QUIN CONSULTING

QUIN CONSULTING · METHODEN-FACTSHEET

Belegschaftsanalyse Intralogistik

Quin Consulting GmbH · Dr. Philipp Meyer

Mixed-Methods-Analyse für Mitarbeiterzufriedenheit, Engagement und Bindung, mit Schwerpunkt Logistik, Intralogistik und Schichtbetrieb.

Stand September 2026

Worum es geht

Häufige personelle Ausfälle, hohe Absenzen und Fluktuation belasten gerade den Lager- und Schichtbetrieb, oft verschärft durch einen hohen Temporär-Anteil. Wo das Problem genau sitzt, lässt sich aber selten am Schreibtisch erraten. Die Belegschaftsanalyse Intralogistik macht die Treiber von Zufriedenheit, Bindung und Austritt im eigenen Betrieb sichtbar, methodisch sauber, anonym und entlang etablierter Forschung statt nach Bauchgefühl.

Dieses Factsheet beschreibt das methodische Fundament der Analyse. Es ist als zitierfähiges Handout gedacht und nennt zu jedem Baustein die wissenschaftliche Herkunft.

Warum Mixed-Methods

Eine reine Fragebogen-Erhebung misst nur, was vorab als Frage formuliert wurde, und kann blinde Flecken nicht entdecken. Eine rein qualitative Erhebung wiederum liefert reichhaltiges Verständnis, aber keine belastbare Priorisierung über die ganze Belegschaft. Die Analyse verbindet beides in einem **exploratory-sequential Mixed-Methods-Design** (Creswell & Plano Clark 2018). Zuerst wird qualitativ verstanden, *was* die Menschen vor Ort tatsächlich bewegt, dann quantitativ gemessen, *wie verbreitet und wie wichtig* die einzelnen Themen sind.

Diese Reihenfolge ist nicht beliebig. Das exploratory-sequential Design ist genau dafür gedacht, ein Erhebungsinstrument aus dem Feld heraus zu **entwickeln**, neue, vorab nicht bedachte Themen zu identifizieren und die Befunde einer kleinen Gesprächsgruppe über die anschliessende Breitenbefragung zu verallgemeinern. Die qualitativen Phasen erzeugen die richtigen Fragen, die quantitativen Phasen gewichten und priorisieren die Antworten.

Theoretisch verankert ist die Treiberauswahl im **Job-Demands-Resources-Modell (JD-R)** (Demerouti et al. 2001; Bakker & Demerouti 2007). Es trennt Arbeitsbedingungen in *Demands* (Belastungen wie Schichtdruck, körperliche Beanspruchung, unplanbare Dienste) und *Resources* (Ressourcen wie Führungsqualität, Anerkennung, Mitsprache) und beschreibt zwei Wirkpfade, einen Erschöpfungspfad (hohe Demands führen zu Erschöpfung) und einen Motivationspfad (fehlende Resources führen zu Disengagement). JD-R sorgt dafür, dass die untersuchten Themen theoriegeleitet ausgewählt sind und nicht zufällig zusammengestellt.

Die vier Phasen im Detail

Phase 1 · Qualitative Tiefeninterviews

Sechs bis zehn Gespräche mit Schlüsselpersonen aus der Zielbelegschaft (Schichtmitarbeitende, Teamleitende, ggf. Temporäre, HR). Geführt wird mit der **Critical-Incident-Technik** (Flanagan 1954). Statt nach abstrakten Meinungen zu fragen, werden konkrete, selbst erlebte Schlüsselereignisse erhoben, etwa die Schicht, nach der jemand kündigen wollte, oder der Moment, in dem sich Wertschätzung echt anfühlte. Diese erinnerten Episoden liefern das Rohmaterial für die spätere Attribut-Liste und erklären das *Warum* hinter den Zahlen.

Phase 2 · Fokus-Workshops

In moderierten Workshops werden die Themen aus den Interviews validiert, geschärft und priorisiert. Die Belegschaft erkennt sich in den Befunden wieder oder korrigiert sie, und gemeinsam entsteht die Liste der Treiber- und Leistungselemente, die in der Breitenbefragung gemessen werden. Workshops schaffen zudem früh Beteiligung, was den Rücklauf der späteren Befragung stützt.

