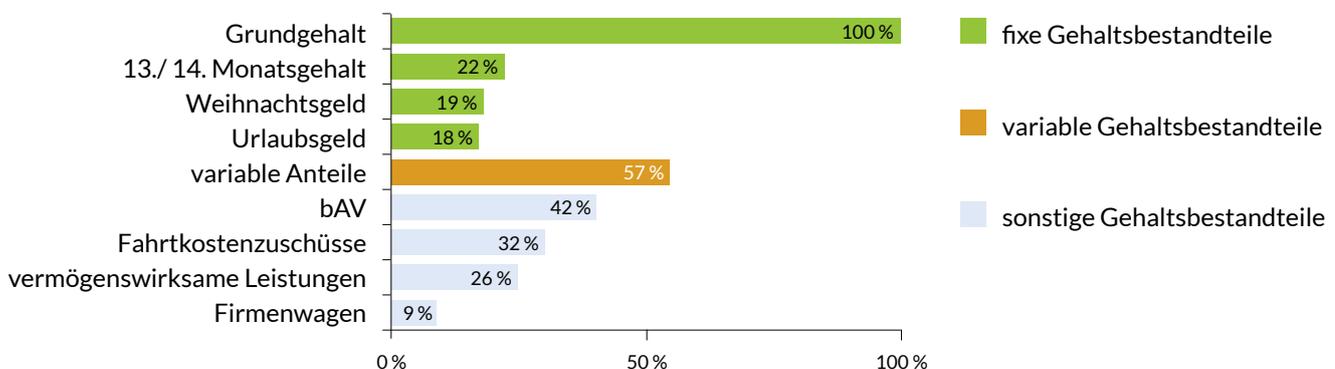
Bei den Umfrageteilnehmern wurden folgende Zusatzleistungen abgefragt, die nicht Bestandteil des Fixgehalts sind:

- variable Vergütungsbestandteile
- die Berechnungsgrundlagen für den geldwerten Vorteil eines privat nutzbaren Dienstwagens
- Zuschüsse zur betrieblichen Altersvorsorge
- vermögenswirksame Leistungen
- weitere Zuschüsse oder geldwerte Vorteile durch den Arbeitgeber wie z. B. Fahrtkostenzuschüsse

In **Abbildung 21** ist zu sehen, wie hoch der Anteil aller Befragten ist, die die einzelnen Gehaltsposten erhalten. Bevor wir zu den Arbeitsbedingungen in der Marktforschung (**Kapitel 5**) übergehen, möchten wir noch einmal auf unseren Online-

Gehaltsrechner hinweisen. Mit diesem erhalten Sie die Möglichkeit, Ihre gewünschten Vergleichsgruppen individuell zusammenzustellen und die Gehälter der Branche – inklusive aller Gehaltsbestandteile – selbst zu analysieren. So können Sie beispielsweise nach Berufserfahrung, Bildungsabschluss, Geschlecht und Unternehmensart filtern, um sich das Gesamtgehalt der entsprechenden Gruppe ausgeben zu lassen. Den Online-Gehalts-Check finden Sie auf unserer Webseite unter [www.marktforschung.de/gehalts-check](http://www.marktforschung.de/gehalts-check).

57 Prozent der Befragten haben variable Gehaltsbestandteile wie eine erfolgs- oder zielorientierte Vergütung. Der Erhalt von Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld oder von zusätzlichen Monatsgehältern ist, wenn man die jeweiligen Zusatzleistungen einzeln betrachtet, eher nicht die Regel. Zusammengefasst erhalten jedoch 41 Prozent mindestens einen Posten davon. 42 Prozent werden bei der betrieblichen Altersvorsorge bezuschusst. Bei knapp einem Drittel beteiligt sich der Arbeitgeber an den Fahrtkosten, zum Beispiel durch Jobtickets, Bahncards oder Tankkarten. 26 Prozent werden über vermögenswirksame Leistungen finanziell gefördert.



**Abbildung 21.**

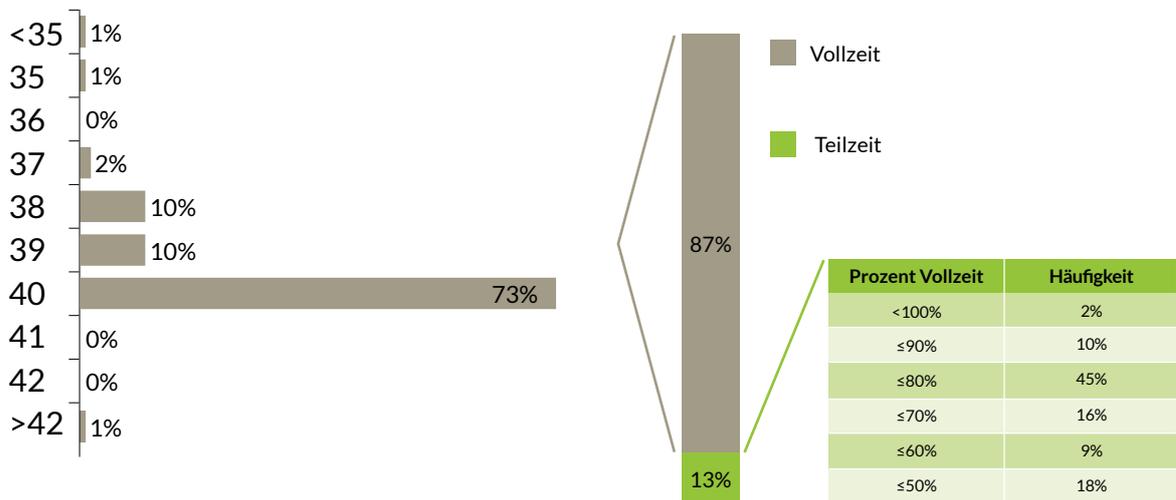
Stichprobenanteil für einzelne Gehaltsbestandteile (n=1476; Datenbasis: 2017/2018)

# 5. Arbeitsbedingungen: Wochenstunden, Überstunden, Urlaub

Im Rahmen unserer Gehaltsumfrage haben wir verschiedene Fragen zu Arbeitsrahmenbedingungen und zu Soft Facts in Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit gestellt. Die Ergebnisse möchten wir Ihnen in diesem und dem nächsten Kapitel vorstellen und erläutern. Zunächst folgt ein Überblick zu Arbeitszeit, Mehrarbeit, Überstundenausgleich und Urlaubstagen.

Fast drei Viertel der befragten Marktforscher in Vollzeit haben Arbeitsverträge mit 40 vereinbarten Wochenstunden. Der Großteil, d. h. 93 Prozent, arbeitet laut Vertrag 38 bis 40 Stunden pro Woche (bei Vollzeit). Außerdem arbeiten 13 Prozent der Befragten in Teilzeit, hiervon wiederum haben viele Mitarbeiter zwischen 70 und 80 Prozent einer regulären Vollzeitstelle.

Stunden laut Arbeitsvertrag

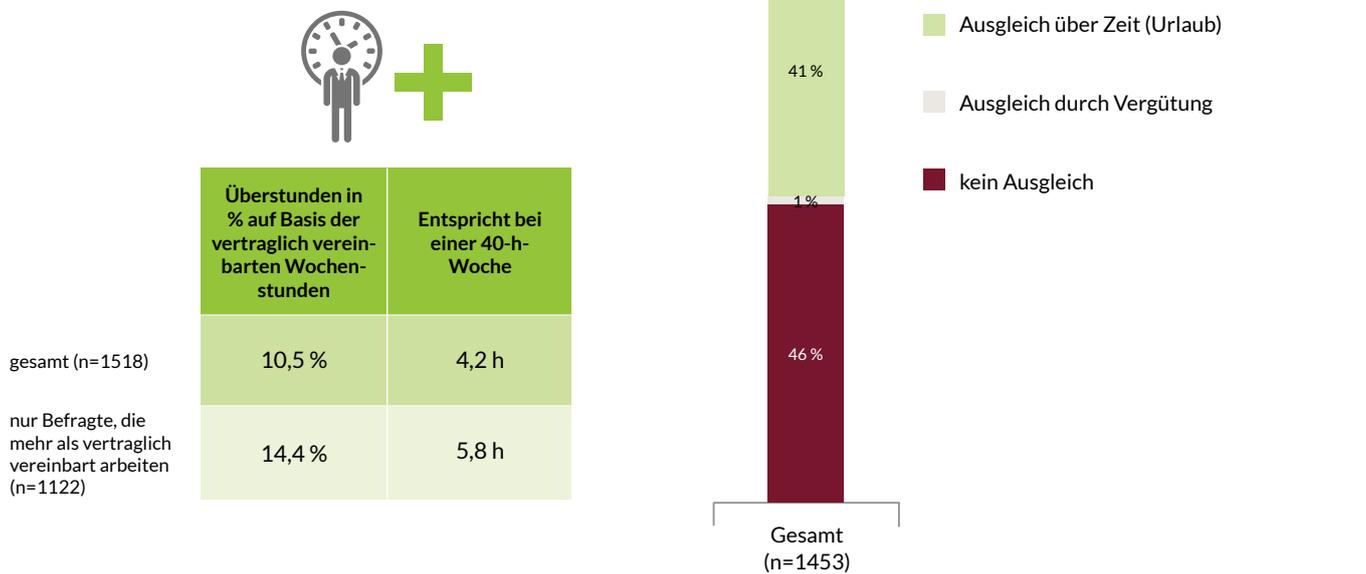


**Abbildung 22.**

Verteilung der Befragten nach wöchentlichen Stunden laut Arbeitsvertrag (n=1467; Datenbasis: 2017/2018)

Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Wochenstundenzahlen ergeben sich durchschnittlich wöchentliche Überstunden von etwa zehn Prozent in Bezug auf die vereinbarte Stundenzahl. Drei Viertel der Befragten leisten mehr als die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit. Betrachtet man nur die Fälle, in denen Überstunden geleistet werden, so ergibt sich eine prozentuale Mehrarbeit von durchschnittlich 14 Prozent, also bei einer Fünf-Tage-Woche etwa eine Stunde pro Arbeitstag. Über die Hälfte der Befragten gibt an, dass in ihrem Unternehmen ein Ausgleich für Überstunden gewährt wird. Zeitausgleich ist üblicher als eine finanzielle Zusatzvergütung.

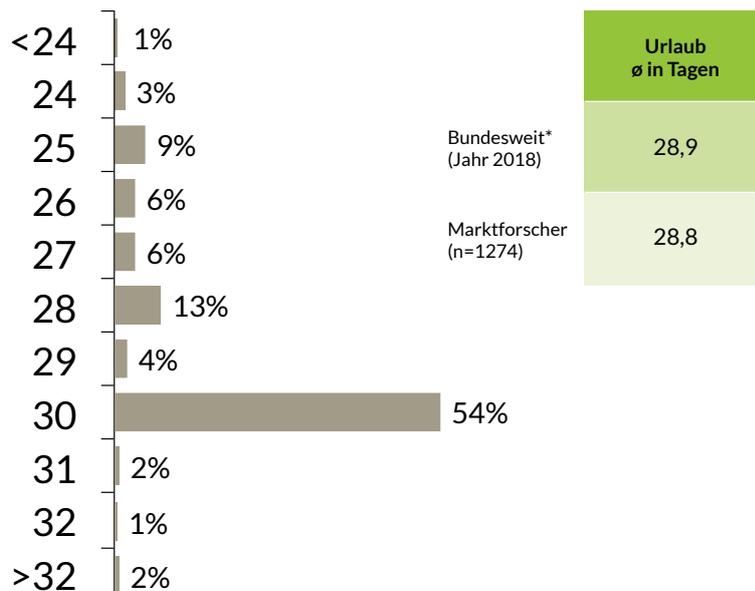
**Grundsätzlich: Ausgleich bei Überstunden?**



**Abbildung 23.**  
Überstunden und Ausgleich (n=1518; Datenbasis: 2017/2018)

Mehr als die Hälfte (54 Prozent) der Marktforscher in Vollzeit hat 30 Urlaubstage. Mit einem Durchschnittswert von 28,8 Tagen liegen sie fast exakt beim bundesweiten Schnitt (28,9 Tage). Die Grenze von 25 Urlaubstagen wird bei kaum einem der Befragten in Vollzeit unterschritten. Mehr als 30 Tage werden im Arbeitsvertrag selten gewährt. Die Anzahl der Urlaubstage steigt mit der Dauer der Berufserfahrung.

## Urlaubstage



### Abbildung 24.

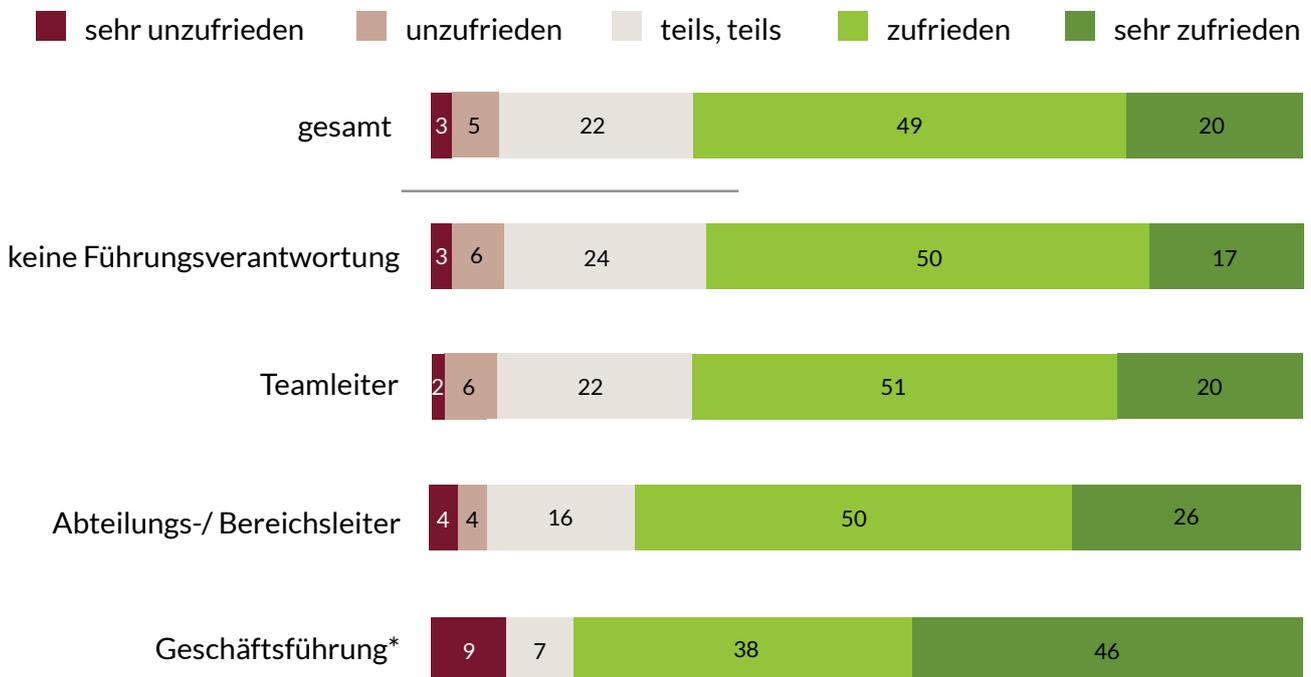
Verteilung Urlaubstage laut Arbeitsvertrag (n=1274; Datenbasis: 2017/2018)

\* <https://www.compensation-partner.de/de/news-und-presse/urlaubstage-2018>, letzter Aufruf am 06.09.2018

## 6. Arbeitszufriedenheit und Soft Facts

Im Zuge unserer Studie interessieren wir uns auch für die Stimmung im Arbeitsumfeld der Marktforscher und gewähren Ihnen im Folgenden Einblicke in die Zufriedenheit der Befragten mit ihrem Arbeitsplatz. Hierfür wird anhand einer Frage zur Arbeitszufriedenheit sowie sechs weiteren geeigneten Aussagen (Zustimmung oder Ablehnung anhand einer 5er-Skala) ein Zufriedenheitsindex erstellt. Im Anschluss wird aufgezeigt, wie zufrieden die befragten Forscher mit ihrem Gehalt sind.

Insgesamt zeigt sich derzeit unabhängig von der Position eine positive Stimmung in der Marktforschung, nur wenige Befragte sind unzufrieden. Knapp die Hälfte hat den zweithöchsten Skalenpunkt „zufrieden“ ausgewählt und ein Fünftel ist sogar sehr zufrieden. Nur jeder Zwölfte ist unzufrieden bis sehr unzufrieden. Die Zufriedenheit nimmt mit wachsender Führungsverantwortung tendenziell etwas zu.

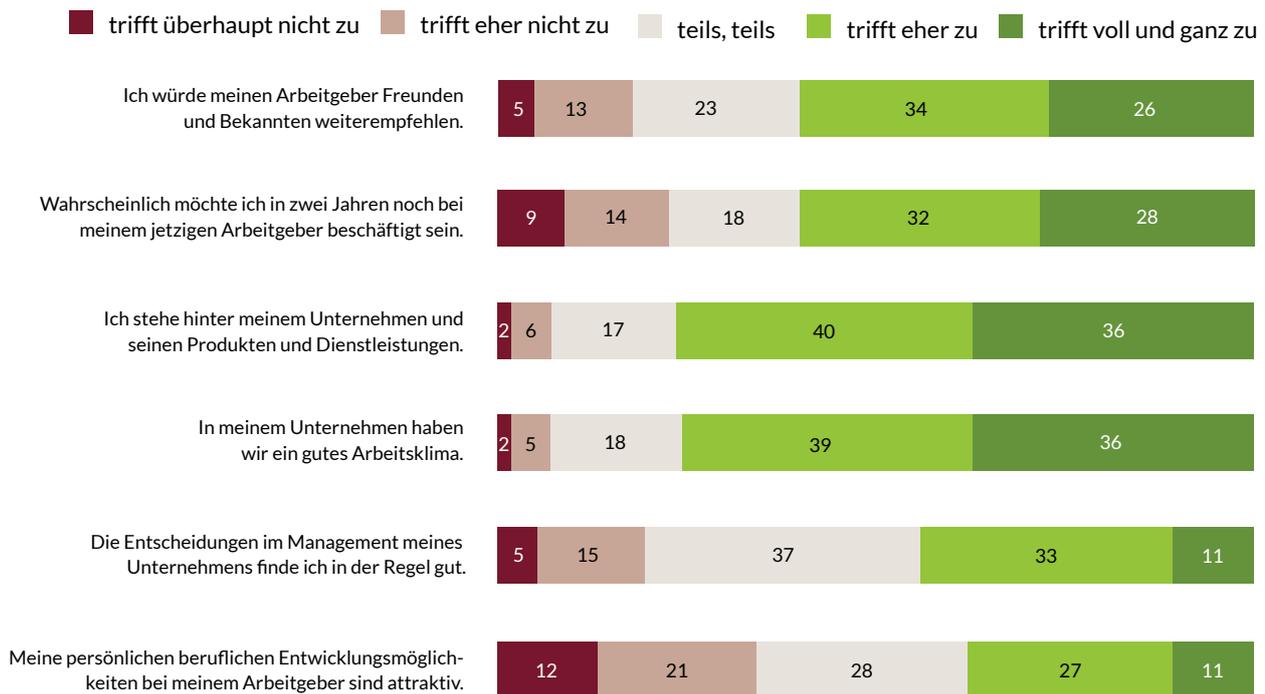


**Abbildung 25.**

Arbeitszufriedenheit nach Position (n=1463; Anteile in Prozent; Datenbasis: 2017/2018)

\*Geschäftsführung: Mitglieder der Geschäftsleitung, Vorstand, Geschäftsführer, Inhaber

Die befragten Marktforscher attestieren ein gutes Arbeitsklima und können sich überwiegend stark mit dem eigenen Unternehmen identifizieren. Entscheidungen im Management werden teilweise kritisch bewertet und einige hadern mit ihren persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. So verneint fast ein Drittel aller Befragten, dass die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten beim jetzigen Arbeitgeber attraktiv sind.



