

Zentrale Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation und Möglichkeiten ihrer Steigerung im Bereich «Telemarketing» bei der AXA

BACHELOR THESIS

2021

Autorin
Noonpanassak, Hannah

Begleitperson
Baumann, Rébecca

Praxispartnerin
AXA
Kontaktperson: Grosswiler, Christoph

Abstract

In der vorliegenden Bachelorarbeit wurden anhand eines spezifisch entwickelten Online-Fragebogens mit neun Dimensionen die zentralen Einflussfaktoren auf die Motivation im Bereich «Telemarketing» im Direktvertrieb der AXA eruiert. Es zeigte sich, dass die Dimensionen «Führung», «Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen» sowie «Arbeitsinhalt» am stärksten positiv mit der Arbeitsmotivation korrelieren. Dimensionen wie «Anforderungsvielfalt» und «Arbeitsbedingungen» fanden wiederum weniger Zustimmung. Auf der Basis der Auswertung der Umfrage erfolgte eine Gruppendiskussion mit den Führungskräften, um Lösungsansätze zur Steigerung der Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden zu erarbeiten. Abgeleitete Handlungsempfehlungen sind: Durchführung einer Gruppendiskussion mit den Mitarbeitenden, Bedeutsamkeit der Arbeit erhöhen, Erweiterung des Aufgabenspektrums, Implementierung eines Tools für den gegenseitigen Austausch und die Einbindung der Mitarbeitenden, Selbstorganisation der Kurzpausen sowie Förderung der Zusammenarbeit mit Kampagnenverantwortlichen.

Schlüsselwörter: Arbeitsmotivation, Zwei-Faktoren-Theorie, Job Characteristics-Modell, Motivationsförderung

Anzahl Zeichen (mit Leerzeichen): 115'664

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|----|
| 1. Einleitung | 1 |
| 1.1 Praxispartnerin AXA..... | 2 |
| 1.2 Telemarketing | 2 |
| 1.3 Problemstellung, Zielsetzung und Abgrenzung | 4 |
| 2. Theoretische Hintergründe | 5 |
| 2.1 Definition und Begriffseinordnung von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit..... | 5 |
| 2.2 Ansätze von Arbeitsmotivation und relevante Theorien..... | 6 |
| 2.2.1 Zwei-Faktoren-Theorie | 6 |
| 2.2.2 Job Characteristics-Modell | 8 |
| 2.2.3 Zusammenfassung..... | 10 |
| 3. Methodik..... | 11 |
| 3.1 Untersuchungsdesign | 11 |
| 3.2 Fragebogen | 11 |
| 3.2.1 Sampling | 11 |
| 3.2.2 Fragebogenkonstruktion | 12 |
| 3.2.3 Skalierung | 15 |
| 3.2.4 Pretest..... | 16 |
| 3.2.5 Gestaltung des Fragebogens | 17 |
| 3.3 Gruppendiskussion | 18 |
| 3.3.1 Begründung Methodenwahl..... | 18 |
| 3.3.2 Sampling | 19 |
| 3.3.3 Konzipierung und Durchführung der Gruppendiskussion..... | 20 |
| 3.4 Auswertungsmethoden | 20 |
| 3.4.1 Auswertung Fragebogen | 20 |
| 3.4.2 Auswertung Gruppendiskussion | 21 |
| 4. Ergebnisse | 24 |
| 4.1 Ergebnis Fragebogen | 24 |
| 4.1.1 Deskriptive Analyse | 24 |
| 4.1.2 Ergebnis Anforderungsvielfalt..... | 29 |
| 4.1.3 Ergebnis Bedeutsamkeit..... | 31 |

| | |
|--|----|
| 4.1.4 Ergebnis Führung..... | 33 |
| 4.1.5 Ergebnis Arbeitsbedingungen..... | 35 |
| 4.1.6 Ergebnis Verantwortung und Autonomie | 37 |
| 4.1.7 Ergebnis Überwachung und Kontrolle..... | 39 |
| 4.1.8 Ergebnis Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen..... | 41 |
| 4.1.9 Ergebnis Arbeitsinhalt..... | 43 |
| 4.1.10 Ergebnis Rückmeldung und Feedback | 45 |
| 4.1.11 Ergebnis Mehrfachantworten..... | 47 |
| 4.2 Ergebnis Gruppendiskussion | 48 |
| 4.2.1 Ergebnis Anforderungsvielfalt..... | 51 |
| 4.2.2 Ergebnis Bedeutsamkeit..... | 51 |
| 4.2.3 Ergebnis Führung..... | 52 |
| 4.2.4 Ergebnis Arbeitsbedingungen..... | 52 |
| 4.2.5 Ergebnis Verantwortung und Autonomie | 53 |
| 4.2.6 Ergebnis Überwachung und Kontrolle..... | 53 |
| 4.2.7 Ergebnis Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen..... | 54 |
| 4.2.8 Ergebnis Arbeitsinhalt..... | 54 |
| 4.2.9 Ergebnis Rückmeldung und Feedback | 55 |
| 4.2.10 Ergebnis Weiteres Vorgehen..... | 56 |
| 4.3 Ergebnisse Fragestellung | 56 |
| 5. Diskussion..... | 58 |
| 5.1 Ergebnisinterpretation..... | 58 |
| 5.2 Handlungsempfehlungen | 59 |
| 5.3 Limitationen | 61 |
| 5.4 Ausblick | 62 |
| 5.5 Fazit..... | 62 |
| 6. Literaturverzeichnis | 63 |
| 7. Abbildungsverzeichnis..... | 66 |
| 8. Tabellenverzeichnis..... | 67 |

1. Einleitung

Forschungsdaten verdeutlichen zunehmend den grossen Einfluss der Motivation auf den Erfolg in der Praxis (Becker, 2019). Nicht nur das Leistungsverhalten von Mitarbeitenden steht in der Arbeits- und Organisationspsychologie im Fokus, sondern auch die positiven bzw. negativen Verhaltensweisen, die sich auf den Unternehmenserfolg auswirken (Kleinbeck & Kleinbeck, 2009). Die Arbeitsmotivation kann sich bei Mitarbeitenden positiv auf die Arbeitsleistung, Innovationen, reduziertes Fehlverhalten am Arbeitsplatz, geringere Fehlzeiten, weniger Fehler, verringerte Arbeitsunfälle und die Gesundheit auswirken. Auch auf die gesamte Organisation zeigen sich positive Beziehungen der Arbeitsmotivation mit Profitabilität, Produktivität, Fluktuation sowie Kundenzufriedenheit und Kundenbindung (Becker, 2019).

Gemäss Nerdinger, Blickle und Schaper (2014) sind Motive Wertungsdispositionen, die für jeden Menschen charakteristische Ausprägungen haben und dazu führen, dass bestimmte Personen in verschiedenen Situationen immer wieder die gleichen Handlungsziele verfolgen. Gerade das Leistungsmotiv, wenn die Mitarbeitenden stärker sein wollen als andere, scheint in einer Organisation von grosser Bedeutung zu sein (Nerdinger et al., 2014). Hingegen sind Anreize Merkmale einer Situation, die das Potenzial besitzen, Motive anzuregen. Die Motivation ist somit das Produkt aus individuellen Motivausprägungen der Person und den Anreizen einer aktuellen Situation (Kauffeld, 2011).

Entscheidend ist nicht, ob die Mitarbeitenden hoch oder wenig motiviert sind, sondern in welcher Art und Weise (Kauffeld, 2011). Bei intrinsischer Motivation beruht eine Handlung einer Person auf selbst bestimmte Faktoren, die jeder für sich selbst als wichtig erachtet (Rusch, 2019). Wenn hingegen ein Verhalten ausgeführt wird, um erwünschte Konsequenzen zu erreichen (wie z.B. Geld, Lob, Anerkennung), ist die Rede von extrinsischer Motivation (Kauffeld, 2011). Der Korrumpierungseffekt (Deci, Koestner & Ryan, 1999) zeigt, dass eine zu starke Betonung extrinsischer Motivation zu einer Verringerung der intrinsischen Motivation führen kann (Kauffeld, 2011).

AXA, die Praxispartnerin dieser vorliegenden Bachelorarbeit, möchte die zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation untersuchen und Möglichkeiten zur Steigerung umsetzen. Dabei geht es nicht nur darum, die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden zu erhöhen, sondern das Jobprofil an sich zu analysieren und gegebenenfalls eine Umgestaltung anzugehen. Um somit die zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation zu messen und mögliche Ergebnisse in das Erstellen von Lösungsvorschlägen für die AXA einfließen zu lassen, werden die Fragestellungen dieser Bachelorarbeit wie folgt definiert:

- 1. Welches sind die zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden im Bereich «Telemarketing»?**
- 2. Welches sind die Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsmotivation?**

Als erster Schritt werden die zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden mittels eines entwickelten Fragebogens gemessen. Danach werden auf der Basis dieser Ergebnisse mögliche Lösungsvorschläge in einer Gruppendiskussion mit den Führungskräften besprochen.

1.1 Praxispartnerin AXA

Die AXA Versicherungen AG (Markenauftritt AXA), ist eine Schweizer Versicherungsgesellschaft und Tochtergesellschaft des französischen Versicherungskonzerns AXA. Das Traditionsunternehmen existiert seit 1875, mit Hauptsitz in Winterthur, und beschäftigt rund 4'500 Mitarbeitende. In der Schweiz ist sie die führende Versicherung für Privat- und Unternehmenskundinnen und -kunden. Die AXA bietet ihren Kundinnen und Kunden 91 Produkte, von Personen-, Sach- und Haftpflichtversicherungen über massgeschneiderte Lebensversicherungs- und Pensionskassenlösungen bis hin zu Bankprodukten mit Bankpartnern. Insgesamt bedient die AXA 1.9 Millionen Kundinnen und Kunden und versichert 40% der Unternehmen in der Schweiz. Im letzten Jahr erzielte die AXA ein Geschäftsvolumen von 5,7 Milliarden Franken. Das Markenversprechen der AXA lautet «Know You Can». Dieses Versprechen steht dafür, dass jede Erfolgsgeschichte mit dem Glauben an sich selbst beginnt. Irgendwann begegnen uns Menschen Hindernisse und wir stehen vor Hürden, die unüberwindbar erscheinen. In solchen Momenten möchte die AXA eine Partnerin sein, welche progressiv nach vorne schaut und eine proaktive Lösung aufzeigt. Auch in herausfordernden Situationen möchte die AXA die Menschen dazu ermutigen, an sich selbst zu glauben (AXA Schweiz, 2021).

1.2 Telemarketing

Diese Arbeit befasst sich mit der Abteilung Telemarketing, welche im Sektor des Direktvertriebes in Winterthur angesiedelt ist. Das Telemarketing wurde im Oktober 2014 gegründet und umfasste dazumal elf Mitarbeitende mit einem Vollzeitäquivalent (FTE) von 4.5. Das Vollzeitäquivalent rechnet die von Teilzeitmitarbeiterinnen und -mitarbeitern geleisteten Arbeitsstunden in die von Vollzeitkräften geleisteten Arbeitsstunden um. Ein FTE von 1.0 entspricht dabei der Arbeitszeit einer Vollzeitkraft. Seither ist das Telemarketing stetig gewachsen. Im Jahr 2019 wurde ein weiteres Telemarketing-Team in der Romandie gegründet. Heute beschäftigen das Telemarketing in Winterthur und jenes in der Romandie zusammen rund 50 Angestellte mit einem FTE-Wert von 34.4 und drei Führungspersonen (R. Luginbühl, persönl. Mitteilung, 27.05.2021). In dieser Arbeit liegt der Fokus auf dem

Telemarketing-Team in Winterthur, welches zwei Führungspersonen und 36 Mitarbeitende zählt.

Die Telemarketing-Mitarbeitenden sind im Grunde «die Überzeugenden im Erstkontakt». Die Arbeitstätigkeit einer Telemarketing-Agentin oder eines Telemarketing-Agenten besteht darin, eine Bedarfsabklärung der bestehenden Policen mit Kundinnen und Kunden am Telefon durchzuführen. Das Ziel dabei ist, Termine für die Aussendienstmitarbeitenden und dezentralen Telefonberaterinnen und -berater zu generieren. Der Fokus liegt somit in der Terminierung in den verschiedenen Outbound-Kampagnen. Dafür ist das Team in zwei Gruppen aufgeteilt: In das «DOM-Team (Distribution on the move)», welches Termine für Nichtlebensversicherungen, und in das «V&V-Team», welches Termine für die Vorsorge- und Vermögenssituation anbietet. Die Kommunikationsrichtung ist hauptsächlich Outbound, sprich, der Anruf erfolgt vom Telemarketing zu den Kundinnen und Kunden, aber auch Inbound, wenn die Kundinnen und Kunden das Telemarketing kontaktieren. Letzteres sind vor allem Rückrufe. Hierbei ist noch wichtig zu erwähnen, dass es sich um keine Kaltakquise handelt. Jede Kundin oder jeder Kunde, welche oder welcher vom Telemarketing telefonisch kontaktiert wird, hat bereits eine Geschäftsbeziehung mit der AXA. Die Telefongespräche werden anhand eines Gesprächsleitfadens geführt, welcher den Rahmen der Gespräche bilden soll. Hierbei müssen wichtige Richtlinien eingehalten werden (z.B. Erwähnung der Aufnahme des Gespräches für Qualitäts- und Schulungszwecke, Erwähnung der Zusammenarbeit mit der Beraterin oder dem Berater). Jede Mitarbeiterin oder jeder Mitarbeiter hat ihr oder sein Wording unter der Berücksichtigung des Leitfadens selbstständig erarbeitet. Des Weiteren setzt das Telemarketing Leads an den Aussendienst ab. Ein Lead wird beispielsweise im System erfasst, wenn die Kundin oder der Kunde an einem Produkt der AXA interessiert ist.