Phase 3 · Anonyme quantitative Befragung

Die in Phase 1 und 2 erarbeiteten Elemente werden in einer freiwilligen, anonymen Befragung in der Breite erhoben. Kern ist die **zweiachsige Bewertung**. Jedes Treiber- und Leistungselement wird auf zwei Skalen beurteilt, nach **Wichtigkeit** und nach **Erfüllung**, jeweils von 1 bis 6. Ergänzt wird die Befragung um:

- **eNPS** (Weiterempfehlung als Arbeitsplatz) als schlankes Trend-Signal,
- **Gesamtzufriedenheit** als Ankerwert für die spätere Treiberanalyse,
- **offene Fragen** für unerwartete Themen und Originaltöne,
- **Segmentierungsmerkmale** für die differenzierte Auswertung (siehe unten).

Das Design ist auf gewerbliche, mehrsprachige und teilweise temporäre Belegschaften zugeschnitten. Der Zugang läuft ohne persönliche Einladung über mehrere Kanäle (QR-Code im Pausenraum, Tablet, Papier als Rückfall), die Sprachversionen werden durch Rückübersetzung geprüft, und der Zugangsweg erreicht auch Temporäre ohne Firmen-Mail, ohne die Anonymität zu gefährden. Wo möglich, findet die Befragung in der bezahlten Arbeitszeit statt.

Phase 4 · Auswertung und Reporting

Aus den Rohdaten wird ein priorisiertes, handlungsorientiertes Bild:

- **Importance-Performance-Analyse (IPA)** als Vier-Felder-Matrix,
- **Key-Driver- / Treiberanalyse** für die robuste Rangfolge der Hebel,
- **Segmentanalysen** entlang der relevanten Belegschaftsgruppen,
- **Management Summary** mit den wenigen wirklich entscheidenden Befunden,
- **priorisierter Massnahmenplan** (was zuerst, was später, was bewusst nicht),
- **persönliche Ergebnis-Präsentation** vor Ort.

Importance-Performance-Analyse (IPA) und ihre Quadranten

Die IPA (Martilla & James 1977) beruht auf einer einfachen, robusten Idee. Zufriedenheit ist eine Funktion *sowohl* der Wichtigkeit *als auch* der wahrgenommenen Leistung eines Merkmals. Jedes Element wird in einer 2×2-Matrix verortet. Die x-Achse zeigt die Erfüllung (Leistung), die y-Achse die Wichtigkeit, getrennt am jeweiligen Mittel- oder Medianwert.

Quadrant	Wichtigkeit	Erfüllung	Bezeichnung	Handlungslogik
I	hoch	niedrig	*Concentrate Here*	Priorisierter Hebel, hier zuerst handeln
II	hoch	hoch	*Keep Up the Good Work*	Stärken halten und sichtbar machen
III	niedrig	niedrig	*Low Priority*	Ressourcen sparen, bewusst nachrangig
IV	niedrig	hoch	*Possible Overkill*	Nicht weiter überinvestieren

Der Wert der Matrix liegt in der Priorisierung. Sie trennt das, was wichtig *und* schwach ist (Quadrant I), von dem, was bloss laut, aber unkritisch ist. Das verhindert Aktionismus an der falschen Stelle.

Wichtigkeit zweifach bestimmt. Die Analyse erhebt die Wichtigkeit nicht nur direkt («stated importance», abgefragt), sondern leitet sie zusätzlich statistisch aus dem Zusammenhang zwischen Einzelmerkmal und Gesamtzufriedenheit ab («derived importance»). Beide Wege haben bekannte Schwächen. Die direkte Abfrage leidet unter Decken-Effekten («alles ist wichtig») und sozialer Erwünschtheit, die abgeleitete unter Verzerrungen bei stark korrelierten Merkmalen. Beide liefern oft deutlich unterschiedliche Resultate, und gerade die Differenz («Gap») ist diagnostisch wertvoll. Sie wird im Reporting bewusst sichtbar gemacht.

Key-Driver-Analyse für eine robuste Rangfolge

Welche Treiber hängen am stärksten mit der Gesamtzufriedenheit zusammen? Naheliegende Korrelations- oder Regressionsgewichte sind dafür unzuverlässig, weil die Treiber in Zufriedenheitsbefragungen typischerweise stark untereinander korrelieren (Multikollinearität) und sich die Gewichte dadurch verzerren.