**Abbildung 26.**

Weitere Statements zur Bildung des Zufriedenheitsindex (n=1459-1463; Anteile in Prozent; Datenbasis: 2017/2018)

Für die Berechnung des Zufriedenheitsindex in **Abbildung 27** wurden die Skalenpunkte einem Wert von 0–100 gleichgesetzt. Dabei wurde das folgende Schema verwendet:

Skalenpunkt	Indexpunkte
trifft überhaupt nicht zu	0
trifft eher nicht zu	25
teils, teils	50
trifft eher zu	75
trifft voll und ganz zu	100

Für den Index wurde dann für jeden Befragten über die Indexvariablen, die aus den Statements hervorgehen, ein Zufriedenheitswert (arithmetisches Mittel) gebildet. Anschließend wurde für die Befragten der einzelnen Gruppen ein durchschnittlicher Wert (= Zufriedenheitsindex) berechnet. Aufgrund des ordinalen Skalenniveaus dürfte streng genommen nicht mit

Mittelwerten gerechnet werden. Zum Zwecke besserer Vergleiche erlauben wir uns jedoch an dieser Stelle, davon auszugehen, dass die Befragten die Abstände zwischen den Ausprägungen annähernd gleich verstehen. Dergestalt ist es uns möglich, ein quasi-metrisches Skalenniveau zu erhalten.

# BESSERE INSIGHTS. BESSERE ENTSCHEIDUNGEN.



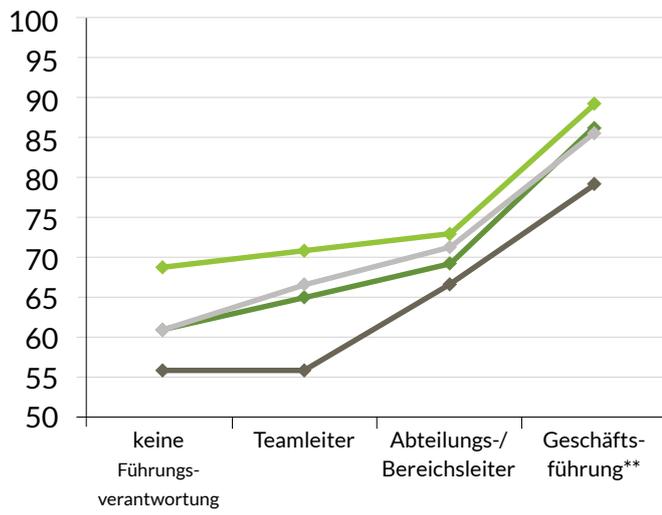
**Datenbasierte Entscheidungen dank Feedback Dashboards**



Mit MySight Feedback Dashboards von Questback erhalten Sie auf schnelle, flexible und leicht verständliche Weise wettbewerbsfähige Insights.

**Mehr erfahren auf [www.questback.de](http://www.questback.de)**

Die Zufriedenheit der Marktforscher steigt mit dem Grad der personellen Führungsverantwortung. Die betrieblichen Marktforscher liegen mit ihrem Zufriedenheitsindex dabei in allen vier Positions-Untergruppen über dem der Vergleichsgruppen der Marktforscher in Instituten, Dienstleistungsunternehmen und Unternehmensberatungen. Das zeigt sich auch im Gesamtindexwert, der bei den betrieblichen Marktforschern fünf Punkte höher ist (69 Punkte) als beispielsweise bei den Kollegen in den Instituten (64 Punkte).



- ◆— Markt- oder Sozialforschungsinstitut
- ◆— im Unternehmen auf Auftraggeberseite
- ◆— Dienstleister für die Marktforschung
- ◆— Unternehmensberatung

	keine Führungsverantwortung	Teamleiter	Abteilungs-/ Bereichsleiter	Geschäftsführung**
Markt- oder Sozialforschungsinstitut	61	65	69	87
im Unternehmen auf Auftraggeberseite	68	71	73	89*
Dienstleister für die Marktforschung	61	67	72	86*
Unternehmensberatung	56	56*	67	79*

**Abbildung 27.**

Zufriedenheitsindex nach Position (n=1405; Indexberechnung aus Mittelwert; Datenbasis: 2017/2018)

\*Fallzahlen unter 10

\*\*Geschäftsführung: Mitglieder der Geschäftsleitung, Vorstand, Geschäftsführer, Inhaber

Etwa die Hälfte der Befragten empfinden ihr Gehalt als „angemessen“. Ein Viertel hadert mit der Bezahlung, das restliche Viertel hat den mittleren Skalenpunkt gewählt. Je höher die personelle Führungsverantwortung ist, desto höher fällt auch das Gehalt aus und entsprechend steigt damit auch die Zufriedenheit. Ob das Gehalt auch „attraktiv“ sei, bewerten die Marktforscher etwas negativer. Der geprüften Aussage stimmen nur noch 44 Prozent zu und fast ein Drittel (31 Prozent) empfindet es nicht so.

"Ich erhalte für meine Leistungen ein angemessenes Gehalt."

■ trifft überhaupt nicht zu ■ trifft eher nicht zu ■ teils, teils ■ trifft eher zu ■ trifft voll und ganz zu

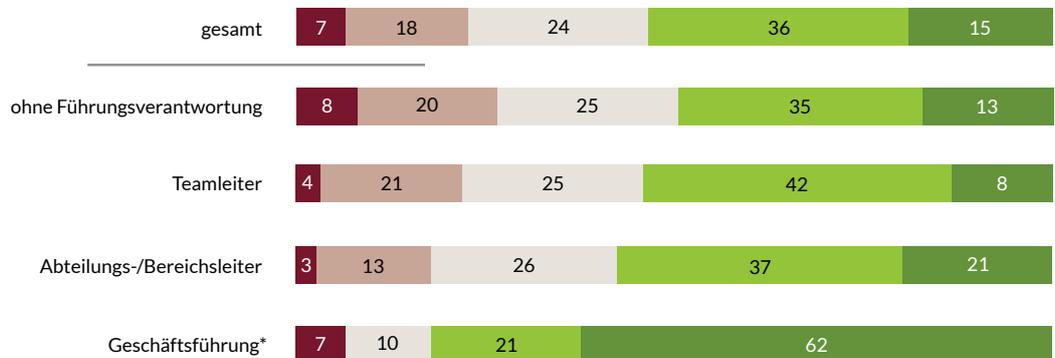


Abbildung 28a.

Zufriedenheit mit Gehalt („angemessen“) nach Position (n=734; Anteile in Prozent; Datenbasis: 2018)

\*Geschäftsführung: Mitglieder der Geschäftsleitung, Vorstand, Geschäftsführer, Inhaber

"Ich erhalte ein attraktives Gehalt."

■ trifft überhaupt nicht zu ■ trifft eher nicht zu ■ teils, teils ■ trifft eher zu ■ trifft voll und ganz zu

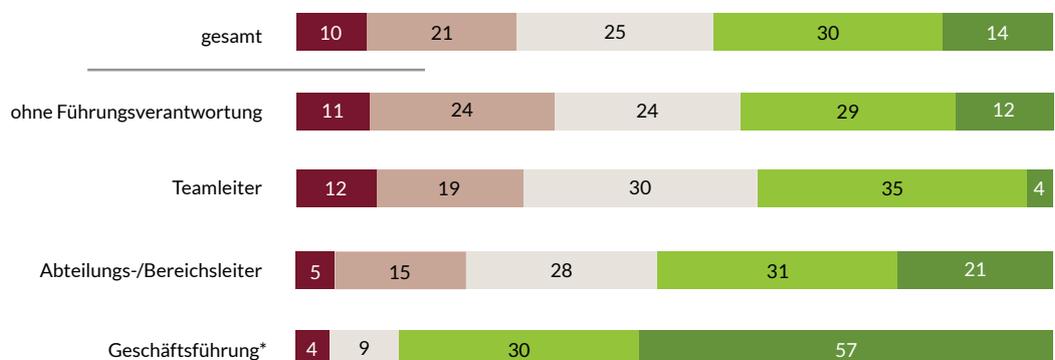


Abbildung 28b.

Zufriedenheit mit Gehalt („attraktiv“) nach Position (n=619; Anteile in Prozent; Datenbasis: 2018)

\*Geschäftsführung: Mitglieder der Geschäftsleitung, Vorstand, Geschäftsführer, Inhaber

# 7. Sonderthema: Work-Life-Balance / flexibles Arbeiten

Viele Teilnehmer an der Gehaltsumfrage aus dem vergangenen Jahr zeigten ein hohes Interesse am Thema „Work-Life-Balance“. Wie sieht es hier in der Marktforschungsbranche aus? Welchen Stellenwert nimmt das Thema ein? Werden flexible Arbeitszeitmodelle gelebt? Wie sieht es mit der Möglichkeit der Arbeit im Home-Office aus und welche Vor- und Nachteile sehen die Befragten darin? Wird die gebotene Möglichkeit auch in Anspruch genommen und falls nicht, aus welchen Gründen wird darauf verzichtet? Diesen Fragen sind wir auf den Grund gegangen und möchten Ihnen in diesem Kapitel einige Ergebnisse hierzu präsentieren.

85 Prozent der befragten Marktforscher ist es wichtig, dass einen der Arbeitgeber bei einer ausgewogenen Work-Life-Balance unterstützt. Mitarbeiter mit Führungsverantwortung scheinen dieser Unterstützung einen zumindest etwas geringeren Stellenwert einzuräumen. Hier nicht zu sehen: Der Stellenwert ist laut den Studienergebnissen besonders bei den jüngeren Marktforschern enorm hoch und nimmt zu den älteren hin ab. Betriebliche Marktforscher scheinen eine Unterstützung als wichtiger zu empfinden als Institutsmarktforscher. Das Angebot des jeweiligen Arbeitgebers wird unterschiedlich bewertet: 45 Prozent der Befragten ohne Führungsverantwortung befinden es als gut, bei den Geschäftsführern hingegen tun dies fast zwei Drittel (65 Prozent).

Wie wichtig ist Ihnen, dass Sie Ihr Arbeitgeber bei einer ausgewogenen Work-Life-Balance unterstützt?

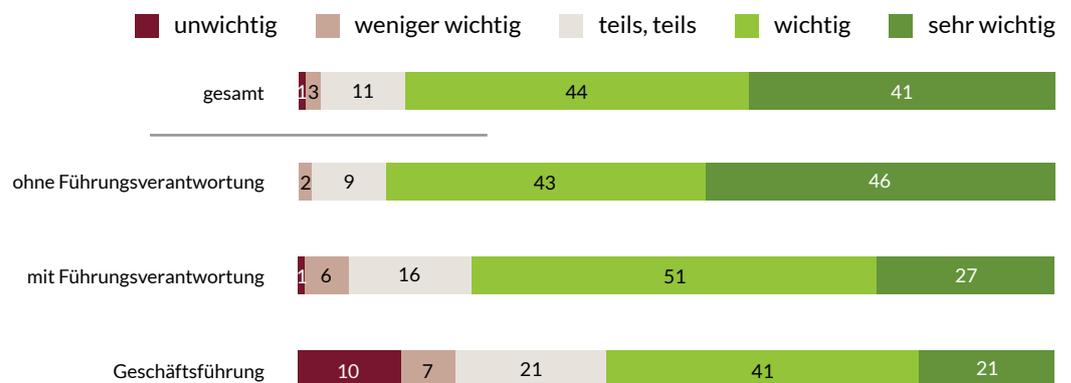


Abbildung 29a.

Stellenwert Work-Life-Balance nach Position (n=714; Anteile in Prozent; Datenbasis: 2018)

Bitte bewerten Sie insgesamt das Angebot Ihres Arbeitgebers für eine ausgewogene Work-Life-Balance.

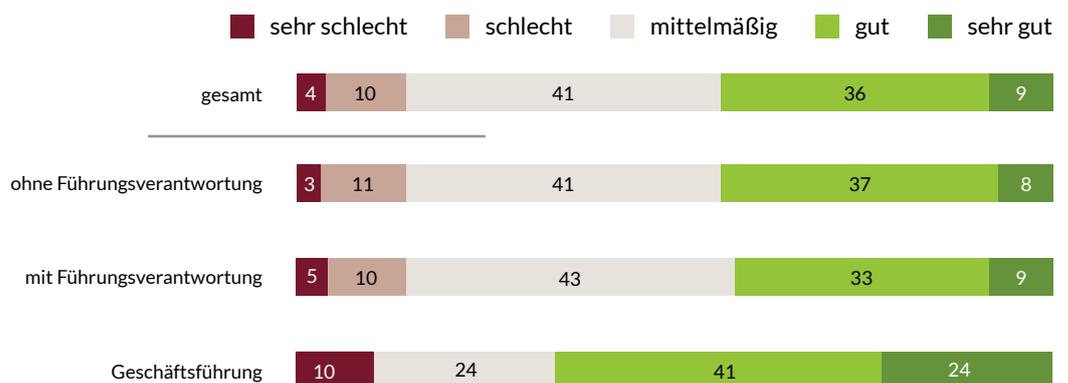


Abbildung 29b.

Bewertung Work-Life-Balance nach Position (n=713; Anteile in Prozent; Datenbasis: 2018)

Fast die Hälfte der Befragten (49 Prozent), die Ideen für eine Verbesserung der Work-Life-Balance im eigenen Unternehmen nennen, sprechen sich für flexible Arbeitsmodelle aus. Dabei ist es aus Sicht vieler essenziell, dass diese nicht nur angeboten, sondern auch „gelebt“ werden. Gut ein Drittel wünscht sich ein verbessertes Angebot und Unterstützung bei der Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten. 32 Prozent sprechen an, dass durch bessere Organisation erst gar nicht so viele Überstunden entstehen müssten. 27 Prozent sind damit unzufrieden, dass Überstunden überhaupt nicht oder nicht fair ausgeglichen werden. Einzelne wünschen sich vom Arbeitgeber mehr Gesundheitsförderung. Ein paar Befragte würden sich über Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie wünschen.

*Wodurch lässt sich aus Ihrer Sicht die Work-Life-Balance in Ihrem Unternehmen verbessern?*



Abbildung 30a.

Verbesserungsmöglichkeiten Work-Life-Balance (n=324; Wortwolke [Substantive]; Datenbasis: 2018)

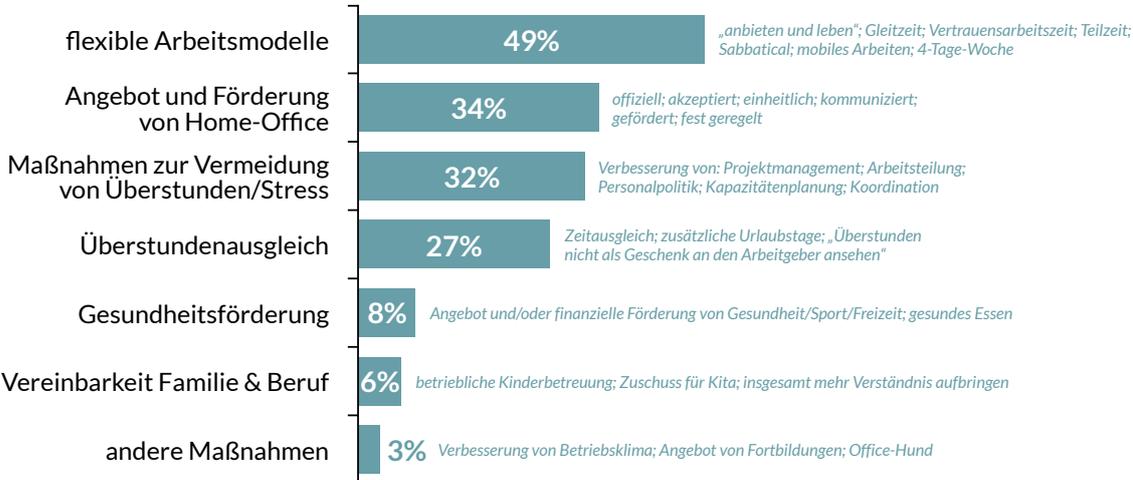
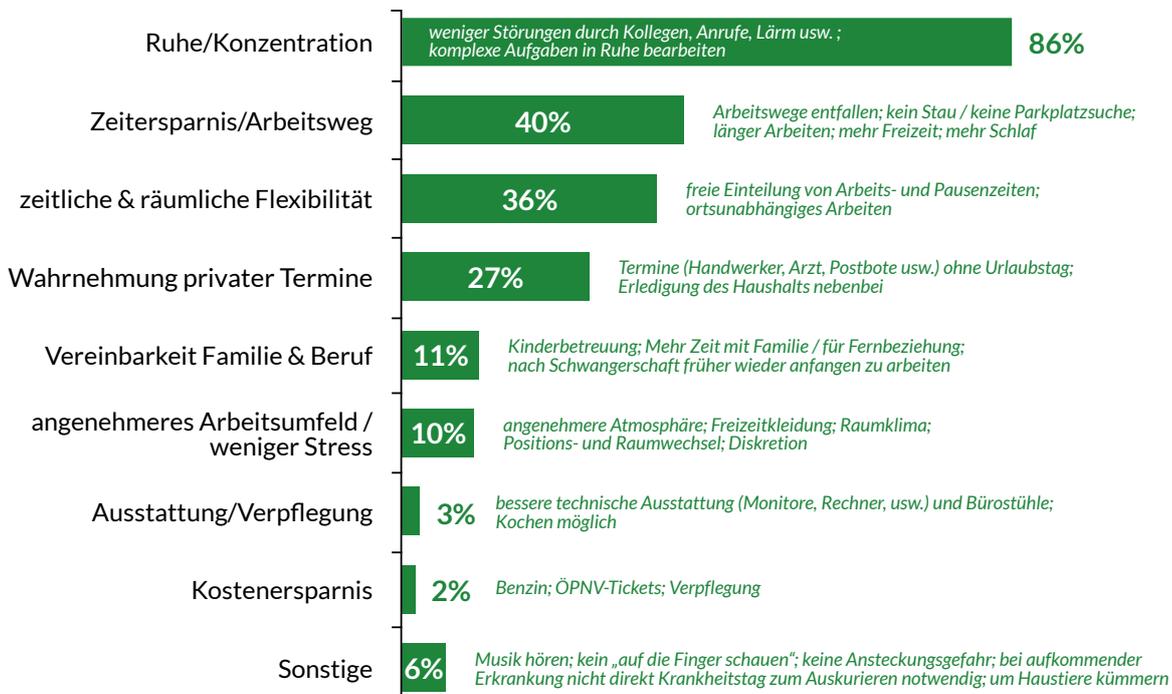


Abbildung 30b.