Die Arbeitsaktivitäten werden im Telemarketing gemessen. Im Telefonesystem werden die Mitarbeitenden dazu aufgefordert, den entsprechenden Status ihrer Aktivität zu wählen (z.B. generische Pause, Ausbildung Schulung, Coaching, «Bereit» (für den nächsten Anruf)). Ausserdem werden zusätzlich die Dauer des Gesprächs, Dauer der Nachbearbeitung, Anzahl vereinbarte Termine (Quote), Anzahl Nettokontakte pro Stunde, Anzahl Gespräche an einem Tag etc. erhoben. Quartalsweise erhalten alle Mitarbeitenden eine sogenannte «Scorecard», bei welcher sie ihre Zahlen einsehen können, die anhand eines Bewertungssystems entstanden sind. Gleichzeitig werden die Telefongespräche der Mitarbeitenden von der Coaching- und Ausbildungsabteilung überprüft bzw. bewertet und in regelmässigen Abständen findet ein Coaching statt. Diese Bewertung fliesst ebenfalls mit in die «Scorecard». Ferner herrschen im Telemarketing festgelegte Arbeitszeiten (Schichtarbeit) sowie festgelegte Kurz- und Mittagspausen.

1.3 Problemstellung, Zielsetzung und Abgrenzung

Die Arbeit im Telemarketing an sich ist sehr anspruchsvoll aufgrund der Tatsache, dass immerzu telefoniert wird und kaum andere Tätigkeiten ausgeübt werden können. Dies kann sich laut den Aussagen von den Mitarbeitenden auf die Arbeitsmotivation auswirken und erfordert daher einen Ausgleich. Des Weiteren stellen die Fluktuationszahlen im Telemarketing, im Gegensatz zu anderen Abteilungen im Direktvertrieb, die höchsten dar (C. Grosswiler, persönl. Mitteilung, 26.05.2021). Eine hohe Fluktuationsrate kann etliche Nachteile mit sich bringen, von der Unruhe in der Organisation bis hin zu Kosten für Personalsuche und Einarbeitung. Das Wichtigste ist jedoch der Wissens- und Erfahrungsabfluss (Elosge, 2016). Im Zuge der geplanten Reorganisation für den Direktvertrieb dieses Jahres soll im Allgemeinen das Job-Profil im Telemarketing hinterfragt werden. Was könnte in einem solch routinierten Job verändert werden, damit die Arbeitsmotivation steigen würde und in diesem Zusammenhang auch die Produktivität und Qualität der Arbeit?

Als Ziel wurde definiert, dass mit Hilfe einer Umfrage herausgefunden werden soll, welche zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden wirken. Anschliessend sollen anhand der erhobenen Daten konkrete Handlungsempfehlungen entstehen, welche die Führungskräfte und die AXA für die Motivationsförderung ihrer Mitarbeitenden umsetzen können.

Es gibt unzählige Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation (Kirchler, 2011). In dieser Arbeit wird nicht auf alle Einflussfaktoren eingegangen, sondern auf die zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation im Telemarketing-Team, unter der Berücksichtigung der Arbeitstätigkeit. Alle Einflussfaktoren zu untersuchen, würde den Rahmen der vorliegenden Arbeit sprengen. Die Arbeitsmotivation soll in dieser Arbeit unabhängig von der Arbeitszufriedenheit betrachtet werden, da der Grad der Arbeitsmotivation nicht linear mit dem Grad der Arbeitszufriedenheit wächst (Kirchler, 2011). Dies ist vor allem bei Personen in der humanitären Hilfe zu beobachten, welche eine hohe Motivation aufweisen Menschen zu helfen. Obwohl die Motivation hoch ist, kann die Arbeitszufriedenheit sinken, da die Arbeit unter konstanter Stressbelastung ausgeführt wird (Lieser & Dijkzeul, 2013). Dennoch gibt es Einflussfaktoren, welche auf die Arbeitsmotivation und auf die Arbeitszufriedenheit wirken können. Die Unterschiede zwischen der Arbeitsmotivation und der Arbeitszufriedenheit werden im nachfolgenden Kapitel genauer erläutert.

2. Theoretische Hintergründe

Damit die Zielsetzungen der Erhebung der zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation und die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Erhöhung im Telemarketing erreicht werden können, müssen vorerst die theoretischen Hintergründe verstanden werden. In den nachfolgenden Kapiteln wird zuerst auf die Begriffseinordnung von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit eingegangen. Danach werden relevante Theorien der Arbeitsmotivation erläutert. Ein grundlegendes Verständnis der Theorien ist für die darauffolgende Methodik des Fragebogens dieser Arbeit ausschlaggebend.

2.1 Definition und Begriffseinordnung von Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit

Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit werden in der Literatur begrifflich oft nur unscharf auseinandergelassen (Schüpbach, 2013). In der Tabelle 1 werden für ein besseres Verständnis die Unterschiede der beiden Begriffe aufgezeigt.

Tabelle 1

Unterschiede zwischen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit (in Anlehnung an Schüpbach, 2013)

| Arbeitsmotivation | Arbeitszufriedenheit |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Motivation ist handlungs-, d.h. primär kognitionspsychologisch belegt. - Motivation wird prospektiv, das bedeutet als Antizipation von Wegen zu Zielen bzw. als Prognose von Verhalten erfasst. - Motivation richtet sich auf spezifische, als mehr oder weniger attraktiv bewertete Ziele bzw. Ergebnisse und Ergebnisfolgen aus und bezeichnet die Bereitschaft, sich für deren Erreichung anzustrengen. | <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszufriedenheit ist als tätigkeits-, d.h. entwicklungspsychologisches Konstrukt und somit als Einstellung zu verstehen. - Zufriedenheit wird retrospektiv, d.h. in Form von Ergebnissen erfasst. - Vor dem Hintergrund von Ansprüchen und Motiven ist die Zufriedenheit eine summarische und auch emotional gefärbte Bilanzierung von Erlebnissen und Erfahrungen. |

Schüpbach (2013) formuliert aus der Sicht der Organisation und der Führungskräfte die Grundfragen der Arbeitsmotivation folgendermassen:

Was können und müssen wir tun, damit unsere Mitarbeitenden gern zur Arbeit kommen und diese attraktiv finden? Wie müssen wir die Arbeit gestalten, damit die Mitarbeitenden bereit sind, sich für das Erreichen der Leistungsziele anzustrengen und sich für die Interessen der Organisation einzusetzen? (S. 142).

Gemäss Kauffeld (2011) bezieht sich die Arbeitszufriedenheit darauf, wie Mitarbeitende ihre Arbeit wahrnehmen und empfinden. Hingegen bezieht sich die Arbeitsmotivation stärker auf Verhaltensdispositionen im Hinblick auf Art, Auswahl, Stärke und Intensität des Verhaltens. Die Arbeitsmotivation hat konkrete Auswirkungen darauf, wie gut oder engagiert jemand seine Arbeit ausübt. Aus diesem Grund ist daher das Verständnis zwischen Motiv, Anreiz und Motivation wichtig. Motive sind stabile und für Menschen charakteristische Wertungshaltungen. Anreize sind Merkmale einer Situation, die das Potenzial besitzen, Motive anzuregen. Die Motivation resultiert daher aus dem Produkt der individuellen Motivausprägungen der Person und den Anreizen der aktuellen Situation (Kauffeld, 2011).

Fischer (1989, zitiert nach Hohberg, 2015, S. 82) beschreibt den hypothetischen Zusammenhang beider Elemente, wobei die Motivation zu einer Handlung und diese zu einem Ergebnis führen kann, welche Zufriedenheit auslöst und diese wiederum als neue Motivation wirken kann.

2.2 Ansätze von Arbeitsmotivation und relevante Theorien

In der Literatur werden die Theorien der Arbeitsmotivation überwiegend in zwei Klassen eingeteilt: in Inhaltstheorien oder Prozesstheorien (Becker, 2019; Kauffeld, 2011; Rusch, 2019; Schüpbach, 2013). Inhaltstheorien fokussieren sich auf die zentralen Inhalte der Motive und damit auf die Motivquellen (Kauffeld, 2011). Dabei greifen inhaltsorientierte Ansätze die Frage auf, was Arbeit für die Arbeitenden inhaltlich attraktiv macht (Schüpbach, 2013). Die Prozesstheorien fokussieren sich hingegen auf die psychologischen Prozesse, die dazu führen, dass und wie eine Handlung durchgeführt wird (Kauffeld, 2011). Nachfolgend werden relevante Inhaltstheorien, wie die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg, Mausner und Snyderman (1959) und das Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975), erläutert.

2.2.1 Zwei-Faktoren-Theorie

Die bekannte Zwei-Faktoren-Theorie (auch als Motivator-Hygiene-Theorie) nach Herzberg et al. (1959) ist eine spezielle Theorie zur Arbeitsmotivation (Rusch, 2019). Herzberg und sein Team waren an den äusseren Einflüssen interessiert und wollten herausfinden, warum jemand bei der Arbeit motiviert bzw. demotiviert ist. Dazu befragten sie Arbeitende aus unterschiedlichen Branchen und Hierarchieebenen nach konkreten Situationen im Arbeitsleben (Critical Incident Technique). Einerseits sollten die Befragten

Situationen schildern, in denen sie sich besonders zufrieden gefühlt haben und andererseits wurden sie nach konkreten Situationen befragt, in denen sie sich unzufrieden gefühlt haben. Die Forscher werteten die genannten Ereignisse aus und erstellten Häufigkeitslisten, was die Mitarbeitenden zufrieden und was sie unzufrieden macht (Becker, 2019). Herzberg et al. (1959) gingen somit davon aus, dass Zufriedenheit und Unzufriedenheit von verschiedenen Faktoren beeinflusst werden, die voneinander unabhängig sind. Das bedeutet, dass eine geringe Ausprägung von Faktoren, die zu Zufriedenheit führen, nicht automatisch Unzufriedenheit auslösen muss. Diese Faktoren werden «Motivatoren» genannt. Sie beeinflussen die Zufriedenheit positiv, ihr Fehlen führt jedoch nicht zwangsläufig zu Unzufriedenheit. Die Faktoren, welche Unzufriedenheit verhindern, nennen Herzberg et al. (1959) «Hygienefaktoren». Auch diese tragen nicht gleichzeitig zur Zufriedenheit bei (Kauffeld, 2011). Daraus lässt sich ableiten, dass Unzufriedenheit und Zufriedenheit verschiedenste Aspekte betreffen und daher zwei verschiedene Dimensionen darstellen. Motivatoren führen zur Zufriedenheit, jedoch erst, wenn die Hygienefaktoren optimiert wurden (Becker, 2019). Die Hygienefaktoren und Motivatoren sind in der Tabelle 2 nach Becker (2019) zu sehen:

Tabelle 2

Hygienefaktoren und Motivatoren (in Anlehnung an Becker, 2019, S. 58)

| Hygienefaktoren | Motivatoren |
|--|---------------------|
| - Verwaltung | - Leistungserleben |
| - Führung | - Anerkennung |
| - Qualität der Beziehung zur Führungskraft | - die Arbeit selbst |
| - Arbeitsbedingungen | - Verantwortung |
| - Höhe der Bezahlung | - Wachstumsgefühl |
| - Qualität der Beziehungen zu Mitarbeitenden | |

Diese Arbeit war ein grosser Türöffner und hatte einen grossen Perspektivenwechsel ausgelöst (Becker, 2019). Dennoch wurde die Theorie vielfach kritisiert, da die Replizierbarkeit der empirischen Ergebnisse an die Methode der kritischen Ereignisse gebunden zu sein scheint. Ebenfalls zeigen sich inhaltlich Probleme. Die Höhe des Lohnes ist beispielsweise nicht eindeutig als Hygienefaktor identifizierbar. Grund dafür kann sein, dass das Gehalt subjektiv auch als Anerkennung interpretiert werden kann (Kauffeld, 2011). Gleichzeitig wird die Führung den Hygienefaktoren zugeordnet, obwohl sie auch ein starker Motivator sein kann, als nur Mitarbeitende nicht zu demotivieren. Es findet dementsprechend ein einseitiges Zuordnen als Hygienefaktor oder Motivator statt. Die Kategorien sind noch

abstrakt. Der Blick ist auf die wesentlichen Aspekte im Umfeld der Mitarbeitenden gerichtet. Was jedoch fehlt, sind die nächsten Schritte. Wie sieht zum Beispiel eine motivierende Führung aus? Wie sollten Arbeitsaufgaben konkret gestaltet werden, damit sie motivieren? Ohne Beantwortung der Fragen auf dieser Ebene bietet diese Theorie nur beschränkt Praxisnutzen. In dieser Theorie wird Zufriedenheit ebenfalls mit Motivation gleichgesetzt (Becker, 2019).

2.2.2 Job Characteristics-Modell

Das Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975) gehört zu denjenigen Konzepten, welche von Aufgaben-Merkmalen auf dadurch angeregte Motivationspotenziale bei den Menschen schliessen (Ulich, 2011). Dabei knüpfen die Autoren an Herzberg et al. (1959) an und untersuchen, welche spezifischen Aufgabenmerkmale (Job Characteristics) zu intrinsischer Motivation führen und demnach auch die progressive Zufriedenheit begünstigen können. Eine progressive Zufriedenheit entsteht, wenn die individuellen Bedürfnisse und Erwartungen der tatsächlichen Realität entsprechen und das Anspruchsniveau nach einiger Zeit erhöht wird. Somit entsteht die Erwartung, anspruchsvollere Aufgaben oder Führungsverantwortung übernehmen zu können und diese allmählich zu erfüllen (Schübach, 2013). Die Mitarbeitenden sollen ihre Arbeitstätigkeit als bedeutsam wahrnehmen und Verantwortung für die eigene Arbeitstätigkeit erfahren sowie Wissen um die Ergebnisse der eigenen Tätigkeiten haben (Kauffeld, 2011). Im Modell werden fünf Tätigkeitsmerkmale benannt, deren subjektive Bewertung die Arbeitszufriedenheit beeinflussen sollen: Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Signifikanz (Bedeutung der Aufgabe), Autonomie und Rückmeldung durch die Tätigkeit (Kanning & Staufenbiel, 2012). In der Abbildung 1 ist zu sehen, dass die Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit sowie Signifikanz auf die erlebte Bedeutsamkeit der Aufgabe wirken, während die Autonomie auf die erlebte Verantwortung sowie die Rückmeldung das Wissen um die Resultate der eigenen Tätigkeit beeinflusst. Die psychologischen Erlebniszustände fungieren somit als Mediatoren zwischen den Tätigkeitsmerkmalen und den Auswirkungen der Arbeit (Kauffeld, 2011). Werden die psychologischen Erlebniszustände positiv wahrgenommen, so folgen daraus intrinsische Motivation, Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten, globale Arbeitszufriedenheit und hohe Effektivität (bessere Arbeitsqualität, geringere Fehlzeiten, weniger Fluktuation). Das Modell wirkt zudem auf Moderatoren, auf das Bedürfnis persönlicher Entfaltung und auf Kontextsatisfaktoren (z.B. Entlohnung, Führungspersonen) (Hohberg, 2015).