Die Analyse setzt deshalb auf die **Relative-Weights-Analyse** (Johnson 2000). Die Prädiktoren werden in einen Satz untereinander unkorrelierter (orthogonaler) Hilfsvariablen transformiert. Die resultierenden Gewichte summieren sich auf 100 % und erlauben eine Verhältnis-Interpretation («Treiber A trägt rund doppelt so viel zur erklärten Varianz bei wie Treiber B»). Unumstritten ist das Verfahren nicht. Cucina et al. (2017) sehen bei Key-Driver-Analysen in Mitarbeiterbefragungen erhebliche methodische Probleme und raten, sie vorerst nicht mehr einzusetzen. Johnson (2017) hält diese Einwände bei sachgerechter Anwendung für lösbar. Die Analyse nutzt die Rangfolge deshalb als Hinweis für die Priorisierung und nicht als Nachweis einer Wirkung.

Asymmetrie sichtbar machen. Klassische lineare Verfahren unterstellen, dass ein Merkmal in beide Richtungen gleich stark wirkt. Das ist oft falsch. Die **Penalty-Reward-Contrast-Analyse** (Brandt 1988) zerlegt jedes Attribut in Dummies für niedrige und hohe Erfüllung und liefert getrennte Koeffizienten, einen *Penalty*-Wert (Schaden bei schlechter Erfüllung) und einen *Reward*-Wert (Nutzen bei guter Erfüllung). Das knüpft an das **Kano-Modell** (Kano et al. 1984) an, das drei Merkmalstypen unterscheidet, nämlich Basis-Faktoren (deren Fehlen stark unzufrieden macht, deren Erfüllung aber kaum Zusatzzufriedenheit erzeugt), Leistungs-Faktoren (linear) und Begeisterungs-Faktoren. Diese Korrektur verhindert den klassischen IPA-Fehler, einen kritischen Hygiene-Faktor wie verlässliche Schichtplanung oder funktionierende Arbeitsmittel fälschlich als «unwichtig» einzustufen, nur weil seine Erfüllung bei gutem Stand nicht weiter zur Zufriedenheit beiträgt.

eNPS als Trend-Signal, nicht als «die eine Zahl»

Der Employee Net Promoter Score (abgeleitet vom Net Promoter Score, Reichheld 2003) stellt die Frage «Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie [Firmenname] Freunden oder Bekannten als Arbeitgeber weiterempfehlen?» (Skala 0 bis 10). Promotoren (9 bis 10) minus Detraktoren (0 bis 6) ergeben den eNPS zwischen −100 und +100.

Die Analyse nutzt den eNPS bewusst nur als **ergänzendes Trend-Signal** und benennt seine dokumentierten Grenzen offen. Die NPS-Originalstudien wurden nie vollständig peer-reviewed. In der Forschung sagt der Score künftiges Wachstum nicht besser voraus als andere Loyalitätsmasse (Keiningham et al. 2007). Ohne Folgefrage liefert er wenig diagnostischen Kontext, und bei kleinen Teams (unter rund 30 Antworten) schwankt er stark zufällig. Deshalb wird der eNPS immer zusammen mit dem Detraktoren-Anteil und einer offenen Folgefrage berichtet und nie als alleinige Steuerungsgrösse verwendet.

Segmentierung zeigt, wo der Schmerz sitzt

Ein guter Gesamtwert kann den Ausfall genau der kritischen Gruppe verdecken. Die Auswertung denkt deshalb durchgängig in Segmenten:

- **Stamm- vs. Temporärbelegschaft**, das oft schärfste Differenzierungsmerkmal im Schichtbetrieb,
- **Schicht** (Früh, Spät, Nacht),
- **Funktion und Tätigkeit,**
- **Standort,**
- **Betriebszugehörigkeit.**

Der Blick auf die Temporärbelegschaft ist besonders aufschlussreich. Schweizer Daten (swissstaffing 2025) zeigen, dass Temporäre aus Sicht der einsetzenden Firmen in allen Dimensionen tiefer bewertet werden, am deutlichsten bei der Verantwortungsbereitschaft (−0,9 auf einer Skala von 1 bis 5). Der am

besten belegte Schweizer Qualitätsnachteil betrifft die Sicherheit. Im Personalverleih liegt die Unfallquote bei 142 Unfällen pro 1'000 Vollzeitbeschäftigte (SUVA 2017), mehr als dreimal so hoch wie im Maschinen- und Anlagenbau. Als Ursachen gelten kurze Einsatzdauer, häufiger Betriebswechsel und teils fehlende Instruktion. Die Segmentierung macht solche Unterschiede im eigenen Betrieb sichtbar.

Die Segmentierung wird stets gegen das Re-Identifikationsrisiko abgewogen. Ausgewiesen wird nur für Gruppen ab fünf Personen (bei sensiblen Themen höher), kleinere Gruppen werden zusammengelegt, und Kreuzfilter werden bewusst begrenzt.