Verbesserungsmöglichkeiten Work-Life-Balance (n=324; kategorisiert aus offenen Antworten; Anteile in Prozent; Datenbasis: 2018)

Die größten Vorteile am Home-Office sehen die Befragten in der Ruhe und der damit verbundenen Möglichkeit, sich besser konzentrieren zu können: keine Meetings, weniger Telefonklingeln und keine Kollegen, die unaufgefordert in der Tür stehen. Das schätzen 86 Prozent der Befragten am Home-Office, da sie so auch komplexe Arbeiten gut bewältigen können, für die eine längere ungestörte Arbeitsphase hilfreich ist. 40 Prozent erfreuen sich am Wegfall der Arbeitswege. Keine Staus oder Parkplatzsuche, keine Streiks oder Ausfälle des ÖPNV: Die so hinzugewonnene Lebenszeit wird dann für längeres Arbeiten oder mehr Freizeit genutzt. Zeitliche und räumliche Flexibilität sehen 36 Prozent der Befragten als Vorteil am Home-Office. Sie teilen sich ihre Arbeits- und Pausenzeiten beispielsweise nach ihren leistungsstärksten Tageszeiten ein. Häufig wird die zeitliche Flexibilität im Zusammenspiel mit der Wahrnehmung privater Termine genannt: Arztbesuche, Handwerkertermine oder Paketzustellungen sind aus Sicht von 27 Prozent der Befragten Dinge, die man sinnvoll auf einen Home-Office-Tag legen kann. Auch der Haushalt kann nebenbei erledigt werden. Mehr Zeit für Familie und Kinderbetreuung – besonders im Krankheitsfall – betrachten elf Prozent als Vorteil, zehn Prozent genießen die eigenen vier Wände, das Tragen von Freizeitkleidung und die Möglichkeit, auch mal von der Couch aus zu arbeiten. Bessere Arbeitsplatz-Ausstattung und die Nähe zu Küche und Herd (drei Prozent), Einsparungen bei Benzin, ÖPNV-Tickets und Verpflegung (zwei Prozent) und die Möglichkeit, während der Arbeit Musik zu hören, werden ebenfalls als Vorzüge des Home-Offices benannt.

**Welche Vorteile sehen Sie bei der Nutzung des Home-Offices?**

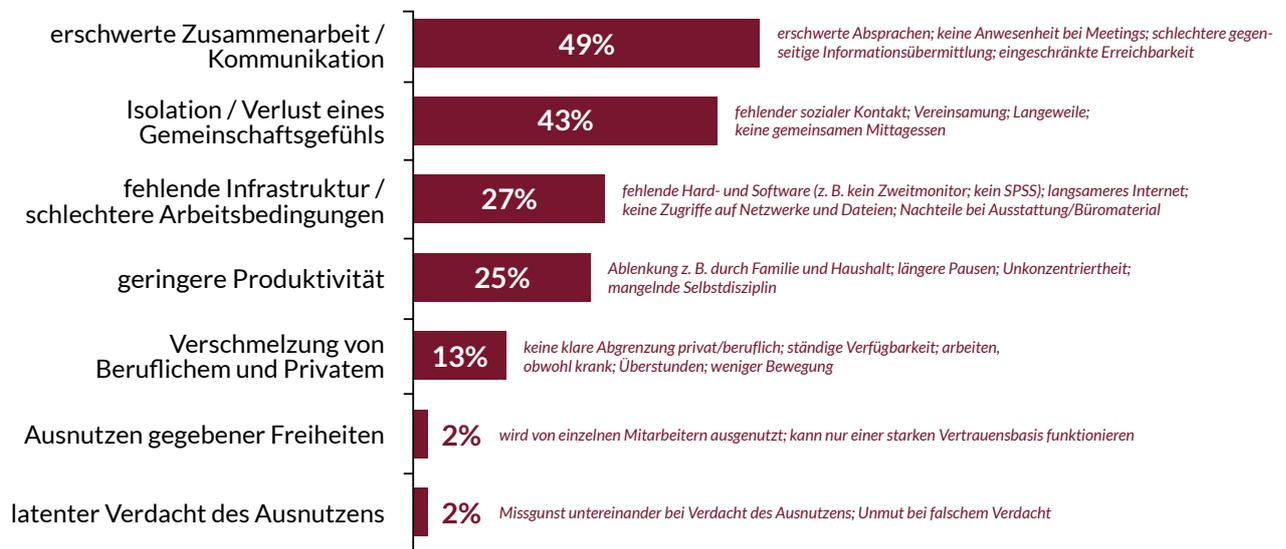


**Abbildung 31.**

Vorteile Home-Office (n=522; kategorisiert aus offenen Antworten; Anteile in Prozent; Datenbasis: 2018)

Die meisten Nachteile im Hinblick auf das Arbeiten im Home-Office werden in einer nicht ausreichenden Kommunikation und der fehlenden gegenseitigen Information festgestellt: Fast die Hälfte sieht Nachteile durch erschwerte Absprachen oder z. B. dadurch, dass Mitarbeiter im Home-Office oft schwer zu erreichen sind. 43 Prozent geben an, dass die durch Home-Office bedingte Isolation dazu führen kann, dass Mitarbeiter vom Geschehen abgeschnitten werden, vereinsamen und der Teamgedanke auf Dauer möglicherweise verloren geht. Mehr als ein Viertel (27 Prozent) bewerten die Arbeitsbedingungen im Home-Office als eher schlechter, Marktforscher scheinen beispielsweise ungern auf einen Zweitbildschirm zu verzichten. Ein Viertel sieht Probleme in der Produktivität durch mögliche Ablenkungsquellen oder einfach mangelnde Selbstdisziplin. 13 Prozent finden es nicht gut, wenn die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem zu stark verschwimmen, und sprechen sich für eine klare zeitliche und räumliche Trennung aus. Manche sind außerdem der Meinung, dass die Freiheit durch das Home-Office zu häufig von einzelnen Mitarbeitern ausgenutzt wird. Auf der anderen Seite kann auch Unmut entstehen, wenn Mitarbeiter zu Unrecht verdächtigt werden, mit dieser Freiheit nicht verantwortungsvoll umzugehen.

**Welche Nachteile sehen Sie bei der Nutzung des Home-Offices?**



**Abbildung 32.**

Nachteile Home-Office (n=472; kategorisiert aus offenen Antworten; Anteile in Prozent; Datenbasis: 2018)

Einige der befragten Marktforscher erhalten von ihrem Arbeitgeber zwar die Möglichkeit für das Arbeiten im Home-Office, nutzen diese jedoch nicht. Die Gründe dafür sind vielfältig, aber häufig werden die bereits genannten Nachteile aufgeführt. Einige haben auch das Gefühl, dass Home-Office zwar offiziell erlaubt ist, aber nicht gern gesehen wird. Andere sehen schlicht und ergreifend keine Notwendigkeit für das Arbeiten von zu Hause aus.

**Warum nutzen Sie nicht die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten?**

"Aktuell gab es noch keinen Anlass für Home-Office und ich trenne gerne Arbeits- und Wohnort. Bei meinem alten Arbeitgeber habe ich es ab und zu genutzt, wenn Handwerker nach Hause kamen."

"Als Führungskraft schwierig, da häufig Anwesenheit in Terminen gefordert ist."

"Die Arbeit ist 15 Minuten von Wohnstätte entfernt, daher ist es einfach, ins Büro zu fahren. Im Büro habe ich alles bereitliegen."

"Arbeit und Privates möchte ich getrennt halten. Möchte zu Hause nicht an die Arbeit denken."

"Arbeite lieber in strukturierter Büroumgebung mit direktem Kollegen-Austausch und uneingeschränktem Zugriff auf relevante Ressourcen."

"Eigener Chef findet es nicht gut und zeigt/sagt es deutlich. Daher traut man sich nicht, es in Anspruch zu nehmen, da es auf Ablehnung stößt."

"Habe von zu Hause nur Zugriff auf meine Mails, nicht aber auf das Netzwerk, um auf Dateien/Ordner zuzugreifen. Da außerdem vom privaten Heimcomputer gearbeitet werden muss, fehlen wichtige Programme wie SPSS."

"Nutze ich in seltenen Fällen. Wird oft nur als Möglichkeit gesehen, auch über die Arbeitszeiten hinaus zu arbeiten und nicht dazu, zur Work-Life-Balance beizutragen."

"Meine Vorgesetzte sieht es äußerst ungern. Es ist zwar möglich, im Unternehmen aber gar nicht gern gesehen. Erfordert einen komplizierten Genehmigungsprozess für HO-Tage / müssen also lange im voraus geplant werden."

"Ich bin gerne zusammen mit meinen Kollegen im Büro, anstatt alleine zu Hause vor dem PC zu sitzen. Außerdem brauche ich die Flexibilität gerade noch nicht; wenn später einmal Kinder da sind, wird sich das sicher ändern."

"Kein eigenes Arbeitszimmer vorhanden, aber zwei Kinder. Zudem benötigen die Projekte die enge Abstimmung mit dem Team."

"Ich mag den Kontakt mit den Kollegen und befürchte, dass ich zu Hause - mittelfristig - nicht die gleiche Arbeitsleistung erbringe wie im Büro."

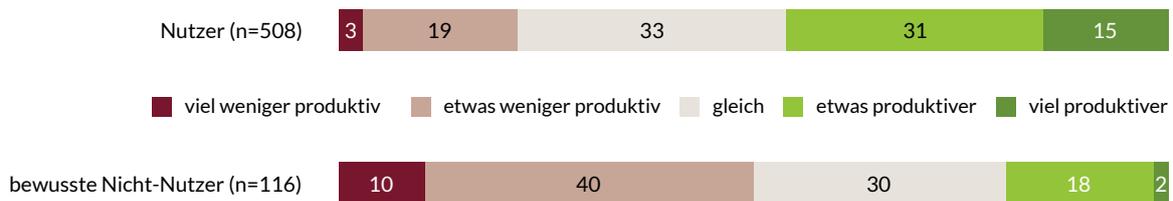
"Geringer Datenschutz sowie fehlende technische Sicherheit"

**Abbildung 33.**

Gründe für Verzicht auf Home-Office (n=91; Befragte, deren Arbeitgeber die Möglichkeit zum Arbeiten im Home-Office anbietet; Beispiele aus offenen Antworten; Datenbasis: 2018)

Der Vergleich derjenigen, die zumindest gelegentlich im Home-Office arbeiten (Nutzer), mit denen, die trotz der angebotenen Möglichkeit darauf verzichten (bewusste Nicht-Nutzer), zeigt: Die Produktivität im Home-Office wird sehr unterschiedlich eingeschätzt. 46 Prozent der Nutzer geben an, dass sie zu Hause produktiver als im Büro arbeiten; nur 23 Prozent sagen, dass sie dort weniger produktiv arbeiten. Bei den Nicht-Nutzern hingegen ist es gerade einmal ein Fünftel, das von mehr Produktivität ausgehen würde. Die Hälfte der Nicht-Nutzer hingegen denkt, dass sie in den privaten Räumlichkeiten unproduktiver arbeiten würde. Jeweils etwa ein Drittel der beiden Gruppen denkt, dass es keinen Unterschied in der Produktivität gibt / geben würde.

*Hand aufs Herz: Wie produktiv arbeiten Sie Ihrer eigenen Einschätzung nach im Home-Office im Vergleich zur Arbeit im Büro Ihres Arbeitgebers?*

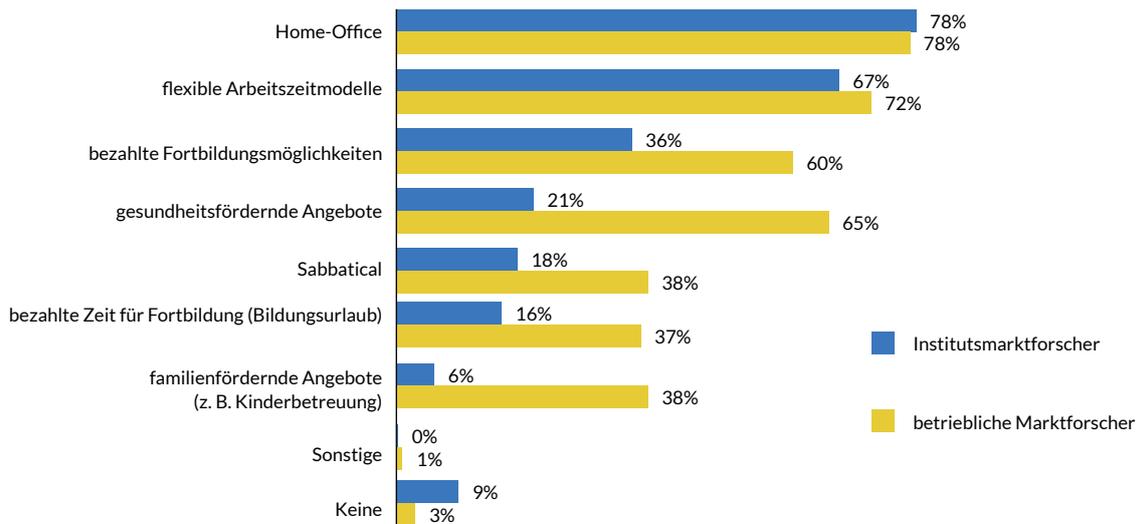


**Abbildung 34.**

Einschätzung: Produktivität im Home-Office Nutzer vs. bewusste Nicht-Nutzer (n=624; Anteile in Prozent; Datenbasis: 2018)

*Was denken Sie: Wie produktiv würden Sie Ihrer eigenen Einschätzung nach im Home-Office im Vergleich zur Arbeit im Büro Ihres Arbeitgebers arbeiten?*

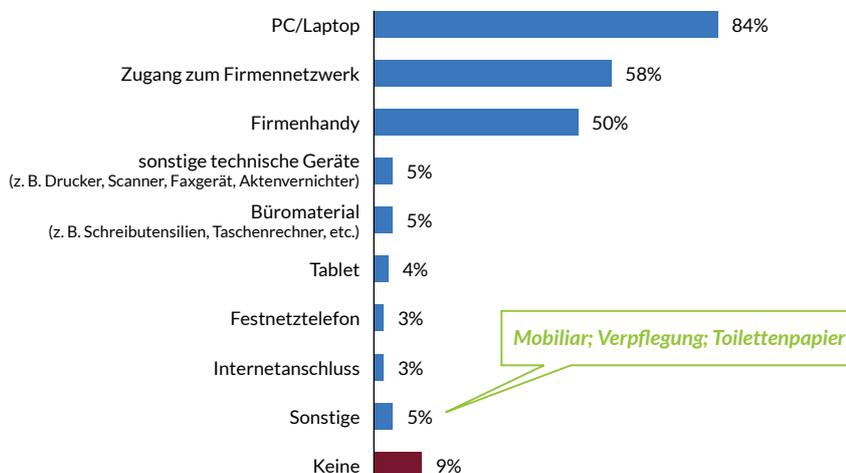
Ein großer Anteil der Befragten (78 Prozent) bekommt vom Arbeitgeber die Möglichkeit eingeräumt, im Home-Office zu arbeiten – hier unterscheidet sich das Angebot in den Instituten und Unternehmen auf Auftraggeberseite nicht. Flexible Arbeitszeitmodelle gibt es ebenfalls bei beiden Befragungsgruppen häufig. Bei anderen Maßnahmen, die zu einer guten Work-Life-Balance beitragen, stecken die Institutsmarktforscher im Vergleich jedoch teilweise deutlich zurück. In den Bereichen Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Fortbildung scheinen die betrieblichen Marktforscher insgesamt besser gefördert zu werden. Die Möglichkeit, ein Sabbatical wahrzunehmen, erhalten weniger als ein Fünftel der Institutsmarktforscher, bei den betrieblichen sind es immerhin 38 Prozent.



**Abbildung 35.**

Vom Arbeitgeber angebotene Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance (n=606; Anteile in Prozent; Datenbasis: 2018)

Die befragten Marktforscher, die gelegentlich oder regelmäßig im Home-Office arbeiten, erhalten zu 84 Prozent vom Arbeitgeber einen PC oder Laptop und häufig (58 Prozent) auch die entsprechenden Zugänge zum Firmennetzwerk. Über ein Firmenhandy kann sich die Hälfte freuen. Eine Unterstützung durch andere Arbeitsmittel wie beispielsweise technische Geräte, ein Festnetztelefon oder Büromaterial sind eher unüblich.



**Abbildung 36.**

Unterstützung des Arbeitgebers durch Arbeitsmittel für das Home-Office (n=510; Befragte, die die Möglichkeit des Arbeitens im Home-Office in Anspruch nehmen; Datenbasis: 2018)

## 8. Magazin

Nach dieser Bestandsaufnahme der Gehälter und der Bedeutung von Work-Life-Balance in der Marktforschungsbranche, werfen wir nun einen Blick über den Tellerrand. Und da hat die Arbeit auch in Zukunft einiges für uns aufgetischt. Führungsstile die sich ändern – und die Kompetenzen der Arbeitnehmer gleich mit. Diese dürfen und müssen übrigens auch in Zukunft sehr menschlich sein. Und natürlich hilft auch hier die Forschung, um die Herausforderungen zu bewältigen. Lesen Sie selbst.