Abbildung 1. Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham 1980 (Hohberg, 2015, S. 95)

Das Modell hat auf der einen Seite die dargestellten Zusammenhänge bestätigt und auf der anderen Seite gezeigt, dass das intrinsische Motivationspotenzial besonders bei Mitarbeitenden hoch ausgeprägt ist, welche ein hohes Bedürfnis nach persönlicher Entfaltung äussern (Schübach, 2013). Zeitgleich wurde ein reliables und valides Diagnoseinstrument entwickelt, nämlich der Job Diagnostic Survey (JDS), welcher sich aus dem Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975) ableitet. Der JDS gibt die subjektive Wahrnehmung des Stelleninhabers oder der Stelleninhaberin wieder. Aus diesem Modell können anschliessend konkrete Massnahmen für die Arbeitsgestaltung abgeleitet werden (Kauffeld, 2011).

Gemäss Dieninghoff (2014) ist das Bedürfnis nach Entfaltung subjektiv und kann daher Personen, welche ein geringeres Bedürfnis nach Entfaltung haben, weniger ansprechen. Zusätzlich formulieren die Autoren das Tätigkeitsmerkmal als Rückmeldung, die durch die Tätigkeit selbst entsteht. Es wird jedoch dabei vernachlässigt, dass es bei manchen Tätigkeiten schwierig ist, diese Form der Rückmeldung zu erhalten. Ein Tätigkeitsbereich für die Rückmeldung anderer Personen (Führungspersonen, Mitarbeitende, Coaches etc.), was ebenfalls als Motivation wirken kann, fehlt in diesem Modell (Dieninghoff, 2014). Eine Untersuchung anhand dieses Modells ist ebenfalls sehr zeitaufwändig. Die Führungspersonen müssten mit ihren Mitarbeitenden spezifisch auf ihre Arbeit zugeschnittene Interviews durchführen, um diese Faktoren herauszufinden (Ulich, 2011).

2.2.3 Zusammenfassung

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass für die Verständlichkeit des Begriffes Arbeitsmotivation der Zusammenhang zwischen Motiv, Anreiz und Motivation eine wichtige Rolle spielt. Die Arbeitszufriedenheit ist als Einstellung zu verstehen und bezieht sich eher darauf, wie die Mitarbeitenden ihre Arbeit wahrnehmen und empfinden. Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) und das Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975) sind gute Anhaltspunkte, um ein Verständnis über die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit zu erhalten. Nichtsdestotrotz sind beide Modelle der Kritik ausgesetzt. Um eine Analyse bezüglich der Motivation durchzuführen, muss vor allem das Jobprofil genauer angeschaut werden, um individuell überprüfen zu können, welche Faktoren hierbei eine wichtige Rolle spielen.

3. Methodik

Im ersten Kapitel folgt ein Überblick über das Untersuchungsdesign. Anschliessend wird in den nachfolgenden Kapiteln schrittweise das methodische Vorgehen des Fragebogens sowie der Gruppendiskussion aufgezeigt. Zum Schluss folgt das Kapitel der Auswertung des Fragebogens und der Gruppendiskussion.

3.1 Untersuchungsdesign

Um die Fragestellungen dieser Arbeit zu beantworten, werden quantitative und qualitative Methoden kombiniert. Als Mixed-Methods-Design wird das explanative Design angewendet; zunächst erfolgt eine quantitative, anschliessend eine qualitative Untersuchung, welche auf die Ergebnisse der quantitativen Phase aufbaut (Hussy, Schreier & Echterhoff, 2013).

Um in einem ersten Schritt die erste Forschungsfrage, welche die Erhebung der zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation enthält, beantworten zu können, wird ein Fragebogen an alle Mitarbeitenden im Telemarketing versendet. Die Auswahl der Methode fällt bewusst auf einen Fragebogen, da die Sichtweisen aller Mitarbeitenden, und nicht nur von einzelnen Personen, erfasst werden sollen. Auf der Basis der Auswertung dieses Fragebogens erfolgt in einem zweiten Schritt eine Gruppendiskussion mit den Führungskräften, um über das Ergebnis des Fragebogens zu diskutieren und mögliche Lösungsvorschläge zu besprechen, wie die Arbeitsmotivation im Telemarketing gesteigert werden könnte.

3.2 Fragebogen

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass bereits viele Fragebögen bezüglich dem Thema Arbeitsmotivation vorhanden sind, wie beispielsweise der Job-Diagnostic-Survey, welcher auf dem Job-Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975) basiert (Kauffeld, 2011). Im Direktmarketing-Bereich sind keine Fragebogen gefunden worden, was für eine Forschungslücke spricht. Damit nun die Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden, speziell im Bereich des Telemarketings gemessen werden können und genauere Ergebnisse für den zweiten Schritt der Gruppendiskussion liefert, wird ein eigenständiger Fragebogen kreiert. Der Fragebogen wird spezifisch auf die Arbeitstätigkeit im Telemarketing konstruiert. In den nachfolgenden Unterkapiteln werden das Sampling, die Fragebogenkonstruktion, die Skalierung, der Pretest und zuletzt die Gestaltung des Fragebogens aufgezeigt.

3.2.1 Sampling

Um die ganze Belegschaft im Telemarketing miteinzubeziehen und nicht nur Sichtweisen von vereinzelt Mitarbeitenden zu erhalten, hat sich die Autorin in Absprache

mit der AXA dazu entschieden, eine Vollerhebung durchzuführen und somit die gesamte Belegschaft des Telemarketings miteinzubeziehen. Durch den Einbezug der gesamten Belegschaft wird erhofft, dass im Hinblick auf die erste Fragestellung nach den zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation, die grössten Erkenntnisse daraus gezogen werden können. Durch die getaktete Arbeitsweise im Telemarketing wird den Mitarbeitenden ein Zeitfenster ermöglicht, um die Umfrage sorgfältig ausfüllen zu können. Das Telemarketing zählt insgesamt 36 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hingegen wird der Fragebogen an 31 Personen per E-Mail versendet, da fünf Personen neulich, per 01. März, im Telemarketing starteten und sich dementsprechend derzeit nicht gross zum Thema Arbeitsmotivation in der AXA äussern können. Im Kapitel 4.1.2 Deskriptive Analyse ist zu sehen, wie ausgeprägt die Anzahl Dienstjahre, das Alter, das Arbeitspensum und der höchste Schul- bzw. Ausbildungsabschluss bei den 31 Personen sind. Das Geschlecht der Befragenden wird bewusst nicht erhoben, da sie keinen Einfluss auf die Arbeitstätigkeit im Telemarketing hat.

3.2.2 Fragebogenkonstruktion

Für die Konstruktion des Fragebogens werden die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) sowie das Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975) beigezogen. Dabei hat sich gezeigt, dass alle Einflussfaktoren aus den beiden Theorien für das Telemarketing relevant sind und somit in den Fragebogen integriert worden sind. Zusätzlich werden die Einflussfaktoren Überwachung und Kontrolle in den Fragebogen miteinbezogen, da die Arbeitsaktivitäten im Telemarketing gemessen werden und dies einen grossen Teil des Arbeitsalltages der Mitarbeitenden ausmacht. Zumal die Autorin im Direktvertrieb bei der AXA als Quality Coach arbeitet, ist sie mit der Arbeit im Telemarketing vertraut, so dass auf Grundlage dieses Wissens die einzelnen Items spezifisch darauf generiert werden.

Um möglichst viele Facetten der Arbeitsmotivation zu erheben, damit die Hauptgründe evaluiert werden können, basiert der Fragebogen auf folgenden neun entwickelten Dimensionen: Anforderungsvielfalt, Bedeutsamkeit, Führung, Arbeitsbedingungen, Verantwortung und Autonomie, Überwachung und Kontrolle, Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen, Arbeitsinhalt sowie Rückmeldung und Feedback. Anhand der Tabelle 3 ist zu sehen, wie die einzelnen Dimensionen beschrieben werden und was dabei gemessen werden soll.

Tabelle 3

Beschreibung der Dimensionen des Fragebogens (eigene Darstellung, 2021)

| Dimensionen des Fragebogens | Beschreibung |
|-----------------------------|---|
| Anforderungsvielfalt | Anforderungsvielfalt ist eines der Tätigkeitsmerkmale des Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975). Mit dieser Dimension soll herausgefunden werden, wie abwechslungsreich die Mitarbeitenden ihre Arbeit empfinden und wie stark sie dabei ihre verschiedenen Kompetenzen einsetzen könnten. |
| Bedeutsamkeit | Nach Hackman und Oldham (1975) gehört die erlebte Bedeutsamkeit zu den psychologischen Erlebniszuständen. Diese Dimension prüft, wie bedeutsam die Mitarbeitenden ihre Arbeit empfinden. Haben die Mitarbeitenden das Gefühl, eine wichtige Aufgabe zu erfüllen und können sie sich mit der Arbeit identifizieren? Fühlen sie sich als wichtiger Teil der AXA? |
| Führung | In der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) gehört die Führung zu den Hygienefaktoren. Die Dimension «Führung» misst die Wahrnehmung der Mitarbeitenden bezüglich der Führung. Hierbei soll herausgefunden werden, wie sie ihre Führungspersonen wahrnehmen und ob sie genügend Lob und Wertschätzung für ihre geleistete Arbeit erhalten, was wiederum der Aspekt der extrinsischen Motivation zeigt (Kaehler, 2020). |
| Arbeitsbedingungen | Auch die Arbeitsbedingungen gehören in der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) zu den Hygienefaktoren. Bei den Arbeitsbedingungen wird das Empfinden der festgelegten Pausen, der Infrastruktur im Büro sowie der Arbeitsschichten gemessen. Für die Praxispartnerin ist es ausserdem wichtig, die Motivation bezüglich einer variablen Vergütung in einem zeitlich befristeten Wettbewerb zu erfragen. Dieses Thema ist zwar keine klassische Arbeitsbedingung, findet dennoch in dieser Dimension |

| | |
|--|---|
| | <p>am ehesten Akzeptanz. Dabei wird gemessen, wie sich die genannten Bedingungen auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden auswirken.</p> |
| Verantwortung und Autonomie | <p>Im Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975) führt die Autonomie zu einer erlebten Verantwortung. Auch die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) zählt die Verantwortung zu den Motivatoren. In dieser Dimension wird gemessen, wie die Mitarbeitenden ihren Handlungsspielraum sowie die Verantwortung in ihrer Arbeit empfinden. Eine höhere Verantwortung und Autonomie würden zu einer höheren Arbeitsmotivation führen (Hohberg, 2015).</p> |
| Überwachung und Kontrolle | <p>Mit der Dimension Überwachung und Kontrolle wird das Empfinden der Mitarbeitenden bezüglich der Scorecard, Statuskontrolle sowie Coachings abgeholt. Je nach Wahrnehmung der Mitarbeitenden, können sich diese Punkte positiv oder negativ auf die Arbeitsmotivation auswirken.</p> |
| Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen | <p>Gemäss der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) gehört die Qualität der Beziehungen zu Mitarbeitenden zu den Hygienefaktoren. Diese Dimension misst, inwiefern die Arbeitskolleginnen und -kollegen eine Rolle für die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden spielen.</p> |
| Arbeitsinhalt | <p>In der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) zählen die Arbeit selbst und das Wachstumsgefühl zu den Motivatoren. Der Arbeitsinhalt soll Aufschluss darüber geben, ob die Arbeitstätigkeiten Freude und somit Motivation mit sich bringen. Auch die Frage nach der Weiterentwicklung in der AXA spielt hier eine wichtige Rolle.</p> |
| Rückmeldung und Feedback | <p>Im Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975) führt das Wissen um Resultate zu einer hohen Effektivität. Diese Dimension misst, inwiefern die Mitarbeitenden von den Kundinnen und</p> |

Kunden Rückmeldungen erhalten und ob die Feedbacks der Führungspersonen sowie Coaches motivierend wirken oder nicht.

Der Fragebogen enthält gebundene und freie Antwortformate. Zu jeder Dimension werden spezifische Aussagen beschrieben, wobei die Mitarbeitenden auswählen müssen, inwiefern sie den Aussagen zustimmen. Am Ende des Fragebogens werden zusätzlich zwei Fragen gestellt: «Was müsste sich verändern, damit du längerfristig im Bereich «Telemarketing» arbeiten würdest?» und «Was müsste sich verändern, um deine Motivation in der Arbeit zu erhöhen?» In diesem Zusammenhang sind die gleichen Mehrfachantworten wählbar, dennoch existiert ausserdem ein leeres Textfeld, um bei Bedarf weitere individuelle Punkte zu ergänzen. Da die Fragen sich ähnlich anhören und die gleichen Antwortoptionen aufweisen, wird bei der Umfrage darauf hingewiesen, dass es sich um unterschiedliche Fragen mit denselben Mehrfachantworten handelt. Bevor der Fragebogen als Pretest versendet wird, werden die einzelnen Items mit der Kontaktperson der Praxispartnerin angeschaut, um zu überprüfen, ob noch weitere relevante Aussagen für die Beantwortung der Fragestellung hinzugefügt werden sollen.

Des Weiteren werden die Anzahl Dienstjahre, das Alter, das Arbeitspensum sowie der höchste Schul- bzw. Ausbildungsabschluss ermittelt. Durch diese Erhebung können bei der Auswertung Gruppenunterschiede aufgezeigt werden. Gemäss Bühner (2011) ist bei der Instruktion darauf zu achten, dass die Itemformulierungen der Zielgruppe angepasst werden.

3.2.3 Skalierung

Bei der gebundenen Aufgabenbeantwortung werden festgelegte Antwortkategorien vorgegeben. Für diese Umfrage wird eine Ratingskala gewählt. Bei der Konstruktion einer Ratingskala sind nach Bühner (2011) folgende Punkte zu beachten: Differenzierungsgrad der Items, Polarität der Items, Benennung der Antwortalternativen sowie die Adjustierung der Itemschwierigkeit. Für den konstruierten Fragebogen dieser Arbeit bedeutet dies Folgendes:

Differenzierungsgrad: Die Merkmalsausprägungen werden mit einer sechsstufigen Ratingskala gemessen. Bühner (2011) sagt, dass die Validität und Reliabilität steigen, wenn mehr Antwortkategorien benutzt werden. Eine siebenstufige Skala sei unter Reliabilitäts- und Validitätsgesichtspunkten besonders vorteilhaft (Bühner, 2011). In diesem Fragebogen wird jedoch bewusst eine sechsstufige, anstatt eine siebenstufige Ratingskala gewählt, um eine Tendenz zur Mitte zu vermeiden.