Stichprobe

Die nötige Teilnehmerzahl richtet sich nach der Grundgesamtheit, nicht nach einer festen Standardzahl. **Kleine Teams werden vollständig befragt** (Vollerhebung), erst bei grosser Grundgesamtheit wird mit einer Stichprobe gearbeitet. Massgeblich ist weniger eine absolute Rücklaufquote als die **Repräsentativität über Schichten, Standorte und Sprachgruppen**. Ein hoher Gesamtwert nützt nichts, wenn die kritische Gruppe fehlt. Für Frontline-Belegschaften ist bei sauberem Design ein Rücklauf von 40 bis 60 % nach eigener Einschätzung ein realistisches Ziel, und die Quote wird immer segmentiert berichtet.

Liefergegenstände

- **Studienbericht** mit IPA-Matrix, Treiber-Rangfolge, eNPS und Segmentanalysen
- **Management Summary**, verdichtet auf die wenigen entscheidenden Befunde
- **Priorisierter Massnahmenplan** entlang der IPA-Quadranten
- **Persönliche Ergebnis-Präsentation** vor Ort
- **Vorlage für die Rückmeldung** der Ergebnisse und geplanten Schritte an die Belegschaft
- **Methoden- und Anonymitätskonzept** (transparent dokumentiert für Belegschaft und ggf. Personalkommission)

Datenschutz ist eingebaut, nicht angehängt. Erhebung und Auswertung folgen dem revidierten Datenschutzgesetz (nDSG, in Kraft seit 1.9.2023) und Art. 328b OR. Die Auswertung ist faktisch anonym (aggregiert, nur für Gruppen ab fünf Personen). Befragungsdaten werden nie personenbezogen mit dem Personaldossier verknüpft, und der Auftraggeber erhält ausschliesslich zusammengefasste Ergebnisse und keine Einzelantworten.

Dauer: rund 10 bis 14 Wochen über alle vier Phasen.

Methodische Herkunft (Literatur)

Baustein	Quelle
Mixed-Methods-Rahmen (exploratory-sequential)	Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3. Aufl.). SAGE.
Theoriemodell der Treiber (JD-R)	Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
Qualitative Erhebung (CIT)	Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.
Importance-Performance-Analyse	Martilla, J. A. & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.

Baustein	Quelle
Key-Driver / Relative Weights	Johnson, J. W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 35(1), 1-19. Cucina, J. M., Walmsley, P. T., Gast, I. F., Martin, N. R. & Curtin, P. (2017). Survey key driver analysis: Are we driving down the right road? *Industrial and Organizational Psychology*, 10(2), 234-257. Johnson, J. W. (2017). Best practice recommendations for conducting key driver analyses. *Industrial and Organizational Psychology*, 10(2), 298-305.
Asymmetrie / Nicht-Linearität	Brandt, D. R. (1988). How service marketers can identify value-enhancing service elements. *Journal of Services Marketing*, 2(3), 35-41. Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 147-156.
eNPS (inkl. Validitätskritik)	Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54. Keiningham, T. L., Cooil, B., Andreassen, T. W. & Aksoy, L. (2007). A longitudinal examination of net promoter and firm revenue growth. *Journal of Marketing*, 71(3), 39-51.

Verwendete Schweizer Daten in diesem Factsheet sind swissstaffing (2025), «Fachkräftemangel und Temporärarbeit», Unternehmensbefragung Personalverleih, sowie SUVA (2017, zitiert nach SGB-Dossier Nr. 133), Unfallquote Personalverleih. Beide Quellen sind mit ihrer Interessenlage zu lesen. Konkrete Branchen-Fluktuationsquoten für die Schweizer Lager- und Intralogistik existieren amtlich nicht und werden bewusst nicht behauptet.

Über den Anbieter

Die Verfahren sind in der Fachliteratur belegt, die Quellen stehen im Abschnitt «Methodische Herkunft». Hinter der Analyse steht **Dr. Philipp Meyer** (DBA, Middlesex University London), Autor der Springer-Gabler-Monografie «Agile Arbeitsorganisation in der Intralogistik». Der Ansatz ist bewusst substanzgetrieben. Es gibt keine Wirkungs- oder Bindungsgarantien und keine Erfolgsgeschichten, sondern eine saubere, nachvollziehbare Diagnose als Grundlage für eigene Entscheidungen.

Kontakt
Dr. Philipp Meyer · Quin Consulting GmbH · Allschwil (BL)
philipp.meyer@quinconsulting.ch · quinconsulting.ch