### "Management hält uns von der Arbeit ab."

*Gibt es ein gerechtes Gehalt? Bringen zufriedene Mitarbeiter bessere Leistungen? Bestsellerautor und Unternehmer Lars Vollmer räumt im Interview mit einigen Behauptungen auf.*

*marktforschung.de: Herr Vollmer, in Ihrem früheren Unternehmen, der „Vollmer & Scheffczyk GmbH“, bestimmten Ihre Mitarbeiter ihr Gehalt selbst. Wie zufrieden waren Sie mit Ihrem eigenen Gehalt?*

**Lars Vollmer:** Zu Beginn der Antwort: Ich war absolut zufrieden mit meinem Gehalt. Denn es orientierte sich an der Wertschöpfung des Unternehmens und meinem Anteil bzw. dem Anteil meiner Kollegen daran. Ich glaube, dahinter steckt bei Ihnen aber die Frage: Kann solch ein System funktionieren, in dem die Mitarbeiter ihr Gehalt bestimmen? Und auch dazu kann ich nur sagen: Ja, tut es! Es ist deswegen keinesfalls für jedes Unternehmen zwingend besser. Aber es ist in jedem Fall einem System mit individueller Zielvergütung weit überlegen. Allerdings müssen Sie berücksich-

tigen, dass dieses Vergütungssystem bei der Vollmer & Scheffczyk GmbH eingebettet war in ein umfangreiches und in sich schlüssiges Organisationssystem. Da nur den Faktor Gehalt rauszupicken, ist nicht aussagekräftig. Wir hatten zum Beispiel auch keine Budgets, keine Abteilungen, stattdessen Kundenteams, Fokussierung auf Kundenzufriedenheit statt Umsatz. Das Gehalt war nur ein Element, nur die Spitze des Eisbergs. Dass jeder es individuell festlegen konnte, hat sehr gut in unser Modell gepasst – es gibt aber bestimmt Tausend andere Modelle, die in einem anderen Gesamtkonstrukt ebenso Sinn ergeben.

*marktforschung.de: Fußballstars und DAX-Vorstände verdienen Millionen, Pflegekräfte und Krankenschwestern können sich mit ihren Gehältern kaum*

*eine Wohnung in der Stadt leisten – wann ist ein Gehalt gerecht?*

**Lars Vollmer:** Diese Frage kann und möchte ich so nicht beantworten, denn sie schürt lediglich Ressentiments. Gerechtigkeit ist ein vollkommen individuelles Gefühl. Was ich als gerecht empfinde, darüber wird der Nächste die Nase rümpfen und ein Dritter mir zustimmen. Deshalb ist die pauschale Antwort, ab wann eine Gehaltshöhe und welche Differenzen noch gerecht sind, aus meiner Sicht unmöglich.

Aus gesellschaftlicher Sicht fällt mir natürlich durchaus auf, dass alle Jobs, in denen die Menschen etwas für andere tun und helfen, pflegen oder betreuen, auf der Gehaltsebene scheinbar wenig wert sind. Aber: Aus der wirtschaftlichen Perspektive macht eben niemand Gehälter. Ein Gehaltsniveau hat keinen Autor, den wir anprangern könnten. Sie können die Unterschiede nur beobachten wie das Wetter. Das zeigt sich auch an den immer mal

wieder auftauchenden politischen Versuchen, hier einzugreifen. Die Mindestlohndebatte hat auch nicht dazu geführt, dass die Gehälter insgesamt steigen.

Chancengleichheit herzustellen, ist erstrebenswert und meines Erachtens erreichbar. Lohngerechtigkeit ist hingegen eine Utopie. Allein schon, weil die Menschen und ihre Bedürfnisse so unterschiedlich sind.

*marktforschung.de: Zufriedene Mitarbeiter erbringen bessere Leistungen. Woran erkennt der Arbeitgeber, dass seine Mitarbeiter gern für ihn arbeiten?*

**Lars Vollmer:** Verzeihen Sie, aber die Kausalität, dass zufriedene Mitarbeiter bessere Leistungen erbringen, ist eine völlig unbeweisbare Behauptung. Diese Unterstellung halte ich für zu trivialisierend bzw. sie ist vielleicht sogar falsch. Die Denkrichtung könnte ja auch sein: Erbringen Mitarbeiter höhere Leistungen, dann werden sie zufriedener.

Diese Trivialisierung halte ich für gefährlich. Daraus entstehen Benefits wie Bällebäder und Klettergartenausflüge, aber noch lange keine bessere Arbeit und auch keine zufriedeneren Mitarbeiter. Denn

Mitarbeiter arbeiten unterm Strich nicht für Chefs. Sie wollen sinnstiftend, also wirksam arbeiten, ohne dabei durch sinnfreie Management-Praktiken ständig von der Arbeit abgehalten zu werden. Sonst werden sie auch mit Klettergarten & Co. nicht zufrieden.

Ich möchte dem Gedanken daher eine andere These entgegenstellen: Mitarbeiter sind zufrieden, wenn sie Wertschöpfung und Wirkung für andere erzielen können.

Damit meine ich nicht, dass sie gleich die Weltrettung herbeiführen müssen, um zufrieden zu sein. Auch zufriedene Kunden und ein gutes Produkt – und sei es noch so profan – können Wirkung erzielen. Wenn die Mitarbeiter also merken, dass sie dem Kunden einen echten Nutzen erbringen, das ist sinnstiftende Arbeit.

*marktforschung.de: Ihr aktuelles Buch trägt den Titel: „Wie sich Menschen organisieren, wenn ihnen keiner sagt, was sie tun sollen“. Welche Erfahrungen haben Sie mit diesem Modell der Selbstorganisation gemacht?*

**Lars Vollmer:** Äußerst gute, im beruflichen wie im gesellschaftlichen Kontext. Denn in vielen Fällen bilden sich gute Mannschaften ganz

automatisch durch Anlagerung an einen initialen Kern. Denken Sie nur an ein Beispiel aus Hollywood: „Ocean’s Eleven“ von Steven Soderbergh. Ein frei zugänglicher Lehrfilm für moderne Organisationen, wenn Sie mich fragen. Da steht am Anfang ein erfahrener Dieb, der die Idee für einen ganz großen Raubzug hat. Um diese Aufgabe durchzuführen, sucht er sich eine Mannschaft aus Komplizen zusammen.

Die Komplizen verbünden sich, bevor der Coup losgeht. Sie tüfteln gemeinsam an den Details und üben und bereiten sich vor. Sie erfüllen also gemeinsam eine bestimmte Aufgabe komplett, mit allem, was dazugehört, das ganze Paket. Sie machen eben nicht nur einen funktionalen Job wie etwa Einkauf oder Produktion oder Kundenservice, sondern sie integrieren alle Wertschöpfungsteile der aus Sicht des Kunden vollständigen Leistung.

Erst dann geht es los. Und sie bleiben zusammen, bis die Aufgabe erledigt ist. Ganz am Schluss wird die Beute geteilt. Es werden also nicht etwa spezielle Teilaufgaben outgesourct. Sondern alle machen gemeinsam alles, von Anfang bis Ende. Jeder übernimmt verschiedenste Rollen. Und wenn der Coup schief-



Lars Vollmer, Jahrgang 1971, promovierter Ingenieur und Honorarprofessor der Leibniz Universität Hannover, ist Unternehmer, Bestsellerautor und Begründer von *intrinsicfy*, dem größten offenen Thinktank für die neue Arbeitswelt und moderne Unternehmensführung im deutschsprachigen Raum. Er lehrt an mehreren Universitäten und Instituten und ist gefragter Redner auf internationalen Kongressen und Unternehmensveranstaltungen. Er spielt Jazz-Piano, trinkt gerne Weltklasse-Kaffee und lebt in Barcelona. Sein aktuelles Buch: „Wie sich Menschen organisieren, wenn ihnen keiner sagt, was sie tun sollen“.

geht, sind alle dran. Nicht nur einer. Das gemeinsame Risiko schweißt genauso zusammen wie die gemeinsame Chance. Alle Komplizen wissen: Wenn wir gut aufeinander aufpassen, wenn wir alle so gut, wie wir können, miteinander und füreinander arbeiten, dann sind wir sicher, dann müsste es funktionieren.

Dementsprechend groß ist die Ernsthaftigkeit bei der Arbeit in so einer selbst organisierten Mannschaft. Unmotivierter Dienst nach Vorschrift ist undenkbar und würde sofort einen riesigen Ärger unter den Komplizen auslösen. Alle hängen sich rein! Das klappt nicht in einem hierarchischen Modell mit Chef, in dem die einzelnen Teilnehmer auf Ansage von oben funktinieren müssen.

*marktforschung.de: Sie sind Gründer von **intrinsic**, dem größten offenen Thinktank für die neue Arbeitswelt und moderne Unternehmensführung im deutschsprachigen Raum. Wie sollte Ihrer Meinung nach modernes Management heute aussehen?*

**Lars Vollmer:** Da fällt meine Antwort etwas radikaler aus: Management braucht es heute nicht mehr. Unternehmen müssen sich lösen von den Denküberbleibseln und Ritualen des Industriezeitalters, von ihrem alten und verstaubten Management-Instrumentarium.

Es geht nicht darum, Management „anders“ zu machen oder zu überarbeiten. Management muss schlicht weg. Insbesondere in hochgradig dynamischen

Märkten brauchen Sie heutzutage Selbstorganisationsmodelle. Die alten Modelle können Sie nur in Branchen beibehalten, in denen die Wertschöpfung noch statisch und linear abläuft. Und das sind die wenigsten.

*marktforschung.de: Sie sagen: „Menschen kann man nicht motivieren. Menschen sind von Natur aus motiviert.“ Bedeutet das, dass monetäre Wertschätzung oder andere vom Unternehmen gebotene Benefits keinen Einfluss auf die Leistungen und Zufriedenheit der Mitarbeiter haben? Wie sind Sie zu dieser Erkenntnis gekommen?*

**Lars Vollmer:** Die Lorbeeren möchte ich gar nicht einheimsen. Denn gekommen bin zu der Erkenntnis nicht ich, sondern das Thema ist seit Jahrzehnten ausgiebigst wissenschaftlich erforscht. Reinhard Sprenger hat es dann auch in den Achtzigern in „Mythos Motivation“ populärwissenschaftlich abgehandelt. Die Erkenntnis an sich möchte ich jedoch vehement verteidigen. Denn Boni und Benefits machen keine guten Mitarbeiter. Das gängige Bonussystem unterliegt zwei grundlegenden Denkfehlern. Zum einen ist Leistung nie individuell zurechenbar. Die Leistung einer komplexen Wertschöpfungsorganisation ist stets emergent und entsteht immer im Zusammenwirken vieler Personen. Deshalb kann und darf in meinen Augen auch das Messen und Belohnen von Leistung nicht individuell erfolgen. Zum anderen motivieren Boni die

Mitarbeiter nicht zu Höchstleistungen – sondern eben dazu, Wege zu finden, damit sie ihren Bonus bekommen. Selbst wenn das auf Kosten der Wertschöpfung, des Unternehmensgewinns oder gar der Ethik geht. Dahinter steckt kein böser Wille, sondern eine zutiefst menschliche Reaktion: Wenn wir in ein System hineingedrängt werden, versuchen wir, es uns zunutze zu machen.

*marktforschung.de: Stichwort **Arbeitswelt und Berufsleben**: Was würden Sie dem 18-jährigen Lars Vollmer heute raten?*

**Lars Vollmer:** Dem würde ich sagen: Höre auf keinen Karrietipp, den irgendein anderer in ein Dossier schreibt! Die Glaubenssätze, die es da über den einen und einzig und allein richtigen Karriereweg gibt, sind so abgründig, die möchte ich gar nicht erben. Und sie suggerieren, dass diese Denkmuster universell gültig wären. Auch meiner Tochter sage ich immer: Hör nicht auf scheinbar universell gültige Ratschläge – nicht mal auf meine.

*marktforschung.de: Was war der beste Karrietipp, den Sie erhalten haben? Haben Sie den Rat befolgt?*

**Lars Vollmer:** Ich weiß gar nicht mehr, ob es ein Tipp oder eine Erkenntnis war: In mir reifte nach einigen Jahren im Beruf der Entschluss, dass ich mir aussuchen möchte, mit wem ich zusammenarbeite. Das gelingt mir jetzt schon, seit ich 29 bin. Und es ist großartig!

# Leben Sie schon oder balancieren Sie noch?

*Work-Life-Balance ist so viel mehr als eine Home-Office-Regelung. Denn der Punkt, an dem sich ein Mensch in seinem Leben zufrieden fühlt, ist individuell und kulturell sehr unterschiedlich. Lesen Sie hier, was Grundbedürfnisse, die soziale Situation und Ihre eigene Perspektive mit der Lebenszufriedenheit zu tun haben.*

Hand aufs Herz: Was ist Ihr Traummodell einer idealen Lebensgestaltung?

- Eine 20-Stunden-Woche bei gleichem Gehalt plus doppeltem Urlaub?
- Ein Leben als Surf-Lehrer auf Hawaii?
- Als Professorin wirken können?
- Als Vorstand eines DAX-Konzerns gestalten können?
- Als Bezieher/in eines bedingungslosen Grundeinkommens zu leben?
- Sich als Künstler oder Schriftstellerin verwirklichen können?

Egal, welche Lösung Sie wählen würden, Sie stellen sich damit vor, mit der einen oder anderen Variante zufrieden oder vielleicht sogar glücklich zu werden. Damit sind wir bei der Antwort auf ein ganzes Fragenbündel des modernen Zeitgeistes angelangt, welches viele Menschen in der wohlhabenden westlichen Welt bewegt.

Was ist ein gutes, ein erfülltes, ein gesundes Leben? Wie will ich meine Zeit gestalten? Was macht mich zufrieden oder gar glücklich?

Was früher der Lockruf des Goldes war, ist heute die Frage nach der Work-Life-Balance.

## Was brauche ich, um zufrieden zu sein?

Ist es Geld, Gesundheit oder die Anerkennung für meine Leistungen? Ist es die Erfahrung, geliebt zu werden? Oder eine Tätigkeit, die mich erfüllt? Das individuelle Bedürfnisprofil ist (fast) so unterschiedlich wie unsere Fingerabdrücke. Daher gibt es auch keine Glücks- oder Balance-Formel für alle. Und schon gar kein Glücksrezept als Instant-Lösung. Man muss nicht unbedingt den Glücks- und Flow-Forscher Mihály Csíkszentmihályi gelesen oder mit ihm einen Kaffee getrunken haben, um spüren zu können, was für einen selbst wichtig ist: Aufmerksamkeit genügt. Oder Achtsamkeit. Oder Selbstreflexion. Antworten gibt es viele. Empfehlungen von Philosophen auch. Und illusionistische Vorstellungen von Unzufriedenen ebenfalls. Keine Antwort stellt alle Menschen zufrieden. Körperbewusste Sonnenanbeter finden anderes fantastisch als Nachdenkliche, die es bedauern, nicht genügend Zeit für das Familienleben zu haben. Was Muscle-Shirt-Träger befriedigt, muss Hausmütter nicht unbedingt zufriedenstellen.

Glück entsteht dann, wenn wir uns vergessen und in einem Zustand oder einer Tätigkeit vollständig aufgehen. Das kann der Zielzustand buddhistischer Entrückung sein, das kann sein, das entscheidende Tor gemacht zu haben, eine nobelpreiswürdige Formel gefunden zu haben, ein fesselndes Buch zu lesen oder im Garten zu arbeiten. Wenn wir das in unserem Alltag hin und wieder erleben, können wir uns glücklich schätzen. Wenn nicht, sollten wir überlegen, wie wir das Beste aus dieser Tätigkeit machen können, um zufrieden zu werden.

## Unsere Grundbedürfnisse entscheiden!

Die Suche nach der Work-Life-Balance erinnert an den Artisten auf dem Hochseil, der nur mit äußerster Konzentration, großer Ruhe und ohne hektische Bewegungen die Balance halten kann. Wissend, wohin er will, mit großer Klarheit im Hinblick auf seinen Körper und auf seine innere Befindlichkeit achtend. Spätestens seit Abraham Maslow wissen wir: Zufrieden bin ich, wenn ich so leben und handeln kann, dass ich meine wesentlichen Grundbedürfnisse befriedige, also wenn ich

- das Gefühl der äußeren Sicherheit sowie der Sicherheit eines ungefährdeten Arbeitsplatzes habe,
- körperlich fit bin, mich gut er-

nähre, ausreichend schlafe, meine Sexualität befriedigt erlebe, mich gesund halte und spürbar über Energie und Kraft verfüge,

- Geborgenheit und Zuwendung von mir wichtigen Menschen erlebe, Liebe und Zuneigung sowie Anerkennung für mein Sosein erhalte,
- soziale Akzeptanz erfahre, geschätzt und respektiert werde,
- mich selbst entfalten kann und ich ausleben kann, was in mir steckt und mich vorantreibt,
- Leistung vollbringe, etwas erreiche oder erreicht habe, worauf ich stolz bin,
- existenziell gesichert bin, also meinen Lebensunterhalt verdiene, ein Dach über dem Kopf habe und materiell abgesichert bin.

Die Verwirklichung dieser Bedürfnisse ist höchst individuell, wie es Maslow populär und Remo H. Largo noch einmal aktuell für die menschliche Entwicklung dargestellt haben. Jeder erlebt diese Realisierung anders: Bei leiser Musik in einer Hängematte schaukeln, unter komplexen Anforderungen ein Projekt erfolgreich beenden oder auch im Urlaub einen halben Tag arbeiten und den Rest des Tages genussvoll und der Umwelt

zugewandt das Leben in all seinen Facetten erleben.

### *Spielen kulturelle Unterschiede eine Rolle?*

Nicht nur Individuen, sondern sogar ganze Regionen und Länder unterscheiden sich in ihrer Arbeits- und Lebensgestaltung. In Japan z. B. entstand vor Jahren ein familiäres Problem, als die Fünf-Tage-Woche eingeführt wurde. Die Männer standen ihren Ehefrauen in den relativ kleinen Wohnräumen samstags buchstäblich im Weg. Ein anderes Beispiel sind die japanischen Rentner, die häufig immer noch für ihren ehemaligen Arbeitgeber arbeiten. Das Gefühl, gebraucht zu werden, erfüllt diese Menschen mit Zufriedenheit. Neben Fons Trompenaars war es Geert Hofstede, der in umfangreichen Studien verschiedene relevante Kultur-Dimensionen identifizierte:

#### **1. Ich oder Wir?**

In Asien herrscht traditionell eine Kultur der Orientierung an der Gemeinschaft. Im Westen ist das eher umgekehrt: Wir versuchen, unsere individuellen Interessen vor alles andere zu stellen. Was hat das

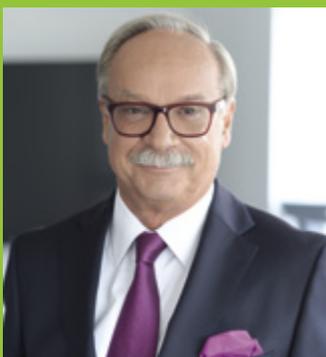
mit Ihrer persönlichen Work-Life-Balance zu tun? Wenn sie wissen, ob sie der „Ich“- oder der „Wir“-Typ sind, können sie ihren Bedürfnissen (s. o.) besser gerecht werden.