Polarität: Für den Fragebogen wird eine bipolare verbale Antwortskala gewählt. Bei einer bipolaren Skala sind die Extremausprägungen durch gegensätzliche Begriffe gekennzeichnet (Bühner, 2011).

Benennung der Antwortalternativen: Die Skala wird verbalisiert und hat somit den Vorteil, dass klar zu erkennen ist, was unter den einzelnen Skalen zu verstehen ist. Eine solche Benennung führt zu Verbesserungen der Messgenauigkeit und der Validität (Bühner, 2011). Die Bezeichnung der einzelnen Stufen lautet:

Stimme überhaupt nicht zu – Stimme überwiegend nicht zu – Stimme eher nicht zu – Stimme gerade noch zu – Stimme überwiegend zu – Stimme voll und ganz zu

Adjustierung der Itemschwierigkeit: Ratingskalen ermöglichen differenzierte Informationen über die Ausprägung eines Merkmals (Bühner, 2011). Auf eine Mittelkategorie wird verzichtet. Falls sich die Mitarbeitenden unschlüssig über eine Antwortoption sind, müssen sie sich entscheiden, ob sie dem Item eher nicht zustimmen oder gerade noch zustimmen. Gemäss Bühner (2011) können Personen mit wirklich neutralen Eigenschaftsausprägungen nicht korrekt antworten, was jedoch nur einen Teil der Personen in der Stichprobe betreffen wird. Auf eine zusätzliche «Weiss nicht» oder «Kann ich nicht beantworten» Antwortoption wurde ebenfalls verzichtet, um bei der Auswertung keine fehlenden Werte zu erhalten.

Um eine Zustimmung- oder Ja-sage-Tendenz der befragten Mitarbeitenden zu verhindern, werden negativ gepolte Items generiert. Bühner (2011) besagt, dass auf negativ gepolte Items fast ausschliesslich verzichtet werden kann. Aufgrund der hohen Anzahl an Items (62) über alle Dimensionen hinweg, werden dennoch negativ gepolte Items eingebettet, um eine Akquieszenz zu vermeiden. Damit ist gemeint, dass die Befragten eine Tendenz haben, Items eher zuzustimmen. Bei negativ gepolten Items entspricht eine höhere Antwortkategorie einer niedrigeren Merkmalsausprägung (Bühner, 2011).

3.2.4 Pretest

Vor dem Versand des Fragebogens per E-Mail wurde ein Pretest durchgeführt. Der Pretest sollte vor allem Aufschluss über folgende Punkte geben: Verständlichkeit der Instruktion, Verständlichkeit der Items, Verständlichkeit der Antwortalternativen, Layout und sonstige Auffälligkeiten. Insgesamt haben 50 Personen den Pretest durchgeführt. Anschliessend wurde für jede Dimension das Cronbachs-Alpha berechnet. Das Cronbachs-Alpha ist eine der häufigsten verwendeten Methoden zur Bestimmung der internen Konsistenz. Die interne Konsistenz eines Tests ist umso höher, je höher die Korrelationen zwischen den Items im Durchschnitt sind (Moosbrugger & Kelava, 2012). Die Cronbachs-Alpha-Werte sind der Tabelle 4 zu entnehmen.

Tabelle 4

Cronbachs-Alpha nach Pretest (eigene Darstellung, 2021)

| Dimension | Cronbachs-Alpha | Cronbachs-Alpha Neu |
|--|-----------------|---------------------|
| Anforderungsvielfalt | 0.667 | 0.716 |
| Bedeutsamkeit | 0.936 | |
| Führung | 0.875 | |
| Arbeitsbedingungen | 0.620 | 0.644 |
| Autonomie und Verantwortung | 0.805 | |
| Überwachung und Kontrolle | 0.717 | |
| Qualität der Beziehungen zu Arbeitskollegen und -kolleginnen | 0.867 | |
| Arbeitsinhalt | 0.395 | 0.594 |
| Rückmeldung und Feedback | 0.673 | 0.842 |

Mit dem Cronbachs-Alpha soll herausgefunden werden, auf welche Items im Fragebogen verzichtet werden kann (Bühner, 2011). Bevor der definitive Fragebogen versendet worden ist, wurden in Absprache mit der Kontaktperson der Praxispartnerin einzelne Items umformuliert oder ganz gelöscht, so dass sich die Werte in den Dimensionen «Anforderungsvielfalt», «Arbeitsbedingungen», «Arbeitsinhalt» und «Rückmeldung und Feedback» verbessert haben (s. Tabelle 4, Cronbachs-Alpha Neu). Ein Cronbachs-Alpha von mindestens 0.70 gilt als gut (Hussy et al., 2013). Es zeigte sich, dass die Werte in den Dimensionen «Arbeitsbedingungen» und «Arbeitsinhalt» leicht darunterfallen.

3.2.5 Gestaltung des Fragebogens

Der Fragebogen (Anhang A) wurde mit dem Online-Befragungstool via Questback erstellt und es wurde dabei auf eine klare Gliederung und Einheitlichkeit der Darstellung geachtet. Die Umfrage beginnt mit einem Einleitungstext, in welchem erklärt wird, worum es im Fragebogen geht, welches Ziel verfolgt wird, wie lange die Bearbeitung dauert (ca. 30 Minuten) und in dem die Datenanonymität erläutert wird. Zusätzlich wird darauf hingewiesen, dass die Mitarbeitenden die Aussagen offen und ehrlich beantworten sollen. Anschliessend werden das Arbeitspensum, die Anzahl Dienstjahre, der höchste Schul- bzw. Ausbildungsabschluss sowie die Zeitspanne der Geburt erfasst, um zu schauen, ob diese Daten einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsmotivation bzw. auf die einzelnen Dimensionen haben. Bevor die eigentlichen Aussagen des Fragebogens zu sehen sind, wird darauf aufmerksam gemacht, um welche Dimension es sich gerade handelt. So haben die Mitarbeitenden eine Orientierung, in welcher Rubrik sie sich gerade befinden. Die

Antwortkategorien werden auf jeder Seite immer gleich aufbereitet. Zuletzt erfolgen zwei Fragen mit Mehrfachauswahl bei der Antwortoption. Zum einen wird erfragt, was sich verändern müsste, damit die Mitarbeitenden längerfristig im Bereich Telemarketing arbeiten würden und zum anderen, was sich verändern müsste, um die Motivation in der Arbeit zu erhöhen.

Die Umfrage wurde als Link in einer weitergeleiteten E-Mail vom Sektorleiter an die Mitarbeitenden versendet. Gemäss Berekoven, Eckert und Ellenrieder (2009) sind die zu untersuchende Institution, Zweck und Zielsetzung der Befragung, überzeugende Argumente für die Wichtigkeit der Befragung sowie eine Ermunterung zur Rücksendung durch Anonymität wichtig für die Vorinformation der Befragung. Diese Punkte wurden in der E-Mail berücksichtigt und die Wichtigkeit dieser Umfrage wurde durch die Worte des Sektorleiters des Direktvertriebes, sprich der Kontaktperson der Praxispartnerin, nochmals hervorgehoben (Anhang B).

3.3 Gruppendiskussion

Die zweite Fragestellung dieser Arbeit thematisiert die Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsmotivation im Telemarketing. Aufgrund der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung folgt eine qualitative Untersuchung, welche auf die Ergebnisse der Umfrage (deskriptive Analyse) aufbaut. Dafür hat sich die Autorin für eine Gruppendiskussion entschieden.

Unter Gruppendiskussion wird ein Gespräch mit mehreren Teilnehmenden zu einem bestimmten Thema verstanden, welches der oder die Moderierende benennt. Das Gespräch dient dazu, Informationen zu sammeln (Lamnek, 2010). Das Ziel solch einer Gruppendiskussion ist, dass möglichst viele unterschiedliche Facetten eines Themas zur Sprache gebracht werden (Schulz, Mack & Renn, 2012). Gruppendiskussionen können nach Kühn und Koschel (2011) in drei Bereichen eingesetzt werden: «verstehen und entwickeln», «testen, revidieren und umsetzen» sowie «evaluieren und optimieren». Dem ersten Bereich «verstehen und entwickeln» soll nachgegangen werden, wenn es darum geht, die Erkenntnisse aus dem Fragebogen zu verstehen und mögliche Handlungsansätze zu entwickeln (Kühn & Koschel, 2011).

3.3.1 Begründung Methodenwahl

Laut Kühl, Strodtholz und Taffertshofer (2009) findet in der Organisationsentwicklung und in der Organisationsforschung das Sammeln von Informationen anhand einer Gruppendiskussion statt. Die Gruppendiskussion ermöglicht es, individuelle Meinungen von einzelnen Personen zu erfassen, welche durch den Austausch mit anderen Teilnehmenden spontaner, unkontrollierter und durch die Bezugnahme auf andere Teilnehmende auch gegenteilige Ansichten ausdrückt (Kühl et al., 2009). Nicht nur individuelle Meinungen

werden gewonnen, sondern vielmehr auch kollektive Meinungen der Gruppe (Hussy et al., 2013). Des Weiteren werden nach Flick (2017) in einer Gruppendiskussion die Erkenntnisse aus der Dynamik der Teilnehmenden und aus den Diskussionen gewonnen, während unterschiedliche Ziele verfolgt werden können. Die Analyse des gemeinsamen Problemlöseprozesses, wobei ein konkretes Problem vorgegeben wird und die Gruppe dieses Problem innerhalb einer Diskussion versucht zu lösen, gehört zu einem dieser Ziele (Flick, 2017). Im Rahmen dieser Arbeit ist es das Ziel, einen Problemlöseprozess anzutreiben. Aus diesen Gründen wurde die Gruppendiskussion als qualitative Methode gewählt.

3.3.2 Sampling

Die Gruppengrösse hängt gemäss Lamnek (2010) von der Anzahl gewünschter Vergleiche, vom Forschungsgegenstand, der Art der erhobenen Daten und der angestrebten Analyse ab. Als ideale Gruppengrösse gelten sechs bis zwölf Teilnehmende (Lamnek, 2010). In dieser Gruppendiskussion hat sich die Autorin für sechs Personen entschieden. Für die Erarbeitung der Lösungsvorschläge ist es wichtig, Personen an der Diskussion teilnehmen zu lassen, welche nicht nur kreativ sind, sondern auch die Möglichkeiten besitzen, diese in die Praxis umzusetzen.

Nebst der Gruppengrösse ist in einer Gruppendiskussion ebenfalls die Zusammenstellung der Gruppe entscheidend. Dabei kann zwischen «Realgruppen» und «Ad-hoc-Gruppen» unterschieden werden. Realgruppen sind Gruppen, welche auch ausserhalb der Gruppendiskussion bestehen, wie zum Beispiel Mitarbeitende derselben Abteilung. Hingegen bestehen die Ad-hoc-Gruppen aus Teilnehmenden, welche für eine Gruppendiskussion zusammentreffen und sich danach wieder auflösen. Schlussendlich muss eine Gruppenzusammensetzung gewährleisten, dass die Teilnehmenden genügend Gemeinsamkeiten aufweisen, um über ein Thema zu sprechen (Lamnek, 2010). In dieser Gruppendiskussion handelt es sich um eine Realgruppe, welche folgende Teilnehmende beinhaltet: Teamleiterin des Telemarketings, Teamleiter des Telemarketings, Teamleiter Business Development, Teamleiterin Coaching und Ausbildung, Teamleiter Supervision & Workforce Management sowie der Sektorleiter des Direktvertriebs. Die Gruppe wird bewusst so gewählt, da die Arbeit im Telemarketing mit jeder einzelnen Person zusammenhängt. Es würde keinen Mehrwert ergeben, wenn Personen in der Gruppendiskussion dabei sind, welche keinen Einfluss auf das Telemarketing haben. Die Teamleiterin sowie der Teamleiter sind die nächsten Bezugspersonen im Telemarketing. Die Teamleiterin Coaching und Ausbildung ist für die Coachings der Mitarbeitenden verantwortlich. Der Teamleiter Supervision & Workforce Management ist für die Zahlenstatistik im Telemarketing zuständig. Der Teamleiter Business Development hat einen Überblick über die Vision, welche der Direktvertrieb verfolgt und der Sektorleiter des Direktvertriebes könnte die erarbeiteten

Lösungsvorschläge absegnen und in die Wege leiten. Die Teilnehmenden arbeiten zwar nicht in derselben Abteilung, sind jedoch alle Führungspersonen auf der gleichen Ebene, abgesehen vom Sektorleiter, und bilden gemeinsam mit dem Sektorleiter ein Team.

3.3.3 Konzipierung und Durchführung der Gruppendiskussion

Für die Konzipierung der Gruppendiskussion wird der Fragebogen ausgewertet und die wichtigsten Ergebnisse werden in einer PowerPoint-Präsentation vorbereitet. Im Vorfeld erhalten die Gruppenteilnehmenden die Einverständniserklärung, welche sie für die Teilnahme an der Diskussion unterzeichnen müssen. In der Einverständniserklärung wird die Aufzeichnung, die Freiwilligkeit der Teilnahme, der Datenschutz, die Vertraulichkeit und die zukünftige Nutzung der Gruppendiskussion erläutert (Anhang C).

Zu Beginn der Gruppendiskussion wird in einer kurzen Einführung auf die Fragestellungen dieser Arbeit eingegangen und die Ziele der Gruppendiskussion werden erläutert. Danach wird der Aufbau des Fragebogens mit den einzelnen Dimensionen und den dazugehörigen Items erklärt. Sobald die Teilnehmenden einen Einblick in die Umfrage erhalten haben, werden die Ergebnisse der einzelnen Dimensionen sowie die demografischen Daten nach und nach anhand der Mittelwerte aufgezeigt. Items, bei denen die Auswertung Auffälligkeiten mit sich bringen, werden detaillierter präsentiert (Anhang D). Die Ergebnisse werden anschliessend innerhalb der Gruppe besprochen und mögliche Lösungsvorschläge für die Motivationsförderung diskutiert.

Aufgrund der aktuellen SARS-CoV-2-Pandemie wird die Gruppendiskussion über die Software «Microsoft Teams» online durchgeführt werden. Die Kameras werden dabei eingeschaltet, damit sich die Teilnehmenden auch sehen und nicht nur hören. Nach Reid und Reid (2005) sind Gruppendiskussionen, welche online durchgeführt werden, eine passende Alternative zu persönlichen Gruppengesprächen. Nichtsdestotrotz sollte darauf geachtet werden, dass keine Informationen während des Gespräches verloren gehen (Reid & Reid, 2005). Durch die Aufzeichnung der Gruppendiskussion kann gewährleistet werden, dass während der Diskussion keine Informationen verloren gehen.

3.4 Auswertungsmethoden

In den nachfolgenden Kapiteln werden die unterschiedlichen Auswertungsmethoden erläutert. Zuerst wird auf die Auswertung des Fragebogens eingegangen und danach die Auswertung der Gruppendiskussion erklärt.

3.4.1 Auswertung Fragebogen

In einem ersten Schritt werden die Daten aus dem Umfragetool Questback in das Datenauswertungsprogramm IBM SPSS Statistics 26 exportiert und aufbereitet. Wichtig ist dabei, dass die Variablennamen und Beschriftungen angepasst werden und negativ gepolte

Items umgepolt werden, damit sie die Ergebnisse nicht verfälschen. Im nächsten Schritt werden einzelne Items zu einer Dimension, zum Beispiel «Anforderungsvielfalt», zusammengefügt. Dies ermöglicht, dass die Werte der gesamten Dimension analysiert werden können und nicht nur die einzelnen Frage-Antwort-Formate. Der Fragebogen wird an 31 Teilnehmende versendet. Da diese Stichprobe gering ausfällt, werden die Daten hauptsächlich deskriptiv analysiert (Bühner, 2011). Dabei werden vor allem Mittelwerte, Standardabweichungen, Minima und Maxima berechnet. Diese Werte werden berechnet, damit der statistische Durchschnittswert der Antworten der Mitarbeitenden aufgezeigt werden kann.

Des Weiteren wird eine lineare Regression durchgeführt. Diese wird vor allem angewendet, wenn geprüft werden soll, ob ein Zusammenhang zwischen zwei intervallskalierten Variablen besteht. In dieser Arbeit wird die lineare Regression angewendet, um zu überprüfen, ob und welche demografischen Daten (Arbeitspensum, Anzahl Dienstjahre, höchste Schul- bzw. Ausbildungsabschluss sowie Alter) einen signifikanten Einfluss auf die einzelnen Dimensionen haben. Die abhängige Variable (Kriteriumsvariable) wird dabei die einzelne Dimension sein und die unabhängige Variable (Prädiktorvariable) entspricht den demografischen Daten. Damit die lineare Regression durchgeführt werden kann, müssen dafür die Voraussetzungen gegeben sein. Dafür wird ein F-Test durchgeführt, welcher aufzeigen soll, ob das Modell insgesamt einen Erklärungsbedarf leistet. Wenn dieser Test signifikante Ergebnisse zeigt, kann die Analyse für die Regression fortgesetzt werden (Universität Zürich, 2021). Die Auswertung des Fragebogens wird die Basis für die Gruppendiskussion mit den Führungskräften sein. Falls dabei einzelne Items Auffälligkeiten aufweisen, zum Beispiel wenn sie eher tief bewertet worden sind, werden diese für die Gruppendiskussion speziell noch auf der Item-Ebene dargestellt.

3.4.2 Auswertung Gruppendiskussion

Die qualitative Inhaltsanalyse ist ein Auswertungsverfahren für qualitative Daten. Das Ziel ist, Texte systematisch zu analysieren, indem das Material schrittweise und theoriegeleitet zerlegt und interpretiert wird (Mayring, 2015). Nach Baur und Blasius (2019) besteht das Vorgehen aus zwei Schritten. In einem ersten Schritt werden induktiv am Material entwickelte oder vorab theoriegeleitet-deduktiv Kategorien einzelnen Textstellen zugeordnet. Im zweiten Schritt wird analysiert, ob Kategorien mehreren Textstellen zugeordnet werden können (Baur & Blasius, 2019). Es handelt sich um ein systematisches, regelgeleitetes Verfahren, das heisst, die Anwendung dieses Verfahrens lässt sich präzise beschreiben und erlernen (Kuckartz, 2018). Für die Gruppendiskussion wird die inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse angewendet, da sie sich für Gruppendiskussionen besonders

gut eignet (Flick, 2017). Die Abbildung 2 zeigt den Ablauf einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse in sieben Phasen nach Kuckartz (2018):



Abbildung 2. Ablaufschema einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 100)

Phase 1: In einem ersten Schritt wird der Text sorgfältig durchgelesen und Textpassagen, welche besonders wichtig erscheinen, werden markiert. Zusätzliche Anmerkungen oder Bemerkungen werden an den Rand geschrieben. Alle Besonderheiten werden in Form von Memos festgehalten (Kuckartz, 2018).

Phase 2: Eine inhaltliche Strukturierung der Daten wird mittels Kategorien und Subkategorien erzeugt. Die Kategorien und Subkategorien werden dabei als Auswertungskategorien gebraucht (Kuckartz, 2018).

Phase 3: Anschliessend wird jeder Textabschnitt, bzw. Zeile für Zeile, einer Kategorie zugewiesen. Dabei werden Textstellen, welche für die Forschungsfrage der Arbeit nicht relevant sind, nicht codiert. Einem Satz können mehrere Kategorien zugeordnet werden, da dieser möglicherweise mehrere Themen enthalten kann (Kuckartz, 2018).

Phase 4/5: Danach folgt eine Ausdifferenzierung nach dem ersten Codierprozess. Dabei folgt die Auswahl einer thematischen Kategorie und für diese Kategorie werden neue Subkategorien gebildet. Alle mit dieser Kategorie codierten Textstellen werden in einer Liste oder Tabelle zusammengestellt. Zuletzt folgt für diese Phasen eine Definition der Subkategorien und das Illustrieren der Kategoriendefinitionen (Kuckartz, 2018).

Phase 6: Nun findet der zweite Codierungsprozess statt. Die ausdifferenzierten Kategorien werden den codierten Textpassagen zugeordnet, welche bisher mit der Hauptkategorie codiert wurden. Dieser Vorgang erfordert einen erneuten Durchlauf durch das codierte Material (Kuckartz, 2018).

Phase 7: Abschliessend folgt die eigentliche Analyse sowie die Vorbereitung für die Ergebnispräsentation. Dabei stehen beim Auswertungsprozess die Haupt- und Subkategorien im Mittelpunkt (Kuckartz, 2018).

Um die Gruppendiskussion überhaupt auswerten zu können, muss diese zuerst gemäss den Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018) transkribiert werden. Danach folgt die Textarbeit, wobei alle wichtigen Textstellen markiert werden. Anschliessend wird das Transkript für die Auswertung in das Auswertungsprogramm MAXQDA 2020 eingebettet und kategorisiert. Das Ziel ist dabei, aus den wichtigen Textstellen Subkategorien zu bilden, welche zu den bereits vorhandenen Hauptkategorien (Dimensionen) hinzugefügt werden, um die Gruppendiskussion interpretieren zu können und einen Überblick über alle Lösungsvorschläge zu erhalten.

4. Ergebnisse

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Ergebnisse dieser Arbeit vorgestellt. Als Erstes folgt das Ergebnis des Fragebogens, danach das Ergebnis der Gruppendiskussion, welches auf dem Ergebnis des Fragebogens aufbaut, und zuletzt das Ergebnis der Fragestellung.

4.1 Ergebnis Fragebogen

In diesem Teil werden die Ergebnisse aus der Befragung der Mitarbeitenden mittels Fragebogen aufgezeigt und dargestellt. Wie im Kapitel 3.4.1 Auswertung Fragebogen bereits erläutert, wurden die Daten aus dem Umfragetool Questback in das Datenauswertungsprogramm IBM SPSS Statistics 26 exportiert und aufbereitet. Dabei wurden die Items zu verschiedenen Dimensionen zusammengefasst. Das diente dazu, die Mittelwerte der Dimensionen zu berechnen, um sie anschliessend vergleichen zu können. Insgesamt wurde der Fragebogen an 31 Personen per E-Mail versendet. 30 Personen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt und abgeschlossen. Das entspricht einer Abschlussquote von 96.77%.

Im Kapitel 4.1.2 Deskriptive Analyse werden die Stichproben beschrieben. Anschliessend werden die Ergebnisse jeder Dimension aufgelistet. Um die signifikanten Einflüsse der demografischen Daten zu analysieren, wurde dabei eine lineare Regression (Anhang E) durchgeführt. Die Voraussetzungen dafür sind überprüft worden. Daher wird bei jeder Dimension ebenfalls auf die demografischen Daten eingegangen.

4.1.1 Deskriptive Analyse

Die deskriptive Analyse beginnt mit der Beschreibung der Stichprobe. Dabei wird aufgezeigt, wie die Merkmale «Dienstjahre», «Arbeitspensum», «höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss» sowie «Alter» bei den Teilnehmenden ausgeprägt sind. Nebst der Häufigkeit und Prozentzahl sind die gültigen und kumulierten Prozente zu sehen. Die Häufigkeit in den gültigen Prozentwerten beziehen sich nur auf Werte dieser Variablen, das heisst, die Missings werden nicht mitgezählt. Bei den kumulierten Prozenten werden die Prozentwerte der einzelnen Ausprägungen der Variablen addiert.

Von den 30 Befragten arbeiten 13 Personen ein Jahr oder weniger, sieben Personen zwischen ein bis zwei Jahre und zehn Personen mehr als zwei Jahre im Telemarketing (s. Tabelle 5).

Tabelle 5

Deskriptive Statistik zur Anzahl Dienstjahre (eigene Darstellung, 2021)

| Dienstjahre | | | | | |
|-------------|---------------------|------------|---------|----------|---------------------|
| | | Gültige | | | |
| | | Häufigkeit | Prozent | Prozente | Kumulierte Prozente |
| Gültig | 1 Jahr oder weniger | 13 | 43.3 | 43.3 | 43.3 |
| | 1 bis 2 Jahre | 7 | 23.3 | 23.3 | 66.7 |
| | Mehr als 2 Jahre | 10 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Gesamt | 30 | 100.0 | 100.0 | |

Die Altersspannen wurden ursprünglich von der Generationeneinteilung von Solomon (2019) abgeleitet. Beim Alter ist zu erwähnen, dass ursprünglich die Rubrik 1945-1961 erfragt worden ist. Weil lediglich eine Person in diesem Zeitraum geboren wurde, wurde sie zur nächsten Rubrik hinzugefügt, da ansonsten die Anonymität nicht mehr gegeben wäre. Aus diesem Grund lautet die erste Rubrik dementsprechend 1945-1980 (s. Tabelle 6).

Tabelle 6

Deskriptive Statistik zum Alter (eigene Darstellung, 2021)

| Alter | | | | | |
|--------|-------------|------------|---------|----------|---------------------|
| | | Gültige | | | |
| | | Häufigkeit | Prozent | Prozente | Kumulierte Prozente |
| Gültig | 1945 - 1980 | 11 | 36.6 | 36.6 | 36.6 |
| | 1981 - 1995 | 9 | 30.0 | 30.0 | 66.6 |
| | nach 1995 | 10 | 33.3 | 33.3 | 100.0 |
| | Gesamt | 30 | 100.0 | 100.0 | |

Die Häufigkeit bei der Stichprobe zeigt vier Personen, welche ein Arbeitspensum zwischen 40 und 50% haben, 11 Personen zwischen 60 und 70% und 15 Personen zwischen 80 und 100%. Obwohl die Häufigkeit bei der Rubrik 40-50% lediglich bei vier Personen liegt, wurde dies so gelassen, da das Arbeitspensum im Telemarketing einen deutlichen Unterschied mit sich bringt (S. Torres Fernandez, persönl. Mitteilung, 12.04.2021) (s. Tabelle 7).

Tabelle 7

Deskriptive Statistik zum Arbeitspensum (eigene Darstellung, 2021)

| Arbeitspensum | | | | | |
|---------------|-----------|------------|---------|----------|---------------------|
| Gültige | | | | | |
| | | Häufigkeit | Prozent | Prozente | Kumulierte Prozente |
| Gültig | 40 - 50% | 4 | 13.3 | 13.3 | 13.3 |
| | 60 - 70% | 11 | 36.7 | 36.7 | 50.0 |
| | 80 - 100% | 15 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| | Gesamt | 30 | 100.0 | 100.0 | |

Bei der Erhebung des höchsten Schulabschlusses wurden aus den ursprünglich sechs Gruppen drei Gruppen gebildet, da ansonsten die Anonymität nicht gewährleistet werden konnte. 17 Personen haben eine obligatorische Schule bis eine berufliche Grundausbildung absolviert. Neun Personen haben einen Abschluss in einer allgemeinbildenden Schule (Gymnasiale Maturität, Berufs- oder Fachmaturität, Lehrkräfte-Seminar, Diplom- oder Fachmittelschule, Verkehrsschule und vergleichbare Abschlüsse) und vier Personen eine höhere Fach- und Berufsausbildung oder einen Abschluss an einer Universität, ETH, Fachhochschule (s. Tabelle 8). Wie beim Arbeitspensum besteht eine Gruppe aus lediglich vier Personen. Dennoch wurden diese bewusst nicht zur Gruppe der allgemeinbildenden Schule gezählt, um mögliche Unterschiede aufzeigen zu können.