#### **2. Die Zeitperspektive: „Heute das schnelle Glück“ vs. „Was bleibt von mir?“**

Hier ist die Bedeutung von Tradition und langfristiger Perspektive gemeint. Europäer und Nordamerikaner leben mehr im Hier und Jetzt. Die innere Zeitschiene hat im Westen einen deutlich kürzeren Horizont. Inwieweit schauen Sie voraus, um zu wissen, ob Sie auf dem richtigen Weg zu einer ausgewogenen Lebensgestaltung sind? Fehlt Ihnen etwas zu Ihrer Zufriedenheit?

#### **3. Genuss oder Selbstbeherrschung?**

Ein weiterer Aspekt ist die Zurückhaltung im Ausdrücken und Ausleben von eigenen Wünschen und Bedürfnissen. Walter Mischel hat gezeigt, dass die Fähigkeit, die Erfüllung eines Wunsches aufzuschieben, ein wichtiger Faktor für den Erfolg im Leben und den positiven Umgang mit Enttäuschungen und Stress ist. Können Sie kurzfristig verzichten, um langfristig erfolgreich und zufrieden zu sein?



Dr. Uwe Böning ist Geschäftsführender Gesellschafter der BÖNING-CONSULT® GmbH, Management-Berater und Business-Coach auf Topmanagement-Ebene in Dax-Unternehmen und Spitzenfirmen im großen Mittelstand. Studium der Psychologie, Philosophie und Soziologie. 1985 Gründung der Management-Beratung Böning-Consult GmbH, Frankfurt am Main. Gründungsmitglied des Deutschen Bundesverbands Coaching (DBVC) und war von 2004 bis 2006 Vorstandsvorsitzender des Verbands. Lehrbeauftragter und Dozent an verschiedenen Hochschulen. Veröffentlichte Publikationen zu Coaching, Veränderungsmanagement, Führung und Post-Merger-Integration.

#### 4. Mit Unsicherheit leben?

Wie viele Versicherungen haben Sie abgeschlossen? Was trifft für Sie zu: „No risk – no fun!“ oder eher „auf Nummer sicher gehen“? Welche materiellen und emotionalen Sicherheiten benötigen Sie, um im inneren Gleichgewicht zu sein?

#### 5. Es lebe der (kleine) Unterschied!

In skandinavischen Ländern wird die weibliche Rolle weniger deutlich von der männlichen unterschieden. Hier ist die Gleichberechtigung am weitesten verbreitet: Männer erledigen öfter als anderswo den Haushalt und Frauen machen Karriere.

Wie sieht Ihre Wunsch-Rolle im idealen Lebensentwurf aus? Brauchen Sie mehr Arbeit oder mehr Privatleben und Freizeit, um sich ausbalanciert zu fühlen?

#### 6. Hierarchisches Denken: Wer trifft die Entscheidung?

Was mögen Sie eher: Wenn Ihnen gesagt wird, was Sie tun sollen, oder wenn Sie selbst entscheiden können, was gemacht wird? Wie viel Verantwortung empfinden Sie als Ballast, wie viel als Herausforderung? Wann ist die Waage für Sie austariert?

---

#### Wie viel Stress haben Sie?

---

Zu viel? Zu wenig? Oder ist es ausgewogen? Es geht darum, das richtige Maß zu finden. Nicht „entweder – oder“, sondern „in welcher Qualität?“. Wir kennen beides: negativen (Dis-)Stress und positiven (Eu-)Stress. Was wir immer wieder auf höchst unterschiedliche Art und Weise suchen, ist der als abwech-

lungsreich, angenehm, prickelnd, herausfordernd und vitalisierend empfundene Reiz. Ob die Achterbahn-Fahrt, der sportliche Wettkampf, der neue Job oder die neue Partnerschaft – alles dies ist (positiver) Eustress. Daher muss die Frage nicht lauten, ob mir der Stress etwas ausmacht, sondern wie ich mich gestresst am besten fühle.

Eustress wollen wir, Distress sollten wir meiden. Deshalb: Denken Sie an den alten Griechen Epiktet: Der dachte kurz und richtig: „Es sind nicht die Dinge an sich, die uns belasten.“

Es ist unsere Sicht der Dinge! Also: Wenn ich mich als handlungsfähig erlebe, werde ich andere Strategien wählen und konsequenter umsetzen, als wenn ich mich als Opfer meiner Lage betrachte und mich bedaure. Die wahrgenommene „Selbstwirksamkeit“ ist eine zentrale Voraussetzung für situative Problemlösungen – wie eine konstruktive Lebensgestaltung überhaupt.

---

#### Was ist meine Perspektive? Was ist mir wichtig?

---

Ist Ihr Glas noch halb voll oder bereits halb leer? Sie sind selbst „Ihres Glückes Schmied“. Übernehmen Sie die Verantwortung für Ihr Leben, bevor es ein anderer tut!

- Also prüfen Sie, was für Sie wichtig ist: Die Grundsatzfrage heißt eben nicht: „Leben Sie, um zu arbeiten, oder arbeiten Sie, um zu leben?“ Vielmehr ist Arbeit eine potenzielle Quelle von Eustress und positiven Lebensinhalten: Es kommt darauf an, welche Möglichkeiten Sie sich

schaffen. Wer soll es denn sonst für Sie tun?

- Die Frage heißt: Wie gestalte ich meine Arbeit und mein Leben, um zufrieden zu sein?

- Rufen Sie mal Ihre Psyche an oder kontaktieren Sie Ihren Körper: Sprechen die beiden noch mit Ihnen? Gehe zurück auf Los: Was ist Ihr ideales Lebensmodell? Sind Sie sicher, dass Sie zu Ihrer aktuellen Lebensgestaltung heute noch „Ja“ sagen würden? Was müssen Sie verändern, um Ihren Lebensentwurf umzusetzen? Und wann fangen Sie mit der Umsetzung an?

**Autor: Dr. Uwe Böning**

# Die Arbeit der Zukunft braucht menschliche Fähigkeiten

*Die Arbeitswelt hat sich verändert, aber was bedeutet das für den Menschen? Ali Mahlodji fordert eine neue Führungskultur, die im Zeitalter der Automatisierung grundlegende menschliche Eigenschaften fördert und fordert.*

Die Arbeitswelt ist der mit Abstand stärkste Spiegel unserer Gesellschaft, wenn es darum geht zu beobachten, wie wir Menschen uns selbst, unser Zusammenleben und unser Wirken betrachten. Nirgendwo zeigt sich die Angst vor der Zukunft so stark wie am Arbeitsplatz und zugleich verbringen wir an keinem Ort mehr Zeit als genau dort.

„Die Arbeitswelt ist im Umbruch“ – keine Konferenz, auf der man nicht diesen Satz hört. Doch was bedeutet dies für uns als Menschheit.

## Arbeiten ohne Sicherheiten?

Vor 20 Jahren war es üblich, von der sicheren Ausbildung und vom lebenslangen Job zu sprechen. Heute gibt es keinen Konzern mehr, in dem eine Führungskraft dem Mitarbeiter eine Jobgarantie bis zur Rente geben kann. Wer heute in Europa die Schule beendet, hat bis zur Rente in der Regel über zehn Anstellungsverhältnisse. Auf eine Arbeitszeit von 40 bis 50 Jahren kommt also alle vier bis fünf Jahre ein Jobwechsel. Das sind die Zeichen einer dynamischen Welt. Die Menschen sind jetzt gefordert, die Veränderungskraft, die in ihnen steckt, zu nutzen. Auch die viel besungene Rente als

Ziel, die uns nach der Arbeitswelt endlich die Möglichkeit gibt, unser Leben zu genießen, ist Teil einer Vergangenheit. Ja, unsere Jugend wird höchstwahrscheinlich eine Rente erhalten, jedoch nicht in der Höhe und Art und Weise, wie ihre Großeltern-Generation dies noch erlebt hat.

Nüchtern betrachtet, existieren die drei großen Sicherheitsfundamente der Vergangenheit – eine sichere Ausbildung, ein lebenslanger Arbeitgeber und eine gute Rente – nicht mehr.

Was heute mehr denn je zählt, ist die Erkenntnis, dass Sicherheit nicht mehr in der äußeren Welt beim Chef oder beim Staat zu suchen ist, sondern bei uns selbst: bei unseren Potenzialen, Stärken und Träumen, die uns Menschen seit den Tagen unserer Kindheit zu dem gemacht haben, wer wir sind.

Wir Menschen haben das Recht, Kinder in die Welt zu setzen, dürfen Regierungen wählen und mit über hundert Sachen auf der Autobahn fahren. Am Arbeitsplatz verlieren wir jedoch viele unserer Entscheidungsfreiheiten. Wir sind eine Jobposition und haben eine Job-Description umzusetzen. Selbst der Zeitpunkt, wann wir frei haben, liegt in den Händen einer anderen Person.

Wir setzen also um, was erwartet wird. Das hat in der Vergangenheit auch gut funktioniert, da es jemanden gab, der die Richtung vorgegeben hat. Dank des Wachstums durch die Industrialisierung haben wir unglaublichen Wohlstand erreicht und dafür unsere Lebenszeit gegen Lohn eingetauscht.

## Die Industrialisierung und ihre Folgen

Vor der Industrialisierung war der Großteil der Deutschen und Österreicher selbstständig tätig. Erst durch die Fabriken wurde es notwendig, Menschen „managen“ zu können. Fixe Arbeits- und Urlaubszeiten sind nicht angeborene Wünsche, wir haben es so gelernt.

Würden wir Menschen nicht nur knappe 80 bis 90, sondern 400 Jahre alt – wir könnten uns sogar noch daran erinnern, dass die Art und Weise, wie wir heute Arbeit definieren, nicht immer so war. Die Industrialisierung hat uns auch unglaublich schöne Geschenke bereitet, die wir heute reflektiert durch unseren Wohlstand und unsere Zivilisation erkennen können. Aber die Wirtschaft ist im Umbruch.

Wo früher in Unternehmen eine Führungsriege wusste, wie die Zukunft auszusehen hat, rauchen heute die Köpfe hinsichtlich der Komplexität einer globalisierten und zudem hoch digitalisierten Welt, in der ein Anbieter aus China

mit einem Zehntel der Belegschaft dem deutschen Vorzeigekonzern gefährlich werden könnte.

Chefs der alten Denkschule des „Mitarbeiter sollen machen, nicht denken“ degradieren sich selbst zum Bottleneck des Zukunftswachstums. Wer am Tisch sitzt und denkt, er wisse, wie es läuft, beschneidet alle anderen Köpfe am Tisch ihres Potenzials, ihrer Sichtweisen und verhindert die Möglichkeit, Lösungen aus mehreren Blickwinkeln zu betrachten.

---

### Ein neuer Führungsstil ist gefragt

---

Was es heute braucht, ist eine Haltung, bei der der klassische Chef auf Augenhöhe agiert und zum Coach wird. Ähnlich einem Fußballtrainer liegt die neue Führungsaufgabe darin, die eigenen Spieler in ihren Stärken zu kennen und diese genau dort einzusetzen, wo sie optimal aufspielen können.

Der Chef gibt Strategien vor, schwört die Mannschaft gemeinsam auf das Spiel und die ganze Saison (Geschäftsjahr, Vision, Mission) ein und achtet darauf, dass alle wissen, wohin die Reise geht. Doch dann lässt er diese auf dem Spielfeld machen. Er steht daneben, beobachtet, erkennt Muster. Bei Bedarf trifft er personelle Entscheidungen. Und selbst wenn der entscheidende Elfmeter ansteht, bei dem es um alles oder nichts geht, lässt er seinen besten Spieler schießen – er tritt nicht selbst an, auch wenn er vor einiger Zeit einmal ein Weltklassefußballer war. Der Coach ist die Führungskraft, der es ein ehrliches Anliegen ist,

die Mannschaft wachsen zu sehen und von der Seitenlinie aus ihr Wachstum zu fördern.

Dieser Führungsstil gelingt jedoch nur, wenn man die Haltung vertritt, dass jeder Mensch ein Potenzial hat, das an einer entsprechend geeigneten Stelle sinnvoll und nutzbringend eingesetzt werden kann. Wer denkt, dass es Mitarbeiter gibt, „die wollen“, und eben welche, „die nicht wollen“, der sieht die Zukunft nur in Schwarz oder Weiß.

---

### Motivation ist angeboren

---

Um diese Einstellung zu erreichen, hilft es, sich klar zu machen, dass jeder Mensch am Tag seiner Geburt nicht wusste, dass es seine Muttersprache und das Gehen auf zwei Beinen gibt. Beide Fähigkeiten gehören laut Forschung zu den schwierigsten Dingen, die wir Menschen lernen.

Die Muttersprache ohne Grundwortschatz aus dem Nichts heraus in Rekordzeit zu lernen und beim „Training“ für das aufrechte Gehen als Baby täglich 50 bis 100 Mal hinzufallen, bedarf einiger Fähigkeiten, die wir heute mehr denn je in Organisationen brauchen:

- intrinsische Motivation
- Fehlerkultur
- Hartnäckigkeit
- Neugier

Fakt ist, dass kein Mensch jemals aufgegeben hat, die wichtigsten Dinge, die wir zum Leben und Überleben brauchen, zu lernen. Obwohl es unbekannt und mühsam war. Und daran müssen wir uns heute im Personalwesen und in der Führung wieder erinnern.

Dann können wir die Kompetenzen der Mitarbeiter nutzen, um mit unseren Organisationen Antworten auf die Fragen der Zukunft zu finden.

---

### Mitarbeiterzufriedenheit ist der wichtigste KPI

---

Die Frage ist zum Beispiel nicht, ob Home-Office oder nicht, die Frage ist: Können wir es uns leisten, unsere Mitarbeiter nicht so einzusetzen, wie sie als Mensch am besten agieren können? Macht es wirklich Sinn, Home-Office nicht zu erlauben, nur weil wir meinen, dass dann unsere Mitarbeiter z. B. um 20 Prozent weniger produktiv sind? Können wir es uns leisten, die Mitarbeiterzufriedenheit nicht zur wichtigsten KPI zu ernennen, wenn wir doch an ihr erkennen, wie gut unsere Struktur für die Zukunft gerüstet ist?

Sind wir ehrlich, wissen wir, dass wir nicht wissen, wie die Welt in 20 Jahren aussieht. Sehen wir aber genauer hin, erkennen wir die Muster, die unsere Welt prägen: Alles um uns herum verändert sich rasant und wir wissen nicht, welche Auswirkungen unser Handeln genau haben wird. Doch was wir erleben, ist, dass in einer Welt der Automatisierung der Mensch mit seinen Fähigkeiten die einzige Konstante bleibt.

Der Arbeitsmarkt steht jetzt erst am Punkt, an dem wir begreifen, was es bedeutet, Mensch und Maschine zu kombinieren. Ein Beispiel: Walmart, einer der größten Arbeitgeber der Welt, hatte im Zuge der Digitalisierungsbemühungen viele sei-



Ali Mahlodji ist EU-Jugendbotschafter, Trendforscher und Gründer der Berufsorientierungsplattform [whatchado.com](http://whatchado.com). Er kam als Flüchtling nach Europa, war Schulabbrecher und hatte in seinem Leben über 40 verschiedene Berufe – von der Reinigungshilfe bis zum Lehrer. Heute begleitet er Menschen und Organisationen dabei, sich auf die neue Welt der Arbeit einzustellen und vorzubereiten. Er ist Autor des Work Reports 2019, das beim Zukunftsinstitut erschienen ist.

ner Filialen auf automatisierte Kassensysteme umgestellt. Mit dem Ergebnis, dass die Kundenzufriedenheit im Keller war und das Management die Mitarbeiter wieder zurückholen musste, damit sich diese um die Kunden kümmern.

Die automatisierten Kassen sind geblieben und die Mitarbeiter durften endlich Mensch sein. Ihre Aufgabe ist es heute, die Wünsche der Kunden zu erkennen, und ihnen bei Bedarf zu helfen. Also das, was wir Menschen allen Maschinen voraus haben.

---

### *Die Skills der Zukunft*

---

Das World Economic Forum hat im Rahmen seiner Forschungen festgestellt, dass die Skills, die wir am ehesten bis 2020 brauchen, genau die Fähigkeiten sind, die nicht automatisierbar sind:

- komplexe Probleme lösen
- kritisches Denken
- Kreativität
- People-Management
- sich mit anderen koordinieren
- emotionale Intelligenz
- Serviceorientierung

- Verhandlungsfähigkeiten
- kognitive Flexibilität

Betrachten wir diese Liste, erkennen wir, dass uns all diese Fähigkeiten angeboren sind. Wir verstehen, dass die Zukunft am Arbeitsplatz darin besteht, die Job-Description zum Teufel zu jagen und der Potenzialentfaltung Raum zu geben.

**Autor: Ali Mahlodji**

# Kompetenzen und Kompetenzentwicklung in der Arbeitswelt der Zukunft

*Unsere Arbeitswelt verändert sich beständig. Das verlangt von den Menschen in erster Linie eine neue Definition seiner Rolle in diesem System und die Entwicklung neuer Kompetenzen. Wie diese entwickelt werden können, ist Thema dieses Artikels.*

Die aktuelle Diskussion um die Anforderungen der Arbeitswelt der Zukunft wird häufig in Zusammenhang mit dem Schlagwort „Industrie 4.0“ geführt. Doch wer den großen Sprung in die Industrie 4.0 schaffen will, muss bei den kleinen Details anfangen. Die vernetzte Fabrik kommt nicht über Nacht. Grundsätzlich ist bei „Industrie 4.0“ statt von einer „Revolution“ von einer jahrelangen Evolution von Produktionssystemen auszugehen. Schließlich geht es nicht nur darum, Objekte intelligent zu machen und untereinander zu vernetzen, sondern vor allem auch die Rolle des Menschen neu zu definieren.