Tabelle 8

Deskriptive Statistik zum höchsten Schul- bzw. Ausbildungsabschluss (eigene Darstellung, 2021)

| Höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss | | | | | |
|---|--|------------|---------|---------------------|------------------------|
| | | Häufigkeit | Prozent | Gültige Prozente | Kumulierte Prozente |
| Gültig | Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung | 17 | 56.7 | 56.7 | 56.7 |
| | Allgemeinbildende Schule (Maturität und vergleichbare Abschlüsse) | 9 | 30.0 | 30.0 | 86.7 |
| | Höhere Fach- und Berufsausbildung bis Universität, ETH, FH | 4 | 10.0 | 13.3 | 100 |
| | Gesamt | 30 | 100.0 | 100.0 | |

Anhand des Kolmogorov-Smirnow Tests wurden die Daten auf Normalverteilung überprüft. Der Test zeigt, dass die Daten der Dimensionen «Anforderungsvielfalt» ($p=0.200$), «Bedeutsamkeit» ($p=0.200$), «Arbeitsbedingungen» ($p=0.200$), «Verantwortung/Autonomie» ($p=0.132$), «Überwachung/Kontrolle» ($p=0.186$), «Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen» ($p=0.178$), «Arbeitsinhalt» ($p=0.125$) und «Rückmeldung» ($p=0.59$) nicht signifikant sind. Diese Dimensionen sind alle normalverteilt. Lediglich die Dimension «Führung» ($p=0.003$) weist keine Normalverteilung auf.

Das Ergebnis bei den Mittelwerten reicht von 1 (Stimme überhaupt nicht zu) bis 6 (Stimme voll und ganz zu). Die Analyse ergibt, dass die Dimension «Führung», gefolgt von den Dimensionen «Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen- und kollegen» und «Arbeitsinhalt» den höchsten Mittelwert aufzeigen, bzw. die meisten Zustimmungen aufweisen. Die Dimensionen «Anforderungsvielfalt» und «Arbeitsbedingungen» zeigen die niedrigsten Mittelwerte und haben somit mehr Handlungsbedarf für die Motivationsförderung (s. Tabelle 9).

Tabelle 9

Deskriptive Statistiken über alle Dimensionen (eigene Darstellung, 2021)

| Deskriptive Statistiken über alle Dimensionen | | | | | |
|---|----|------------|-------------------------|---------|---------|
| | N | Mittelwert | Standard- abweichung | Minimum | Maximum |
| Anforderungsvielfalt | 30 | 3.3333 | 0.74710 | 2.20 | 4.80 |
| Bedeutsamkeit | 30 | 4.2333 | 1.00308 | 2.25 | 5.88 |
| Führung | 30 | 4.9125 | 1.01717 | 2.25 | 6.00 |
| Arbeitsbedingungen | 30 | 3.0857 | 0.80341 | 1.71 | 5.00 |
| Verantwortung und Autonomie | 30 | 3.9375 | 0.68603 | 2.25 | 5.25 |
| Überwachung und Kontrolle | 30 | 4.0333 | 0.88344 | 1.33 | 5.50 |
| Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen | 30 | 4.5375 | 0.62037 | 3.25 | 5.38 |
| Arbeitsinhalt | 30 | 4.4889 | 0.75675 | 2.83 | 5.67 |
| Rückmeldung und Feedback | 30 | 4.3333 | 0.85881 | 2.50 | 6.00 |

4.1.2 Ergebnis Anforderungsvielfalt

In der Dimension «Anforderungsvielfalt» ergibt sich aus den dazugehörigen Items ein durchschnittlicher Mittelwert von 3.33, was der zweittiefste Wert über alle Dimensionen ist (s. Abbildung 3).

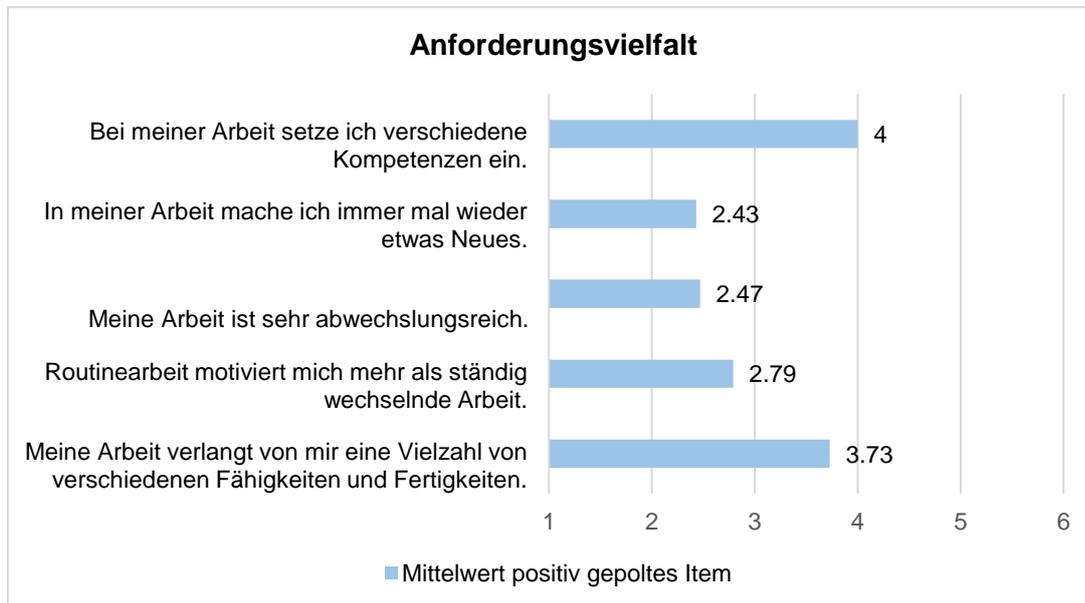


Abbildung 3. Ergebnis Dimension "Anforderungsvielfalt" (eigene Darstellung, 2021)

In der Tabelle 10 sind die demografischen Daten ersichtlich. Je höher die Dienstjahre und das Arbeitspensum, desto höher sind die Mittelwerte. Beim Alter ist der Mittelwert der Gruppe 1945-1980 deutlich höher als die beiden anderen Gruppen. Des Weiteren zeigt sich, je höher der Schulabschluss ist, desto tiefer sind die Mittelwerte. Bei der linearen Regression hat sich gezeigt, dass lediglich das Alter hierbei einen signifikanten Einfluss ($t=-2.06$; $p<0.05$) aufweist. Die anderen demografischen Daten hatten keinen signifikanten Einfluss auf die Dimension «Anforderungsvielfalt».

Tabelle 10

Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Anforderungsvielfalt" (eigene Darstellung, 2021)

| Anzahl Dienstjahre | Mittelwert |
|--|------------|
| 1 Jahr oder weniger ($n=13$) | 3.02 |
| 1 bis 2 Jahre ($n=7$) | 3.03 |
| Mehr als 2 Jahre ($n=10$) | 3.32 |
| Alter | |
| 1945 – 1980 ($n=11$) | 3.62 |
| 1981 – 1995 ($n=9$) | 2.73 |
| nach 1995 ($n=10$) | 2.86 |
| Arbeitspensum | |
| 40 – 50% ($n=4$) | 3.00 |
| 60 – 70% ($n=11$) | 3.04 |
| 80 – 100% ($n=15$) | 3.21 |
| Höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss | |
| Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung ($n=17$) | 3.24 |
| Allgemeinbildende Schule ($n=9$) | 3.00 |
| Höhere Fach- und Berufsausbildung bis Universität, ETH, FH ($n=4$) | 2.90 |

4.1.3 Ergebnis Bedeutsamkeit

Die Dimension «Bedeutsamkeit» weist einen Mittelwert von 4.23 auf. Die Mitarbeitenden stimmen im Durchschnitt den Aussagen gerade noch zu (s. Abbildung 4).

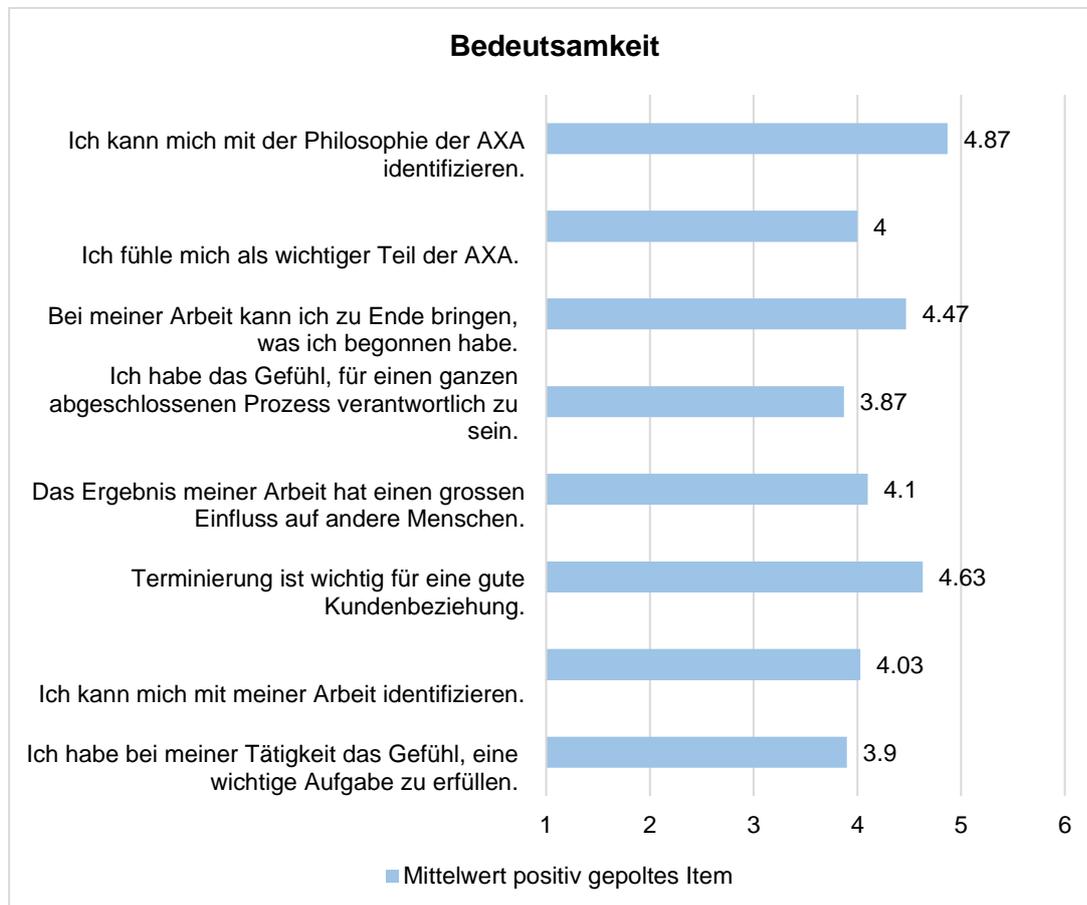


Abbildung 4. Ergebnis Dimension "Bedeutsamkeit" (eigene Darstellung, 2021)

In der Tabelle 11 ist zu sehen, dass die Mittelwerte innerhalb der Gruppe Anzahl Dienstjahre nahezu identisch sind. Die Altersgruppe 1945-1980 weist die höchsten Mittelwerte auf, gefolgt von nach 1995 und 1981-1995. Beim Arbeitspensum ist ersichtlich, dass je höher das Pensum ist, desto höher ist der Mittelwert. Beim höchsten Schul- bzw. Ausbildungsabschluss ist das Gegenteil der Fall: je höher der Abschluss, desto tiefer der Mittelwert. Lediglich das Alter wies bei der linearen Regression einen signifikanten Einfluss auf diese Dimension auf ($t=-2.80$; $p<0.05$).

Tabelle 11

Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Bedeutsamkeit" (eigene Darstellung, 2021)

| Anzahl Dienstjahre | Mittelwert |
|--|------------|
| 1 Jahr oder weniger ($n=13$) | 4.23 |
| 1 bis 2 Jahre ($n=7$) | 4.23 |
| Mehr als 2 Jahre ($n=10$) | 4.24 |
| Alter | |
| 1945 – 1980 ($n=11$) | 4.93 |
| 1981 – 1995 ($n=9$) | 3.56 |
| nach 1995 ($n=10$) | 3.99 |
| Arbeitspensum | |
| 40 – 50% ($n=4$) | 3.81 |
| 60 – 70% ($n=11$) | 4.17 |
| 80 – 100% ($n=15$) | 4.39 |
| Höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss | |
| Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung ($n=17$) | 4.50 |
| Allgemeinbildende Schule ($n=9$) | 3.96 |
| Höhere Fach- und Berufsausbildung bis Universität, ETH, FH ($n=4$) | 3.72 |

4.1.4 Ergebnis Führung

Bei der Dimension «Führung» zeigt sich ein Mittelwert von 4.91, welcher den höchsten Mittelwert von allen Dimensionen darstellt. Bei den negativ gepolten Items ist zusätzlich der Mittelwert ersichtlich, wenn das Item positiv formuliert wäre (s. Abbildung 5).