Hierzu sind Erfahrungen in der Forschung zu sammeln und konkrete Praxisbeispiele umzusetzen. Gleichzeitig gilt es, die Menschen für digitale Arbeitsweisen zu qualifizieren. Die technischen Kompetenzanforderungen dafür sind

heute schon absehbar. Sie beziehen sich auf – übergreifende – Kompetenzen in den Bereichen Mechanik und Elektronik, Mikrosystemtechnik und Automatisierung sowie deren Integration, insbesondere im Zuge einer Konvergenz mit (Produktions-)IT. Der vernetzte Werker von morgen wird überwiegend steuernde Aufgaben übernehmen und anhand von Echtzeit-Daten Arbeitsaufträge erhalten, auf unvorhergesehene Ereignisse reagieren müssen und beispielsweise über Mixed oder Virtual-Reality-Anwendungen visuell assistiert arbeiten.

Voraussetzung der mit Industrie 4.0 anvisierten Flexibilität und Produktivität ist eine physisch-digitale Prozessbeherrschung. Physische Prozesse werden mit digitalen Daten und Modellen echtzeitnah synchronisiert. Dies erfordert ein Systemverständnis für die Wechselbeziehungen der physischen und

digitalen Prozesse. Ein mehr oder weniger großer Teil der Belegschaften benötigt Kompetenzen für die tatsächliche, möglichst echtzeitnahe Synchronisierung der Prozesse. Unter anderem ist für die Prozessbeherrschung mitentscheidend, ob die mit Industrie 4.0 verbundene Flut digitaler Daten so aufbereitet werden kann, dass sie als richtig ausgewählte, d. h. relevante Informationen möglichst echtzeitnah am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Die Fähigkeit, die relevanten Daten auszuwählen, zu Informationen aufzubereiten und am Ende richtig zu interpretieren, stellt eine der wesentlichsten Industrie 4.0-Anforderungen dar.

Moderne Produktionsarbeit erfolgt in situativ veränderlichen Netzwerken aus spezialisierten Rollen, wie etwa Prozessingenieure, Produktionsplaner, Instandhalter, Maschinenbediener oder Produktions-IT-Spezialisten. Dies erfordert Kompetenzen zur Kommunikation, Kooperation und Organisation in interdisziplinären, wechselnden Teams. Charakteristisch für Indus-



Wie arbeiten und leben Menschen in Zukunft? Zu dieser und ähnlichen Fragen wird am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO geforscht, Erkenntnisse werden dann ergebnisorientiert in die Anwendung gebracht. Das Institut unterstützt Unternehmen und Institutionen darin, Potenziale neuer Technologien zu erkennen, diese gewinnbringend einzusetzen und attraktive Zukunftsmärkte zu erschließen. Im Mittelpunkt der Forschungsaktivitäten und Praxisprojekte des Forschungsfelds Dienstleistungs- und Personalmanagement steht sowohl die Gestaltung innovativer, lernförderlicher und attraktiver Arbeit als auch die Entwicklung organisatorischer und personaler Kompetenzen.

trie 4.0 ist nun, dass die Funktionen – wenn nicht spezialisierte Rollen – nicht alleine von Menschen, sondern ebenso von technischen Rollen- und Funktionsträgern – typischerweise über unterschiedliche Ebenen vernetzte, cyberphysische Systeme (CPS) – übernommen werden können.

Dies bedeutet eine Erweiterung der Anforderungen um Kompetenzen zur Mensch-Technik-Kommunikation und -Kooperation in ihrer systemischen Wechselwirkung mit der Mensch-Mensch-Kommunikation und -Kooperation in Mensch-Technik-Rollennetzwerken.

Durch den Einsatz neuer Technologien verändert sich z.B. auch der Bereich der Instandhaltung in Unternehmen. Es findet ein Wandel von einer reparaturorientierten zu einer zustandsorientierten und vorausschauenden Instandhaltung statt. Die Komplexität der Gesamtsysteme steigt und die technischen Hilfsmittel innerhalb der Instandhaltung entwickeln sich weiter: So vereinfacht sich z.B. die Datenabfrage durch neue Diagnosetools, die mobile Kommunikation erfolgt mittels Smartphone/ Tablet oder eine Visualisierung der Gesamtprozesse per Datenbrille ist möglich. Das Instandhaltungspersonal steht damit vor höheren Anforderungen bei der Interpretation von Informationen (Datenanalyse). Hier sind vor allem Analysefähigkeiten und Methodenkompetenzen notwendig, um mit den abstrakten Informationen umgehen zu können und einen schnellen Überblick über den Produktionsprozess zu gewinnen. Gleichzeitig steigt der Anteil von Planungs- sowie Koordinierungsaufgaben mit anderen Abteilungen, Herstellern oder Kunden. Dazu werden

immer mehr neue technische Hilfsmittel wie Tablets, Smartphone oder Datenbrillen eingesetzt.

---

### Formate der Kompetenzentwicklung

---

Mit Blick auf die Frage, welche Kompetenzentwicklungsformate für die Schließung von Industrie 4.0-Lücken und Erschließung von Potenzialen jeweils geeignet sind, gibt es inzwischen neuere Formate, wie z. B. Industrie 4.0-Lernfabriken oder Digitale Lernspiele (Serious Games). Serious Games ermöglichen Kompetenzentwicklung für die Industrie 4.0-charakteristische Teamarbeit in Mensch-Technik-Rollennetzwerken, weil sie anders als frühere, technikzentrierte Spiele, soziale Interaktionen berücksichtigen und im Team die Arbeit mit digitalen Medien und technischen Rollenträgern in virtuellen Umgebungen (ein-)geübt werden kann. Industrie 4.0-Lernfabriken bestehen aus realen Anlagen und virtuellen Umgebungen. Mit ihren realen, greifbaren Elementen können sie dazu dienen, auch Mitarbeitende ohne (produktionsumfeldbezogene) Vorerfahrungen mit digitalen Medien und virtuellen Umgebungen an die digitale Industrie 4.0-Ebene heranzuführen. Weiterhin lassen sich u. a. Szenarien simulieren, mit denen z. B. Migrationsschritte gestaltet und daraus notwendig werdende Kompetenzen entwickelt werden können.

---

### Die Lernwelt des „Future Work Lab“

---

Die „Lernwelt“ des Future Work Lab – eines Innovationslabors für Arbeit, Mensch und Technik in Stutt-

gart – ([www.futureworklab.de](http://www.futureworklab.de)) versucht, das breite Spektrum an Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten abzubilden und aufzuzeigen. Hierbei spielen verschiedene inhaltliche, methodische, zeitliche und organisatorische Elemente eine Rolle. Verstärktes Augenmerk wurde auf den Einsatz innovativer und interaktiver Lernformate gelegt. Didaktische Herausforderungen bestehen z.B. in der Vermittlung von Zusammenhängen der Industrie 4.0 wie Abstraktheit automatisierter Vorgänge, unsichtbare digitale Informationsflüsse oder teilautonome maschinenbasierte Entscheidungen. Um die Zusammenhänge zu vermitteln, dienen die Demonstratoren im Future Work Lab zu Lernzwecken. In der Lernwelt des Future Work Lab wurden verschiedene zielgruppenspezifische Lernformate entwickelt.

Die Konzeption der Angebotsformate umfasst Führungen, die auf die Bedarfe der jeweiligen Zielgruppe situationsgerecht zugeschnitten oder angepasst werden. Darüber hinaus bietet die Lernwelt eine große Bandbreite an themenspezifischen Seminaren, adressatengerechten Workshops sowie interaktiven Beratungs- und Kompetenzentwicklungsangeboten.

Zur Auswahl stehen dabei Orientierungs-, Bewertungs- und Gestaltungsangebote. Während die Orientierungsseminare dazu dienen, eine Einführung in das jeweilige Themengebiet zu gewährleisten, ermöglichen die Bewertungsangebote eine weitergehende Auseinandersetzung, wenn bereits die Entscheidung für eine tiefer gehende Beschäftigung mit einem Thema gefallen ist. Gestaltungsangebote richten sich an jene Interessenten,

die bereits die Umsetzung eines konkreten Themas planen und hierfür nach Unterstützung suchen.

Neben diesen klassischen Lernformaten rücken in der Lernwelt des Future Work Labs verstärkt digitale Lernformate in den Fokus. Wer die Lernwelt des FWL nutzt, soll sich ein Bild über die Möglichkeiten digitalen Lernens machen und diese auch erleben können.

Beispiele dafür reichen von der einfachen Roboterprogrammierung über E-Learning- oder Blended Learning-Angebote bis hin zu sehr kostengünstigen Möglichkeiten der Wissensvermittlung. Dazu zählen beispielsweise Learning Codes oder der Einsatz moderner Arbeitsmittel

(und Lernmedien) wie die HoloLens. In der Lernwelt des Future Work Lab haben Besuchergruppen die Möglichkeit, einen anderen Blick auf die Veränderungen von Arbeit zu werfen und Lernaspekte sowie Veränderungen von Kompetenzanforderungen in den Blick zu nehmen. Durch die physische Lernwelt in Form eines Forums bzw. Workshops haben die Teilnehmerinnen und Teilnehmer die Möglichkeit, von diesem Zentrum aus verschiedene Demonstratoren zu besuchen, um dort entsprechende Themen zu bearbeiten und dann immer wieder in den Workshopbereich zurückzukehren, um weitere thematische Inputs zu erhalten oder Diskussionen zu vertiefen.

**Autoren:** Bernd Dworschak, Leiter des Teams „Kompetenzmanagement“; Walter Ganz, Institutsdirektor; Helmut Zaiser, wiss. Mitarbeiter im Team „Kompetenzmanagement“ am Fraunhofer IAO

**Links:**

Lernwelt im Future Work Lab

<https://futureworklab.de/de/lernwelt.html>

Arbeit und Kompetenzen in der Industrie 4.0

<https://www.dlpm.iao.fraunhofer.de/de/themen/industrie40.html>

## Personal- und Organisationsforschung: Was gibt es Neues?

*Wenn sich die Arbeitswelt verändert, muss sich auch die Forschung über die Arbeit verändern. Erhalten Sie hier Einblicke in neue Arten der Mitarbeiterbefragung und agile Herausforderungen.*

Alles was die Arbeitswelt beeinflusst, beeinflusst unsere Arbeit als Personalforscher. Das ist potenziell sehr viel. Aber es gibt einige zentrale Treiber der Veränderung, dies sind unter anderem der technologische Fortschritt, die zunehmende Globalisierung und der demographische Wandel. Unser Kerninteresse ist ganz einfach: herauszufinden wie man die Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Bedürfnisse der Unternehmen

näher zusammenbringen kann. Insgesamt beobachten wir, dass den Bedürfnissen der Mitarbeiter zunehmend mehr Beachtung geschenkt wird. Unter anderem weil Mitarbeiter durch den Fachkräftemangel gerade immer wertvoller werden. Ein Aufbruch ist spürbar. Genau wie in der Marktforschung, ist die Personalforschung jedoch nicht die eigentliche Veränderung, sondern nur der erste Schritt. Wir helfen den Unternehmen sich

selbst zu helfen, indem wir die richtigen Fragen stellen, uns bestimmter Forschungsmethoden bedienen und damit Daten, Auswertungen und Interpretationen liefern. Den allerersten Anstoß in Form von Workshops leisten wir noch und dann müssen die Unternehmen ihren Weg selbst weitergehen. Personalforschung beschäftigt sich also mit Trends in der Arbeitswelt, mit modernen Forschungsmethoden und hilfreicher Unterstützung. Das beliebteste Instrument ist nach wie vor die klassische Mitarbeiterbefragung, aber das könnte sich bald ändern.

Es gibt eine breite Spanne von ganz unterschiedlichen Unternehmen und die Unternehmen werden unter dem Druck der Digitalisierung nicht nur untereinander immer unterschiedlicher, sondern auch in einem Unternehmen entstehen Subsysteme. Jedes Unternehmen ist daher sehr individuell und wir müssen der spezifischen Situation Rechnung tragen.

---

### *Hat die klassische Mitarbeiterbefragung bald ausgedient?*

---

Es gibt zum Beispiel Unternehmen die sich komplett agil organisieren. Ganz ohne Führungskräfte oder Abteilungsstrukturen. Die brauchen natürlich kein Führungskräftefeedback mehr und auch keine Abteilungsberichte. Unternehmen die sich in einer Kulturtransformation befinden brauchen hingegen Daten in kürzeren Abständen um Veränderung zu messen.

Unternehmen die einen Startpunkt oder einen Anlass für eine Initiative (zum Beispiel ein neues Karrieremodell) brauchen, können auch von einer einmaligen Befragung profitieren, aber vielleicht reicht die Befragung einer Stichprobe. Um neuen Unternehmensformen einen Mehrwert durch unsere Forschung bieten zu können, müssen Personalforscher ihren Methodenkoffer erweitern. Sie müssen jetzt zum Beispiel stärker auf qualitative Erhebungsmethoden (zum Beispiel Gruppendiskussionen oder strukturierte Interviews) setzen und mit ganz neuen Methoden und Themen experimentieren.

---

### *Welche neuen Methoden sind jetzt gefragt?*

---

Nehmen Sie zum Beispiel den „New Work“ Gedanken. Es geht um sinnstiftende Formen der Zusammenarbeit um Selbstorganisation um Transparenz und Beteiligung. In einem solchen Unternehmen ist „psychologische Sicherheit“ ganz entscheidend. Das bedeutet, jeder muss sich sicher fühlen, seine Meinung sagen zu können ohne negative Konsequenzen zu erfahren, sonst funktioniert das System nicht. Eine Mitarbeiterbefragung wird um dieses Thema ergänzt und bekommt so neue Schwerpunkte.

Methodisch können Personalforscher mit Netzwerkanalysen experimentieren. Wir wollen wissen: wie sieht die Zusammenarbeit tatsächlich aus? Wir können damit ein realistisches Bild neben die „offizielle“ Struktur legen. Wer arbeitet mit wem zusammen, wer stimmt sich mit wem ab, wer bekommt Arbeit von wem? In der Auswertung kann man die einzelnen Personen nicht mehr identifizieren, das Instrument bleibt also anonym. Aber man sieht auf einer Grafik viele Punkte (das sind die Mitarbeiter) und viele Linien (das sind die Verbindungen zu anderen Mitarbeitern).

Dieses Bild hat an sich bereits einen informativen Wert, es lassen sich Erkenntnisse aber auch über Netzwerkparameter ausdrücken (Dichte, des Netzwerkes, Länge der Verbindungen, Anzahl der Knotenpunkte etc.) Sollte ein Unternehmen sich um den Abbau von „Abteilungssilos“

bemühen wollen, also mehr übergreifende Zusammenarbeit und effizientere, kürzere Wege, dann kann er im Netzwerk und anhand der Parameter sehen, wie weit er damit tatsächlich ist.

In klassischen Organisationen sieht man, dass es wenige Verbindung zwischen den Abteilungen gibt, das Bild sieht aus wie eine Schneeflocke, alles läuft in der Mitte zusammen. In agilen Unternehmen gleicht die Zusammenarbeit eher einem Netz. Die Wege sind kürzer und vielfältiger. Da will man hin, wenn das Geschäft zunehmend kürzeren Zyklen unterworfen ist und der alte Apparat zu langsam geworden ist.

---

### *Wie funktioniert "Agilität" im Unternehmen?*

---

Mit Hierarchie funktioniert Arbeit wie eine Ampelkreuzung: Man kommt an die Ampel und muss warten bis sie grün ist (bis der Chef entschieden hat), bevor es weitergeht. In agilen Unternehmen wird mit Regeln gearbeitet, dadurch funktioniert Arbeit wie ein Kreisverkehr: Man kennt die Regeln (hier: Verkehrsregeln) und reagiert auf die aktuellen Umstände. Wenn frei ist kann ich fahren. Dadurch ist die Kreuzung nie leer, ein kontinuierlicher Durchfluss ist gewährleistet.

Eine der größten Kreuzungen Europas, am arc de triomphe in Paris, ist übrigens ein Kreisverkehr, es hat sich als effektiver herausgestellt. Nichts desto trotz gibt es Umstände, in denen eine Ampel sinnvoll ist, genauso ist es mit Hierarchie bzw. Führung oder einer letzten Ent-



Hannah Rexroth ist Diplom-Psychologin mit einem Schwerpunkt in Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie arbeitet als „Leading Expert“ bei SKOPOS VIEW und berät und begleitet Unternehmen bei Projekten der Personalforschung. Ihre Leidenschaft ist die Untersuchung von agilen Methoden und deren Einfluss auf die Zusammenarbeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter. Sie ist ausgebildet in systemischer Organisationsentwicklung und kann Unternehmen dabei unterstützen, Veränderungen anzustoßen.

scheidungsinstanz. Unternehmen finden oftmals eigene Wege um agiles arbeiten zu implementieren. Es gibt bekannte Frameworks, wie zum Beispiel SCRUM oder Hocracy, aber eben auch Ideen die sich aus der jeweiligen Firmenkultur entwickelt haben.

Grundsätzlich geht es um eine höhere lokale Autonomie, stärkere Vernetzung und Zusammenarbeit, Arbeit mit sinnvollen Regeln, Methoden und Tools und eine Steuerung über Visionen.

---

### *Was bedeuten neue Organisationssysteme für die Personalforschung?*

---

Für die Personalforschung bedeutet das zweierlei: Zum einen versuchen wir zu messen, wie Mitarbeiter und Unternehmen gerade im jeweiligen und häufig sehr unterschiedlichen System klarkommen und wo es Unterstützungs- oder

Handlungsbedarf gibt.

Zum anderen organisieren wir die Forschung selbst agil, indem wir nicht alles durchplanen und durchführen, sondern Schritt für Schritt die wichtigsten Erkenntnisse sammeln, auswerten und die daran anschließenden Methoden und Inhalte optimieren oder verändern. Es ist besonders schön, wenn unsere Ergebnisse genutzt werden können um etwas grundsätzlich zu hinterfragen und die Mitarbeiter spüren, dass ihre Stimme gehört wird bzw. zu einer spürbaren Entwicklung führt. Die Ergebnisse können dem Management vor Augen führen, dass das gegenwärtige System an seine Grenzen geraten ist oder dass es an konkreten Punkten hakt. Auch wenn ganz konkrete Anforderungen verstanden werden, führt dies zu einem Mehrwert: Dann gibt es eben nicht einen weiteren Obstteller oder eine neue Büropflanze, sondern eine einfachere Schichtorganisation oder

eine transparentere Kommunikation mit der die Arbeit leichter wird. Unternehmen können damit für Mitarbeiter attraktiver werden! Es macht den meisten Menschen mehr Spaß in agilen Unternehmen zu arbeiten bzw. in Unternehmen in denen ihre Stimme gehört wird. Unternehmen die attraktiver für (potentielle-) Mitarbeiter sind, haben einen Wettbewerbsvorteil da Sie leichter Fachkräfte finden und binden können. Wenn die Digitalisierung richtig genutzt wird, kann es außerdem mehr Partizipation, Humanisierung und Inklusion in Unternehmen geben können. Die Personalforschung hilft Arbeits- und Organisationsformen zu finden, die dem Menschen gerechter werden. Das ist notwendig, denn das Kapital der Unternehmen steckt zunehmend in den Köpfen der Mitarbeiter.