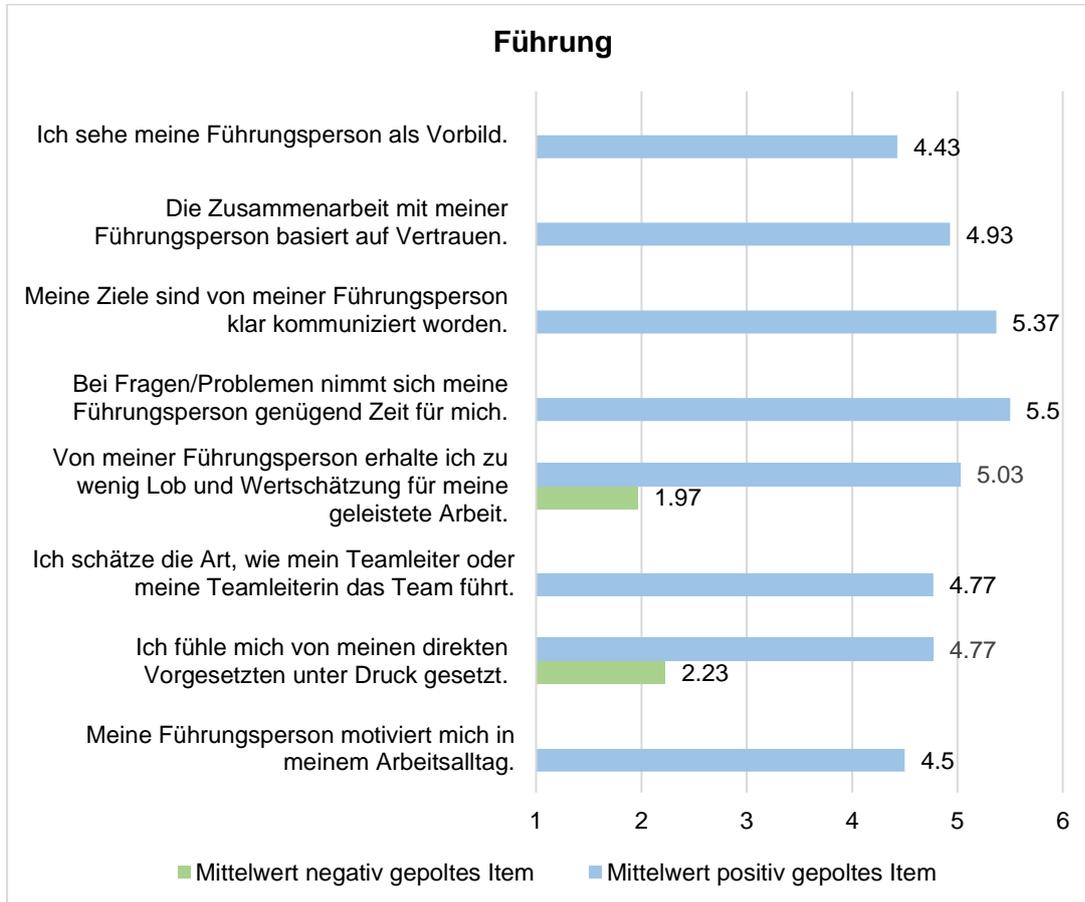


Abbildung 5. Ergebnis Dimension "Führung" (eigene Darstellung, 2021)

In der Tabelle 12 ist zu sehen, dass je weniger lang die Mitarbeitenden im Telemarketing arbeiten, desto höher sind die Mittelwerte in der Dimension «Führung». Die Altersgruppe 1945-1980 unterscheidet sich wesentlich von den anderen Gruppen. Beim Arbeitspensum weisen die Personen mit den niedrigsten Pensen den höchsten Mittelwert auf. Beim höchsten Schul- bzw. Ausbildungsabschluss hat die Gruppe «Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung» den höchsten Mittelwert. Bei dieser Dimension haben das Alter ($t=-3.34$; $p<0.05$) und die Anzahl Dienstjahre ($t=-3.22$; $p<0.05$) einen signifikanten Einfluss auf diese Dimension.

Tabelle 12

Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Führung" (eigene Darstellung, 2021)

| Anzahl Dienstjahre | Mittelwert |
|--|------------|
| 1 Jahr oder weniger ($n=13$) | 5.10 |
| 1 bis 2 Jahre ($n=7$) | 5.00 |
| Mehr als 2 Jahre ($n=10$) | 4.61 |
| Alter | |
| 1945 – 1980 ($n=11$) | 5.56 |
| 1981 – 1995 ($n=9$) | 4.14 |
| nach 1995 ($n=10$) | 4.85 |
| Arbeitspensum | |
| 40 – 50% ($n=4$) | 5.25 |
| 60 – 70% ($n=11$) | 4.70 |
| 80 – 100% ($n=15$) | 4.89 |
| Höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss | |
| Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung ($n=17$) | 5.04 |
| Allgemeinbildende Schule ($n=9$) | 4.70 |
| Höhere Fach- und Berufsausbildung bis Universität, ETH, FH ($n=4$) | 4.84 |

4.1.5 Ergebnis Arbeitsbedingungen

In dieser Dimension liegt der Mittelwert bei 3.09, was der tiefste Mittelwert innerhalb aller Dimensionen ist. Auch sind hier die Mittelwerte bei den negativ gepolten Items ersichtlich, wenn das Item positiv formuliert wäre (s. Abbildung 6).

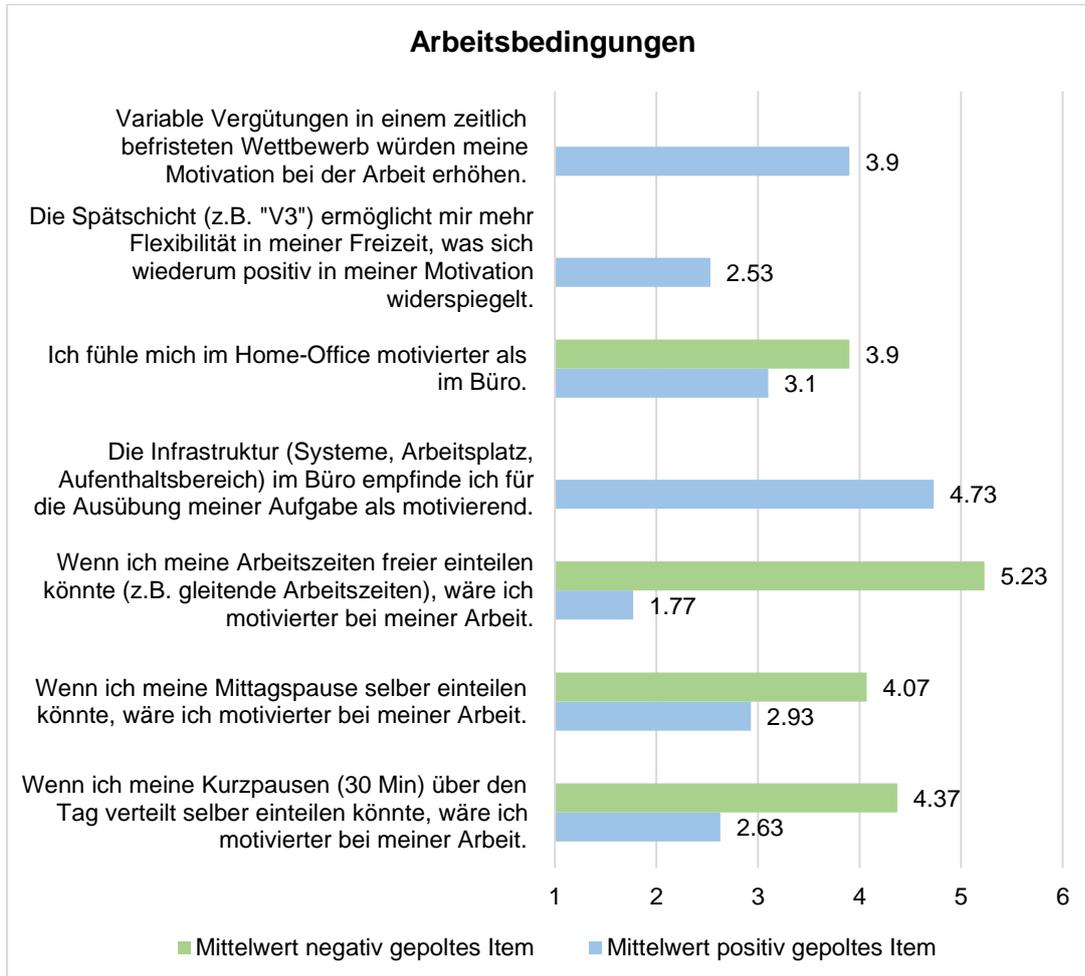


Abbildung 6. Ergebnis Dimension "Arbeitsbedingungen" (eigene Darstellung, 2021)

In der Tabelle 13 ist ersichtlich, dass die Mitarbeitenden, welche ein bis zwei Jahre im Telemarketing sind, den höchsten Mittelwert haben. Je jünger die Mitarbeitenden sind, desto mehr nimmt der Mittelwert ab. Beim Arbeitspensum sind die Mittelwerte nahezu identisch und die Gruppe mit dem höchsten Schulabschluss zeigt den höchsten Mittelwert. Die lineare Regression zeigt lediglich bei der Anzahl Dienstjahre einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsbedingungen ($t=-2.52$; $p<0.05$).

Tabelle 13

Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Arbeitsbedingungen" (eigene Darstellung, 2021)

| Anzahl Dienstjahre | Mittelwert |
|---|------------|
| 1 Jahr oder weniger (<i>n</i> =13) | 3.13 |
| 1 bis 2 Jahre (<i>n</i> =7) | 3.67 |
| Mehr als 2 Jahre (<i>n</i> =10) | 2.61 |
| Alter | |
| 1945 – 1980 (<i>n</i> =11) | 3.31 |
| 1981 – 1995 (<i>n</i> =9) | 3.00 |
| nach 1995 (<i>n</i> =10) | 2.97 |
| Arbeitspensum | |
| 40 – 50% (<i>n</i> =4) | 3.11 |
| 60 – 70% (<i>n</i> =11) | 3.09 |
| 80 – 100% (<i>n</i> =15) | 3.08 |
| Höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss | |
| Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung (<i>n</i> =17) | 3.14 |
| Allgemeinbildende Schule (<i>n</i> =9) | 2.87 |
| Höhere Fach- und Berufsausbildung bis Universität, ETH, FH (<i>n</i> =4) | 3.32 |

4.1.6 Ergebnis Verantwortung und Autonomie

Der Mittelwert liegt in der Dimension «Verantwortung und Autonomie» bei 3.94, was eine Zustimmung von «Stimme gerade noch zu» bedeutet. Beim negativ gepolten Item ist zusätzlich der Mittelwert ersichtlich, wenn das Item positiv formuliert wäre (s. Abbildung 7).

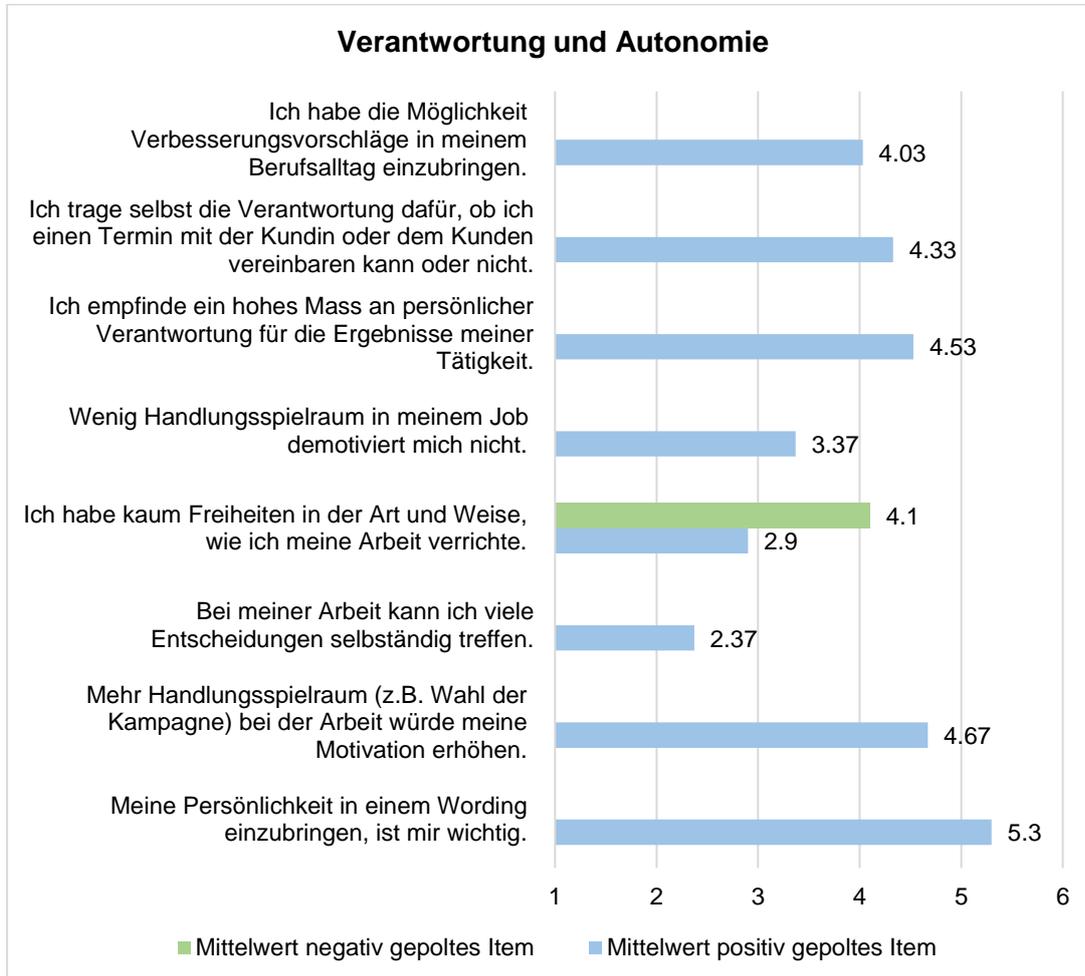


Abbildung 7. Ergebnis Dimension "Verantwortung und Autonomie" (eigene Darstellung, 2021)

Die Tabelle 14 zeigt, dass die Gruppe «Mehr als 2 Jahre» innerhalb der Anzahl Dienstjahre den tiefsten Mittelwert aufweist. Beim Alter ist ersichtlich, dass die Gruppe 1945-1980 den höchsten Mittelwert hat, gefolgt von «nach 1995» und 1981-1995. Die Erhebung beim Arbeitspensum zeigt, je höher das Pensum ist, desto höher der Mittelwert. Wie bei den Dimensionen «Anforderungsvielfalt» und «Bedeutsamkeit» sinken die Mittelwerte, je höher der Abschluss ist. In dieser Dimension haben das Alter ($t=-2.80$; $p<0.05$) und die Anzahl Dienstjahre ($t=-2.61$; $p<0.05$), wie bei der Dimension «Führung», einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitsbedingungen.

Tabelle 14

Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Verantwortung und Autonomie" (eigene Darstellung, 2021)

| Anzahl Dienstjahre | Mittelwert |
|---|------------|
| 1 Jahr oder weniger (<i>n</i> =13) | 4.02 |
| 1 bis 2 Jahre (<i>n</i> =7) | 4.04 |
| Mehr als 2 Jahre (<i>n</i> =10) | 3.76 |
| Alter | |
| 1945 – 1980 (<i>n</i> =11) | 4.40 |
| 1981 – 1995 (<i>n</i> =9) | 3.39 |
| nach 1995 (<i>n</i> =10) | 3.89 |
| Arbeitspensum | |
| 40 – 50% (<i>n</i> =4) | 3.63 |
| 60 – 70% (<i>n</i> =11) | 3.82 |
| 80 – 100% (<i>n</i> =15) | 4.11 |
| Höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss | |
| Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung (<i>n</i> =17) | 4.11 |
| Allgemeinbildende Schule (<i>n</i> =9) | 3.74 |
| Höhere Fach- und Berufsausbildung bis Universität, ETH, FH (<i>n</i> =4) | 3.66 |

4.1.7 Ergebnis Überwachung und Kontrolle

Der Mittelwert der Dimension «Überwachung und Kontrolle» liegt bei 4.03 und befindet sich somit über alle Dimensionen gesehen im Mittelfeld. Bei den negativ gepolten Items ist zusätzlich der Mittelwert ersichtlich, wenn das Item positiv formuliert wäre (s. Abbildung 8).