**Autorin: Hannah Rexroth**

## 9. Zusammenfassung: Typen in der Marktforschung

In den vorangehenden Kapiteln haben wir festgestellt, dass sich verschiedene Einflussfaktoren wie Berufserfahrung, Führungsposition und Bildungsabschluss auf das Gehalt auswirken.

So zeigte die Auswertung beispielsweise, dass die Fixgehälter mit der Berufserfahrung anwachsen und die Gehaltssprünge dabei im Laufe der beruflichen Karriere größer werden. Für das Gehalt kommt es jedoch auch darauf an, ob ein Mitarbeiter Führungsverantwortung übernimmt oder nicht. Weiterhin kann konstatiert werden, dass Hochschulabsolventen mehr verdienen als Marktforscher ohne Hochschulabschluss. Masterabsolventen und Marktforscher mit Diplom oder Magister haben im Laufe

ihrer beruflichen Karriere bessere Chancen auf ein hohes Einkommen als Bachelorabsolventen. Die beste Chance auf ein vergleichsweise attraktives Gehalt bietet jedoch eine Promotion. In Gegenüberstellung der Studiengänge liegen die Mathematiker ganz vorn, gefolgt von der großen Gruppe der Betriebswirtschaftler. Eine weitere wichtige Determinante, die Einfluss auf die Gehaltshöhe hat, ist die Unternehmensart. So liegen die Fixgehälter der betrieblichen Marktforscher signifikant über denen ihrer Kollegen in den Markt- und Sozialforschungsinstituten.

Abschließend möchten wir Ihnen nun beispielhaft auch in diesem Jahr verschiedene Marktforschungstypen präsentieren. Diese

Typen wurden anhand der Verteilung der Befragten erstellt und zeigen häufig auftretende Kombinationen von Ausprägungen der einzelnen Variablen. Anschließend konnten die Gehaltsspannen der definierten Typen ermittelt werden. Diese Typologisierung ist nur als Veranschaulichung zu verstehen. Die Marktforschungsbranche ist aufgrund der vielen verschiedenen Ausprägungen und der damit einhergehenden Heterogenität auf diese Weise natürlich nicht in ihrer Gesamtheit abbildbar.



Janina  
Alter: 27  
Bildungsabschluss: Master

Junior-Projektleiterin in einem Marktforschungsinstitut  
Mitarbeiterzahl: 30

**Jahresbruttofixgehalt: 35.000 Euro**

Der typische **Berufseinsteiger** in der Marktforschung (Berufserfahrung bis 1 Jahr) ist tendenziell weiblich und arbeitet in einem Markt- oder Sozialforschungsinstitut. Sie verfügt meist über einen Masterabschluss, wobei die Fachrichtung sehr unterschiedlich sein kann, ein großer Teil studierte Markt- und Medienforschung. Dieser Typ Marktforscherin ist häufig zwischen 25 und 29 Jahre alt und erhält ein Jahresbruttofixgehalt zwischen 30.000 und 39.000 Euro (mittlere 50 Prozent). Sie ist überwiegend zufrieden mit ihrem Arbeitgeber und bescheinigt diesem vor allem ein exzellentes Arbeitsklima.

Katharina  
Alter: 38  
Bildungsabschluss: Diplom  
Fachrichtung: BWL

Betriebliche Marktforscherin in einem Konzern  
Mitarbeiterzahl: 600



**Jahresbruttofixgehalt: 59.000 Euro**

Der typische **betriebliche Marktforscher** („auf Auftraggeberseite“) ist weiblich, zwischen 30 und 45 Jahre alt und hat zwischen sechs und 15 Jahre Berufserfahrung, bekleidet jedoch keine Führungsposition. Sie verfügt über ein Hochschuldiplom oder einen Magisterabschluss in einem wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen Studiengang und arbeitet in einem Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Sie ist zufrieden mit ihrem Arbeitsplatz und verdient zwischen 51.000 und 67.000 Euro (mittlere 50 Prozent). Mit 23 Prozent Anteil arbeiten vergleichsweise viele dieser Marktforscherinnen in Teilzeit.

Typen in der Marktforschung



Kai  
Alter: 42  
Bildungsabschluss: Diplom

Teamleiter in einem Marktforschungsinstitut  
Mitarbeiterzahl: 40

**Jahresbruttofixgehalt: 62.000 Euro**

Der typische Marktforscher in einer **unteren Führungsposition** (Teamleiter) ist männlich, hat mindestens sechs Jahre Berufserfahrung und arbeitet in Vollzeit in einem mittelgroßen Markt- und Sozialforschungsinstitut. Dieser Typ Marktforscher verdient in der Regel – je nach Berufserfahrung – zwischen 53.000 und 69.000 Euro (mittlere 50 Prozent).

Nils  
Alter: 49  
Bildungsabschluss: Promotion

Geschäftsführer eines Marktforschungsinstituts  
Mitarbeiterzahl: 35



**Jahresbruttofixgehalt: 96.000 Euro**

Der typische **Geschäftsführer** in der Marktforschungsbranche ist männlich, über 35 Jahre alt und leitet ein Markt- und Sozialforschungsinstitut mit bis zu 100 Mitarbeitern. Er ist hochzufrieden mit seinem Arbeitsplatz an der Spitze des Unternehmens. Er verfügt über ein Hochschuldiplom oder einen Magisterabschluss und/oder ist promoviert. Das Jahresfixgehalt liegt zumeist zwischen 68.000 und 120.000 Euro (mittlere 50 Prozent) – je nach Unternehmensgröße jedoch auch darunter oder deutlich darüber.

Typen in der Marktforschung



## Und wie viel sollten Sie verdienen?

Nutzen Sie unseren Online-Gehalts-Check in Form eines interaktiven Dashboards, um anhand von verschiedenen Filtern Ihre individuelle Vergleichsgruppe auszuwählen und so das Vergleichsgehalt zu ermitteln. In die Datenbasis fließen die Angaben von insgesamt 3.419 Online-Interviews ein, die im Befragungszeitraum 2015–2018 unter Marktforschern durchgeführt wurden. Die Ergebnisse lassen sich dort filtern nach:

- Zeitraum (Daten ab 2015)
- Länge der Berufstätigkeit
- Position und Führungsverantwortung
- Unternehmensart und Firmengröße
- Bundesland
- Höchster Bildungsabschluss
- Geschlecht

Weitere Infos zum Gehalts-Check erhalten Sie hier: <https://www.marktforschung.de/job-karriere/gehalts-check/>

Durch den Kauf unserer Produkte unterstützen Sie uns dabei, die Gehaltsstudie auch in kommenden Jahren in der bisherigen Ausführlichkeit und Qualität fortzuführen.

Bei Anregungen, Fragen und Kritik zur Gehaltsstudie 2018 oder auch Vorschlägen für Sonderauswertungen in künftigen Jahren freuen wir uns über Ihre Nachricht an [feedback@marktforschung.de](mailto:feedback@marktforschung.de). Wir möchten uns abschließend sehr herzlich bei Ihnen für das im Rahmen des Fragebogens gegebene Feedback bedanken!

## TOP-Arbeitgeber der Branche

Zum Abschluss möchten wir nun Unternehmen aus der Branche zu Wort kommen lassen. Sie finden im Folgenden die Profile von Firmen, die sich und ihre Unternehmenskultur vorstellen und Informationen zur Kontaktaufnahme geben.



## Unternehmensprofil

### Foerster & Thelen Marktforschung Feldservice GmbH

#### Fakten

---

##### Geschäftsführer

Uwe Förster, Ina Förster

##### Zertifizierung

ISO 20252

##### Mitarbeiterzahl

212

##### Gründungsjahr

1977

##### Verbandsmitgliedschaften

ADM, BVM, ESOMAR, VMÖ, VdMI

#### Kontakt

---

##### Adresse Hauptsitz

Foerster & Thelen Marktforschung  
Feldservice GmbH  
Stühmeyerstr. 16  
44787 Bochum  
Deutschland

##### Telefon

0234/5074 0

##### Fax

0234/5074 199

##### E-Mail

D: [info@ftmafo.de](mailto:info@ftmafo.de)

AT: [info@ftmafo.at](mailto:info@ftmafo.at)

##### Internetadresse

D: [www.ftmafo.de](http://www.ftmafo.de)

AT: [www.ftmafo.at](http://www.ftmafo.at)

##### Social Media

[facebook.com/Foerster.Thelen](https://facebook.com/Foerster.Thelen)

[instagram.com/foerster.thelen](https://instagram.com/foerster.thelen)

[twitter.com/FoersterThelen](https://twitter.com/FoersterThelen)

[kununu.com/foerster-thelen](https://kununu.com/foerster-thelen)



#### Über Foerster & Thelen

Die Meinungen der Bevölkerung bewegen den Markt. Essentiellen Entscheidungen geht eine solide Markt- und Meinungsforschung voran. Wir von Foerster & Thelen bieten seit 1977 die dazu notwendige Felddienstleistung professionell an. Ehrlichkeit, Fleiß, Loyalität – nach diesen Grundwerten arbeiten wir und liefern klare und zuverlässige Daten als Grundlage für die Strategieausrichtung unserer Auftraggeber. Als ein unabhängiges Dienstleistungsunternehmen stehen wir unseren Auftraggebern bei der Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle der Feldarbeit mit Fachkompetenz und Erfahrung zur Seite.

**Ehrlichkeit** – Durch den persönlichen Kontakt zu unseren Mitarbeitern und einem breitgefächerten Qualitätsmanagement, sorgen wir für valide Rohdaten. Zusätzlich bieten wir Transparenz durch regelmäßige Reportings.

**Fleiß** – Mit über 200 Angestellten und mehr als 2000 geschulten Interviewern bieten wir die nötige Manpower und das Know How in Sachen Feldarbeit im Rahmen der Markt- und Meinungsforschung an. Seit 2005 sind wir mit 250 Interviewern und einer eigenen Niederlassung auch in Österreich vertreten. Unsere Experten stehen mit Fachwissen und Kompetenz zur Verfügung; unterstützt werden sie durch eine moderne technische Ausstattung. **Loyalität** – Wir sind ein mittelständisches inhabergeführtes Unternehmen und was uns besonders am Herzen liegt, ist der persönliche Kontakt zu unseren Mitarbeitern und Kunden. Dass dies der richtige Weg ist, zeigt uns das Ergebnis der "Imagestudie Marktforschungsdienstleister 2015" von [marktforschung.de](http://marktforschung.de), bei welcher wir sechs von sieben TOP 3 Platzierungen erreicht haben. Darauf sind wir stolz!

#### Ansprechpartner

Unsere Firmenkultur ist geprägt von flachen Hierarchien und einem kollegialen Miteinander. Wir arbeiten mit vielen Angestellten und noch mehr Freiberuflern zusammen – eine gute, zielorientierte Zusammenarbeit und ein hohes Maß an Flexibilität sind für uns selbstverständlich. Wir sind Montag bis Donnerstag von 09:00 bis 18:00 Uhr, und Freitag von 09:00 bis 16:30 Uhr unter der Nummer 0234/5074 0 erreichbar. Außerhalb der Öffnungszeiten erreichen Sie uns per E-Mail ([info@ftmafo.de](mailto:info@ftmafo.de)).

#### Bewerbung

Für freiberufliche Interessenten halten wir unsere Projekte auf unserer Website unter [www.ftmafo.de/aktuelle-stellenangebote](http://www.ftmafo.de/aktuelle-stellenangebote) up to date. Wenn Sie in Zukunft auch ein Teil von Foerster & Thelen werden möchten, bewerben Sie sich online auf [www.werde-feldmeister.de](http://www.werde-feldmeister.de). Wir melden uns zeitnah bei Ihnen zurück!

#### Standorte

Foerster & Thelen ist ein inhabergeführtes Unternehmen mit zwei Standorten: im Herzen Bochums und in Wien. Das Ruhrgebiet prägt heutzutage eine lockere, kreative und kulturelle Atmosphäre. Ähnlich sehen das aber auch unsere Wiener Kollegen, die in einer historischen Stadt mit jeder Menge Flair und Sehenswürdigkeiten arbeiten.



GIM | GESELLSCHAFT FÜR  
INNOVATIVE MARKTFORSCHUNG

### Über GIM

Die GIM Gesellschaft für Innovative Marktforschung mbH gehört als nach wie vor unabhängiges und inhabergeführtes Fullservice-Institut seit Jahren zur Top Ten der deutschen Marktforschungsbranche. Im Rahmen von über 500 Forschungsprojekten jährlich forscht die GIM international in über 50 Märkten. Seit seiner Gründung im Jahre 1987 hat sich das Unternehmen mit Hauptsitz in Heidelberg und Dependancen in Berlin, Nürnberg, Zürich, Lyon und Shanghai von einem qualitativen Marktforschungsspezialisten zum Multispezialisten weiterentwickelt: Für unterschiedlichste Fragestellungen in Marketing und Marktforschung, bietet die GIM ihren Kunden hochwertige qualitative Forschungsleistungen und seit knapp 20 Jahren auch quantitative Marktforschungsexpertise. Die GIM verfügt über substanzielle Expertise in über 30 Branchen (B-to-B und B-to-C) sowie über eines der breitesten Methoden-Portfolios am Forschungsmarkt – offline wie online, quantitativ wie qualitativ, taylor made wie standardisiert. Dabei beachtet die GIM stets höchste Qualitätsstandards. Dies zeigt sich u.a. anhand der Zertifizierung nach ISO-Norm 20252:2015 für die Markt- und Sozialforschung sowie anhand der Mitgliedschaft in den großen Branchenverbänden BVM, ESOMAR, DGOF, Ephmra, UXQB und dgtf.

### Ansprechpartner

Frau Patricia Blau



### Bewerbung

Als kontinuierlich wachsendes Unternehmen suchen wir regelmäßig Verstärkung für unser Team am Hauptsitz in Heidelberg oder unseren internationalen Büros in Berlin, Nürnberg, Zürich, Lyon und Shanghai. Bewerbungen sind ausschließlich über das Online-Bewerber-Portal der GIM möglich. <http://www.g-i-m.com/unternehmen/karriere.html>

### Standorte

Der Hauptsitz der GIM befindet sich in der Heidelberger Weststadt, einem sehr ruhigen Teil der schönen Stadt am Neckar. Zu einer angenehmen Arbeitsatmosphäre tragen daneben die großzügigen und hellen Büros in unserem historischen Gebäude (erbaut Anfang des 20. Jahrhunderts) maßgeblich bei. Als Teil der Metropolregion Rhein-Neckar bestehen gute Anbindungen an das Autobahn- und Schienennetz in alle Himmelsrichtungen.

### Ausbildung

Die GIM ist seit 2010 IHK-Ausbildungsbetrieb. Es besteht die Möglichkeit zur Ausbildung als „Kauffrau/mann für Büromanagement“ sowie als FAMS.

## Unternehmensprofil

**GIM Gesellschaft für Innovative Marktforschung**  
*Relevance Counts.*

### Fakten

#### Inhaber

Wilhelm Kampik, Stephan Teuber

#### Geschäftsführer

Wilhelm Kampik, Stephan Teuber

#### Mitarbeiterzahl

160

#### Umsatz

27,3 Mio (2017)

#### Gründungsjahr

1987

#### Verbandsmitgliedschaften

BVM, ESOMAR, DGOF, Ephmra, dgtf, UXQB, Connected Living

#### Referenzen

marktforschung.de-Imagestudien

### Kontakt

#### Adresse

GIM Gesellschaft für Innovative  
Marktforschung mbH  
Goldschmidtstraße 4-6  
69115 Heidelberg  
Deutschland

#### Telefon

06221/8328 0

#### Fax

06221/8328 33

#### E-Mail

info@g-i-m.com

#### Internetadresse

[www.g-i-m.com](http://www.g-i-m.com)



## Unternehmensprofil

### Interrogare GmbH

ist rundum Research

#### Fakten

---

##### Geschäftsführer

Martin Kühn, Sören Scholz,  
Peter Wiegelmann

##### Mitarbeiterzahl

51

##### Gründungsjahr

1999

##### Verbandsmitgliedschaften

ESOMAR, BVDW, BVM, DGOF

##### Referenzen

Audi, eBay, HypoVereinsbank,  
MAM, Ritter Sport, Roche,  
SevenOne Media u.v.m.

#### Kontakt

---

##### Adresse

Interrogare GmbH  
Karl-Eilers-Straße 14-18  
33602 Bielefeld  
Deutschland

##### Telefon

0521/557 8100

##### Fax

0521/557 810 299

##### E-Mail

[bewerbung@interrogare.de](mailto:bewerbung@interrogare.de)

##### Internetadresse

[www.interrogare.de](http://www.interrogare.de)



## INTERROGARE

### Über Interrogare

**Interrogare – wer ist das?** Das Bielefelder Marktforschungsinstitut Interrogare steht für kompetente Beratung, top Technik-Dienstleistungen und exzellente Marktforschungslösungen in den Fachbereichen Marketing Research, Healthcare Research und Research Services. Das Ganze smart und individuell. Und das bedeutet, es muss nicht immer Rocket Science sein: das Verfahren muss genau zur Aufgabe und die Ergebnisse exakt zu den Anforderungen passen. Unser Ziel ist es, unsere Kunden mit besten Lösungen zu begeistern. **Interrogare – was macht uns aus?** Unsere Fachlichkeit – methodische Expertise, innovative Forschungsansätze und technisches Know-how –, möglich dank unserer Mitarbeiter – durch interdisziplinäre Projektteams, praxisorientierte Blickwinkel und letztlich das Engagement und die Erfahrung jedes einzelnen. **Interrogare – warum bei uns arbeiten?** Wir sind ein wachsendes und international arbeitendes Unternehmen mit namhaften Kunden aus unterschiedlichen Branchen. Neben spannenden Aufgaben bieten wir ein hoch motiviertes, junges Team, flache Hierarchien, viel Raum für eigene Ideen und eigene Entwicklung in unserem Unternehmen.

### Ansprechpartner

Peter Wiegelmann  
CEO Finance, Legal and  
Human Resources



### Bewerbung

Informieren Sie sich gern auf unserer Homepage unter [www.interrogare.de/unternehmen/karriere](http://www.interrogare.de/unternehmen/karriere) über aktuelle Stellenausschreibungen. Wir wachsen stetig und suchen kontinuierlich Unterstützung für unser Team: ob erfahrenen Senior Consultant, frischen Uni-Absolventen, Auszubildende oder studentische Hilfskräfte. Wenn Sie eine interessante Stelle gefunden haben oder sich initiativ bewerben möchten, dann schicken Sie uns Ihre Bewerbung gern per Mail an [bewerbung@interrogare.de](mailto:bewerbung@interrogare.de).

### Standorte

Der Hauptsitz von Interrogare überzeugt mit ganz unterschiedlichen Aspekten: Bielefeld gehört mit rund 330.000 Einwohnern zu den 20 größten Städten Deutschlands, sie ist eine kaufkraftstarke und dennoch junge Hochschulstadt mit gut 35.000 Studenten, landschaftlich schön gelegen am Teutoburger Wald und kann mit einer beeindruckenden Wirtschaft mit vielen bekannten Marken aufwarten. Seit 1.1.17 gibt es zudem ein Office in Hamburg.

### Ausbildung

Als etabliertes Marktforschungsinstitut bieten wir jährlich Ausbildungsplätze zu „Fachangestellten für Markt- und Sozialforschung“, ebenso auch Ausbildungen zu „Kaufleuten für Bürokommunikation“ sowie zu „Fachinformatikern Anwendungsentwicklung“. Informieren Sie sich gern auf unserer Karriereseite über unsere aktuell angebotenen Ausbildungsplätze.



### Über PSYMA GROUP AG

Als internationales Marktforschungsinstitut forschen wir in über 40 Ländern mit Leidenschaft und spürbarer Begeisterung. Wir liefern maßgeschneiderte Lösungen für Ihre individuellen Aufgabenstellungen. Im Mittelpunkt stehen Menschen und ihre Motive im Hinblick auf marktrelevantes Verhalten, über kulturelle Grenzen hinweg. Persönliche Betreuung, Engagement, Flexibilität, Konstanz und Expertise sind uns wichtiger als Standardlösungen.

Nehmen Sie uns beim Wort.

### Ansprechpartner

Wir leben von unseren Mitarbeitern. Psychologen, Soziologen, Marketing-Absolventen, Wirtschaftswissenschaftler und Absolventen anderer Fachrichtungen bilden interdisziplinäre Teams mit dem notwendigen „Blick über den Tellerrand“. Die „richtigen“ passenden Kolleginnen und Kollegen zu finden ist in der Marktforschung elementar für erfolgreiches Handeln. Wir fordern Begeisterung für das eigene Tun sowie leidenschaftlichen Einsatz für die Marktforschung und Kundenprojekte. Dafür bieten wir ein vertrauensvolles Miteinander auf Augenhöhe, Eigenverantwortlichkeit und Freiheit im Rahmen der jeweiligen Aufgaben. Das Ergebnis ist eine niedrige Fluktuation, was zu Stabilität und Kontinuität in der Kundenbeziehung führt.

*Kontakt: Anne Morris (HR Manager) Telefon: 0911/99574 124*

*E-Mail: [career@psyma.com](mailto:career@psyma.com)*

### Bewerbung

Wir freuen uns auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen - gerne per E-Mail an [career@psyma.com](mailto:career@psyma.com). Alle Stellenausschreibungen finden Sie auf unserer Website unter "Karriere" auf [www.psyma.com](http://www.psyma.com).

### Termine

Research & Results, 24.-25.10.2018, Summer Career Day Technische Hochschule Nürnberg, Münchner Unternehmertag, FAU Patenschaftsprogramm

### Standorte

Hauptsitz: Rückersdorf bei Nürnberg. Niederlassungen: Lauf a. d. Pegnitz, München, Tschechien, Ungarn, Russland, Spanien, USA, Mexiko, Brasilien, China.

### Ausbildung

Sie unterstützen unsere Studienleiter während Ihrer Ausbildung in allen Phasen eines Marktforschungsprojektes – von der Konzeption, Organisation, Auswertung und Analyse empirischer Studien bis hin zur Erstellung von Berichten und Ergebnispräsentationen. Darüber hinaus gehören allgemeine Organisations- und Assistententätigkeiten zu Ihrem Aufgabengebiet während der Ausbildung. Da Sie in unser Team als vollwertiges Mitglied eingebunden sind, sammeln Sie profunde, breite und praktische Erfahrung in der Marktforschung.

## Unternehmensprofil

### PSYMA GROUP AG

*Passionate People. Creative Solutions*

#### Fakten

---

##### *Inhaber*

Aktiengesellschaft

##### *Geschäftsführer*

CEO Bernd Wachter

##### *Preise / Auszeichnungen*

AMA Gold Global Top 50 list

##### *Mitarbeiterzahl*

260

##### *Gründungsjahr*

1957

##### *Umsatz*

34 Millionen Euro

##### *Verbandsmitgliedschaften*

BVM, ADM, ESOMAR, DGOF, ISMF

#### Kontakt

---

##### *Adresse*

PSYMA GROUP AG  
Fliedersteig 15-17  
90607 Rückersdorf  
Deutschland

##### *Telefon*

0911/99574 0

##### *Fax*

0911/99574 133

##### *E-Mail*

[career@psyma.com](mailto:career@psyma.com)

##### *Internetadresse*

[www.psyma.com](http://www.psyma.com)



## Unternehmensprofil

### **SKOPOS GROUP**

*Join the wonderful world of  
market research*

#### *Fakten*

---

##### *Geschäftsführer*

Dipl.-Psychologe Olaf Hofmann  
und Thomas Starsetzki

##### *Preise / Auszeichnungen*

GOR Best Practice Award 2014

##### *Mitarbeiterzahl*

100

##### *Gründungsjahr*

1995

##### *Verbandsmitgliedschaften*

ADM, BVDW, BVM, DGOF,  
ESOMAR, GS1, ISMF

#### *Kontakt*

---

##### *Adresse*

SKOPOS GmbH & Co. KG  
Hans-Böckler-Straße 163  
50354 Hürth  
Deutschland

##### *Telefon*

02233/998 888 0

##### *Fax*

02233/998 811 1

##### *E-Mail*

Jobs: [jobs@skopos.de](mailto:jobs@skopos.de)

Kundenanfragen: [info@skopos.de](mailto:info@skopos.de)

##### *Social Media*

Facebook, Twitter, XING, YouTube

##### *Internetadresse*

[www.skopos-group.de](http://www.skopos-group.de)

### **Über SKOPOS**

Join the wonderful world of market research

In einer digitalen Welt ändern sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen fundamental. Daher kombinieren wir mehr als 23 Jahre Marktforschungserfahrung mit innovativen, digitalen Services. Unsere Units SKOPOS RESEARCH, SKOPOS NOVA, SKOPOS CONNECT, SKOPOS NEXT und SKOPOS VIEW vereinen sämtliche Marktforschungsdienstleistungen unter einem Dach. Von Kundenbefragung über UX Research bis Community. Von Mitarbeiterbefragung über Mystery Shopping bis Customer Experience. Wir decken alle relevanten Themen und Methoden ab.

Dabei garantiert die Spezialisierung der einzelnen Units, dass unsere Mitarbeiter wirklich wissen, wovon sie reden. Wir sind bereit für diese wunderbare, digitale Welt. Wenn Sie es auch sind, laden wir Sie herzlich ein, mit zu uns an Bord zu kommen.

#### **Ansprechpartner**

Wir pflegen ein exzellentes Betriebsklima und einen ehrlichen und persönlichen Kommunikationsstil und honorieren die Leistung unserer Mitarbeiter. Gemeinsam sind wir gewachsen und werden dies auch weiterhin tun. Gerne mit Ihnen. Grundsätzlich begrüßen wir die elektronische Art der Bewerbung an [jobs@skopos.de](mailto:jobs@skopos.de).

#### **Bewerbung**

Bewerber finden auf unserer Website [www.skopos-group.de](http://www.skopos-group.de) jederzeit unsere aktuellen Jobangebote. Hier benennen wir die notwendigen fachlichen Voraussetzungen für die ausgeschriebenen Positionen sowie die Aufgaben, die den Bewerber auf dieser Position erwarten.

#### **Standorte**

Die Büros der SKOPOS GROUP befinden sich in Hürth, nur wenige Kilometer vor Köln. Die Haltestelle Hürth-Kalscheuren der Deutschen Bahn ist keine 200 Meter entfernt und verbindet uns in nur 18 Minuten sowohl mit dem Hauptbahnhof von Köln als auch mit dem von Bonn. Auch aus Perspektive der Autofahrer bieten wir eine hervorragende Lage. Die nächste Autobahn-auffahrt ist 2 km entfernt und Parkmöglichkeiten in unmittelbarer Nähe zu unseren Büros sind ebenfalls vorhanden. Zentral gelegen hat die SKOPOS CONNECT ihren Standort in Aachen.





### **Über Splendid Research**

SPLENDID RESEARCH bietet die gesamte Bandbreite qualitativer sowie quantitativer Marktforschung und greift dabei auf eigene Ressourcen zurück: wir verfügen über unser eigenes Onlinepanel, mit dem wir weltweiten Zugriff auf Befragungsteilnehmer für Online-Befragungen und qualitative Studien haben. Unsere Schwerpunkte liegen in den Bereichen Marken-, Produkt-, Kunden- und Werbeforschung.

Unser Name ist Programm. Splendid heißt für uns ein sehr hoher Anspruch an die eigene Arbeit. Davon sollen vor allem unsere Kunden profitieren. Eine wirksame Marktforschung bedeutet für uns, unseren Auftraggebern Antworten zu liefern, die Nutzen stiften. Je nach Bedarf unterstützen wir in allen Projektphasen und liefern auch die benötigten Feldressourcen komplett aus eigenen Mitteln.

### **Ansprechpartner**

Wir bieten unseren Mitarbeitern eine rege Feedbackkultur, Raum für Kreativität und eigene Ideen sowie Flexibilität durch Teilzeit- und Homeoffice-Möglichkeiten und sprechen uns für die Vereinbarkeit von Familie und Karriere aus. Bei SPLENDID RESEARCH zählt die Leistung, unabhängig von Alter, Geschlecht oder Bildungsabschluss. Mitarbeiter bestätigen uns regelmäßig, dass die Aufgaben sehr interessant, abwechslungsreich und herausfordernd sind. Ansprechpartnerin für unsere Bewerber ist Pegah Rasmju.

### **Bewerbung**

Für unser wachsendes Team in Hamburg suchen wir stets engagierte und kluge Köpfe. Alle ausgeschriebenen Stellen bei SPLENDID RESEARCH finden Sie auf unserer Homepage: <https://www.splendid-research.com/de/ueber-uns/karriere.html>. Dort werden auch die fachlichen Voraussetzungen für die offenen Positionen aufgeführt und die Aufgaben näher beschrieben. Senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen gern per E-Mail an [bewerbung@splendid-research.com](mailto:bewerbung@splendid-research.com).

### **Standorte**

Nur 20 Minuten vom Hamburger Hauptbahnhof entfernt, ist SPLENDID RESEARCH im Trendviertel Winterhude zu Hause. In unserem modernen Office-Loft arbeiten wir in drei Großraumbüros mit bis zu zehn Arbeitsplätzen. Neben unseren Konferenzräumen steht allen Kollegen unser Creative Space frei für kreative Meetings, entspannte Pausen und adrenalineladene Kickerturniere.

## Unternehmensprofil

### **SPLENDID RESEARCH GmbH**

Das Marktforschungsinstitut.

### *Fakten*

---

#### *Inhaber*

SPLENDID VENTURE GmbH

#### *Geschäftsführer*

Kathleen Mahrenholz

André Wolff

#### *Mitarbeiterzahl*

21

#### *Gründungsjahr*

2008

#### *Verbandsmitgliedschaften*

ESOMAR

### *Kontakt*

---

#### *Adresse*

SPLENDID RESEARCH GmbH

Barmbeker Str. 7a

22303 Hamburg

Deutschland

#### *Telefon*

040/69 45 366 0

#### *E-Mail*

[hallo@splendid-research.com](mailto:hallo@splendid-research.com)

#### *Internetadresse*

[www.splendid-research.com](http://www.splendid-research.com)



## Über marktforschung.de

Branchenwissen und Aktuelles aus der Marktforschung an zentraler Stelle bündeln und abrufbar machen – das ist das Hauptanliegen von marktforschung.de. Seit 2006 richtet sich marktforschung.de mit seinem stetig wachsenden und täglich aktualisierten Informationsangebot rund um die Marktforschung sowohl an Marktforschungsinstitute, Panelbetreiber und Studienherausgeber als auch an deren Kunden aus Wirtschaft, Politik und Bildung. Zusätzlich bietet marktforschung.de zahlreiche Informationen für Experten aus Forschung und Wissenschaft.

Das aktuelle Publikationsangebot beinhaltet neben der laufend aktualisierten Website die tägliche Onlinezeitung marktforschung.depesche sowie das redaktionelle Onlineformat marktforschung.dossier, in dem monatlich ein besonders wichtiges, neues oder dynamisches Thema von führenden Experten aus der Branche durchleuchtet wird. Zusätzlich bietet marktforschung.de der Branche mittels der beliebten Webinare eine Online-Weiterbildungsplattform an.

### Impressum:

#### marktforschung.de

Smart News Fachverlag GmbH  
Max-Ernst-Str. 4  
50354 Hürth (bei Köln)  
Tel.: +49 (0)2233 71 004 0  
Fax: +49 (0)2233 71 004 99  
[redaktion@marktforschung.de](mailto:redaktion@marktforschung.de)  
[www.marktforschung.de](http://www.marktforschung.de)

Registergericht: Amtsgericht Köln  
Registernummer: HRB 60274  
USt.-IDNr.: DE257625438

Herausgeber: Prof. Horst Müller-Peters  
Geschäftsführung: Dipl.-Kfm. Lars-O. Gayk  
Inhaltlich verantwortlich nach § 10 Absatz 3  
MDStV: Dipl.-Kfm. Lars-O. Gayk  
Studiendurchführung, Texte: Matthias Richter  
Redaktionsleitung: Monika Maruschka  
Externe Mitarbeit: Anne Wrede; Thomas Schröder  
Bildnachweis:  
Cover: Dean Mitchell – iStock  
S. 57, 58: Sapann Design – Shutterstock  
S. 59: Atstock Productions – Shutterstock

## Über Questback

Questback ist Europas Marktführer für Enterprise Feedback Management-Software mit mehr als einer Milliarde abgeschlossener Umfragen. Über 4.000 Kunden aus allen Branchen nutzen die Softwarelösungen für komplexe Mitarbeiterbefragungen, Kundenbefragungen und Marktforschung. Dazu zählen zum Beispiel Lufthansa, Payback, Sky und Hilti.

Questback bildet den gesamten Befragungsprozess von Datenerhebung über deren Verarbeitung bis hin zur Visualisierung ab. Hier endet die Wertschöpfungskette der Daten nicht in einem statischen Reporting, denn Questback setzt Ergebnisse aus dem Dialog mit Kunden und Mitarbeitern mit Unternehmenskennzahlen in Beziehung. Dynamische Auswertungs-Tools liefern Echtzeit-Erkenntnisse für belastbare Entscheidungen. Questback hostet alle Daten in deutschen ISO- und BSI-zertifizierten Data-Centern. Das Unternehmen hat heute Niederlassungen in 19 Ländern und beschäftigt mehr als 300 Mitarbeiter. Deutscher Unternehmenssitz ist Köln. Firmensitz ist Oslo, Norwegen. Mehr zu Questback und Feedback finden Sie unter [www.questback.de](http://www.questback.de).

People matter. Get their insight.

Questback GmbH  
Gustav-Heinemann-Ufer 72a  
50968 Köln  
Tel.: +49 221 27169 0

Kontakt bei Questback:  
Cosima Stelzner  
Head of Marketing Central Europe  
[feedback@questback.de](mailto:feedback@questback.de)  
[www.questback.de](http://www.questback.de)

# foerster&thelen

MARKTFORSCHUNG FELDSERVICE GMBH

## SEIT 1977 FELDARBEIT IN ALLEN DISZIPLINEN

- bundesweite F2F-Befragungen (B2B/B2C)
- Befragungen am Point-of-Sale (POS)
- In-Home Produkttests (HUT)
- Mystery Shopping
- Produkterhebungen per Scanner im Einzelhandel
- telefonische Befragungen (auch international)
- bundesweite Studiotests
- Online-Befragungen
- F2F-Feld und Telefonstudio in Wien/Österreich



ISO 20252

foerster&thelen  
MARKTFORSCHUNG

Foerster & Thelen  
Marktforschung  
Feldservice GmbH

Stühmeyerstr. 16 44787 **Bochum**  
Hackhofergasse 1, A - 1190 **Wien**

Tel.: +49 (0) 234 - 50 74 - 0  
info@ftmafo.de / www.ftmafo.de



Die Kunst der Feldarbeit

# INTERROGARE

Sie möchten Ihr Können und Engagement einbringen, um Kunden zu begeistern? Dann werden Sie Teil des Interrogare-Teams!

## Warum zu Interrogare?

Dafür gibt es so viele Gründe, dass wir sogar eine nicht **optimale Lesbarkeit** in Kauf nehmen. Deshalb lehnen Sie sich jetzt zurück und genießen, wie wir Ihnen in epischer Breite, in glänzendem Marketing-Vokabular von Interrogare vorschwärmen - aber irgendwie käme uns das doch komisch vor. Das muss doch gar nicht sein. Wir würden Sie viel lieber einladen, uns näher kennenzulernen. Stöbern Sie einfach mal auf unserer Homepage und schauen sich unsere Fachbereiche Marketing Research, Healthcare Research und Research Services an. Erfahren Sie, warum wir nicht nur Beratung und alle Dienstleistungen **rund** um Marktforschungsstudien, sondern sogar auch die gesamte Technik aus eigenem Hause anbieten können. Auch unser ganzes Team lässt sich natürlich auf unserer Homepage finden, ein bisschen was zur Historie und alles, was es sonst so Berichtenswertes über Interrogare gibt. Wir finden, dass das ein viel besseres Bild gibt als leere Werbetexte. Dass Sie bei uns in ein wachsendes, international agierendes Unternehmen einsteigen, das mit flachen Hierarchien, namhaften Kunden und viel Raum für Ihre persönliche Entwicklung punktet, sei nur am Rande noch erwähnt.

## Wie einsteigen?

[www.interrogare.de/unternehmen/karriere](http://www.interrogare.de/unternehmen/karriere)

*...wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!*