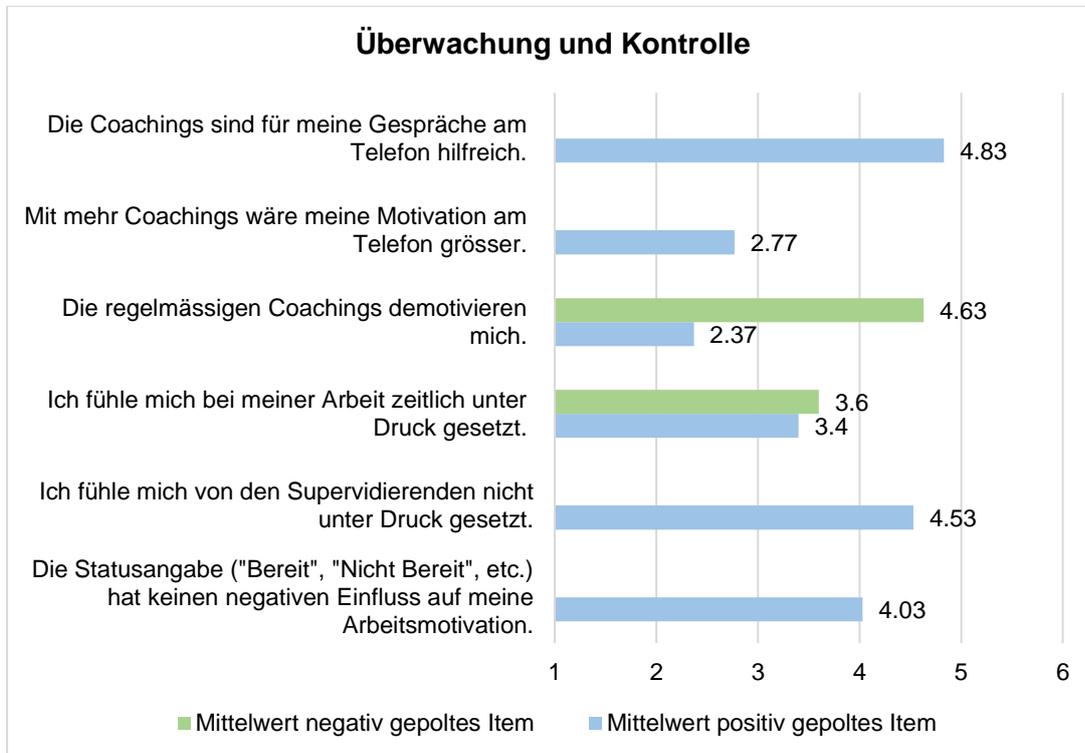


Abbildung 8. Ergebnis Dimension "Überwachung Kontrolle " (eigene Darstellung, 2021)

In der Tabelle 15 ist zu sehen, dass je länger die Mitarbeitenden im Telemarketing arbeiten, desto mehr sinkt der Mittelwert. Dasselbe zeigte sich bei der Dimension «Führung» und gilt für das Arbeitspensum. Die Gruppe «nach 1995» weist den höchsten Mittelwert auf, gefolgt von 1945-1980 und 1981-1995. Beim höchsten Schul- bzw. Ausbildungsabschluss sind die Werte höher, je höher der Abschluss ist. In dieser Dimension zeigte die lineare Regression bei keinen der demografisch erhobenen Daten einen signifikanten Einfluss.

Tabelle 15

Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Überwachung und Kontrolle" (eigene Darstellung, 2021)

| Anzahl Dienstjahre | Mittelwert |
|--|------------|
| 1 Jahr oder weniger ($n=13$) | 4.26 |
| 1 bis 2 Jahre ($n=7$) | 4.05 |
| Mehr als 2 Jahre ($n=10$) | 3.73 |
| Alter | |
| 1945 – 1980 ($n=11$) | 4.12 |
| 1981 – 1995 ($n=9$) | 3.76 |
| nach 1995 ($n=10$) | 4.25 |
| Arbeitspensum | |
| 40 – 50% ($n=4$) | 4.17 |
| 60 – 70% ($n=11$) | 4.11 |
| 80 – 100% ($n=15$) | 3.94 |
| Höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss | |
| Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung ($n=17$) | 3.97 |
| Allgemeinbildende Schule ($n=9$) | 4.06 |
| Höhere Fach- und Berufsausbildung bis Universität, ETH, FH ($n=4$) | 4.25 |

4.1.8 Ergebnis Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen

Bei der Dimension «Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen» liegt der Mittelwert bei 4.53 (s. Abbildung 9). Dieser Mittelwert ist der zweithöchste Wert innerhalb aller Dimensionen. Bei den negativ gepolten Items ist zusätzlich der Mittelwert ersichtlich, wenn das Item positiv formuliert wäre.

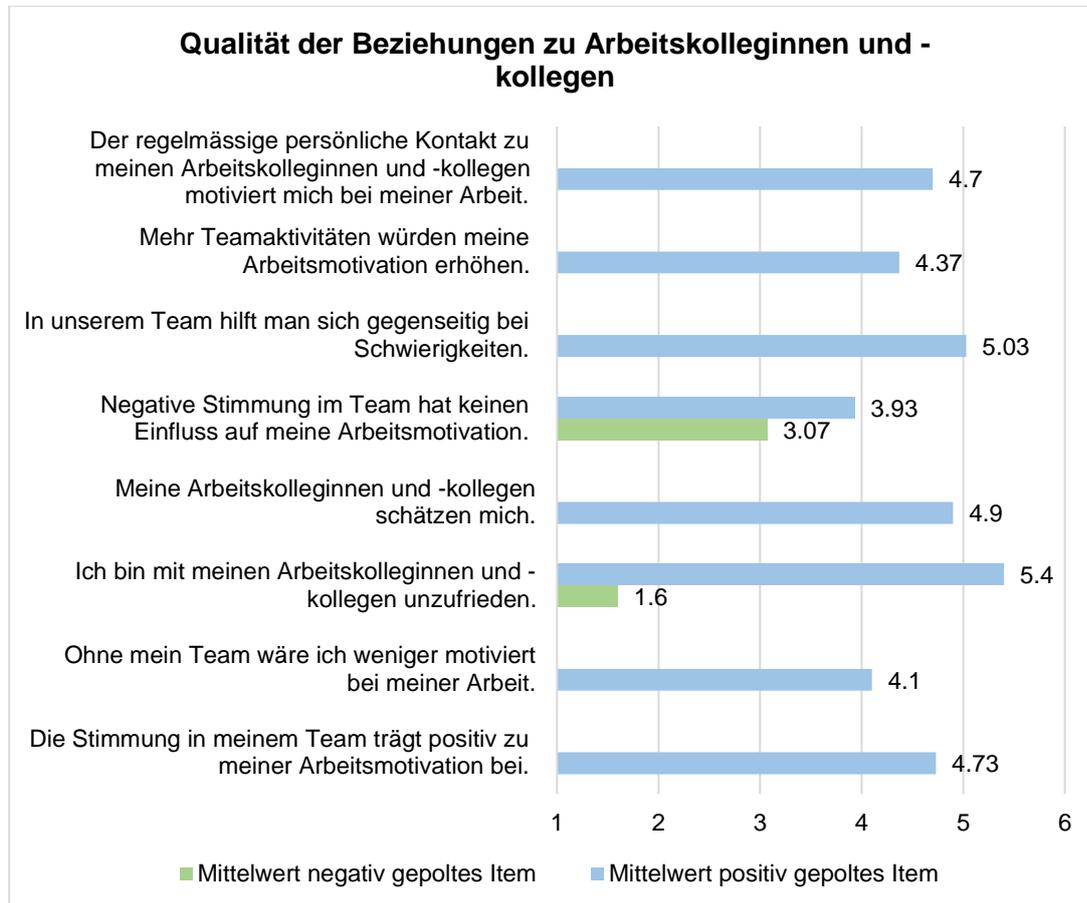


Abbildung 9. Ergebnis Dimension "Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen" (eigene Darstellung, 2021)

Die Tabelle 16 weist die höchsten Mittelwerte bei der Anzahl Dienstjahre in der Gruppe 1 bis 2 Jahre, beim Alter «nach 1995», beim Arbeitspensum in der Gruppe 60-70% und beim höchsten Abschluss in der Gruppe «Allgemeinbildende Schule». Wie bei der Dimension «Überwachung und Kontrolle» haben auch bei dieser Dimension die erhobenen demografischen Daten keinen signifikanten Einfluss auf die Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen.

Tabelle 16

Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen" (eigene Darstellung, 2021)

| Anzahl Dienstjahre | Mittelwert |
|--|------------|
| 1 Jahr oder weniger ($n=13$) | 4.76 |
| 1 bis 2 Jahre ($n=7$) | 4.86 |
| Mehr als 2 Jahre ($n=10$) | 4.35 |
| Alter | |
| 1945 – 1980 ($n=11$) | 4.69 |
| 1981 – 1995 ($n=9$) | 4.18 |
| nach 1995 ($n=10$) | 5.18 |
| Arbeitspensum | |
| 40 – 50% ($n=4$) | 4.28 |
| 60 – 70% ($n=11$) | 4.88 |
| 80 – 100% ($n=15$) | 4.58 |
| Höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss | |
| Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung ($n=17$) | 4.43 |
| Allgemeinbildende Schule ($n=9$) | 5.01 |
| Höhere Fach- und Berufsausbildung bis Universität, ETH, FH ($n=4$) | 4.72 |

4.1.9 Ergebnis Arbeitsinhalt

In der Dimension «Arbeitsinhalt» ist der Mittelwert bei 4.49. Dieser Wert entspricht dem dritthöchsten Wert über alle Dimensionen hinweg. Das negativ gepolte Item zeigt ausserdem den Mittelwert, wenn das Item positiv formuliert wäre (s. Abbildung 10).

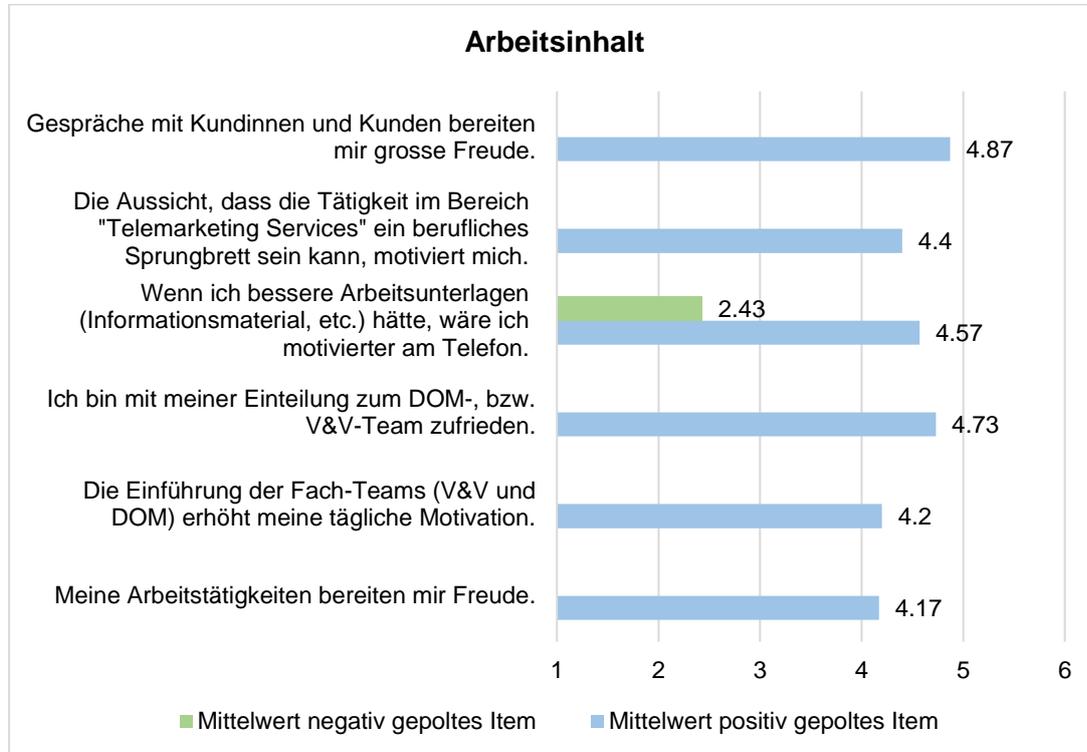


Abbildung 10. Ergebnis Dimension "Arbeitsinhalt" (eigene Darstellung, 2021)

Die Tabelle 17 zeigt, dass die Mittelwerte bei der Anzahl Dienstjahre nahe beieinander liegen. Beim Alter ist ein grosser Unterschied zwischen den Gruppen 1945-1980 und 1981-1995 zu sehen. Beim Arbeitspensum zeigt die Gruppe 40-50% den höchsten Mittelwert, gefolgt von der Gruppe 80-100% und 60-70%. Beim höchsten Abschluss liegen die Werte ebenfalls nahe beieinander, denn die Gruppe «Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung» zeigt einen minim höheren Mittelwert. Wie bei den Dimensionen «Führung» und «Verantwortung und Autonomie» haben das Alter ($t=-3.30$; $p<0.05$) und die Anzahl Dienstjahre ($t=-2.28$; $p<0.05$) einen signifikanten Einfluss auf den Arbeitsinhalt.

Tabelle 17

Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Arbeitsinhalt" (eigene Darstellung, 2021)

| Anzahl Dienstjahre | Mittelwert |
|--|------------|
| 1 Jahr oder weniger ($n=13$) | 4.54 |
| 1 bis 2 Jahre ($n=7$) | 4.50 |
| Mehr als 2 Jahre ($n=10$) | 4.42 |
| Alter | |
| 1945 – 1980 ($n=11$) | 4.97 |
| 1981 – 1995 ($n=9$) | 3.96 |
| nach 1995 ($n=10$) | 4.37 |
| Arbeitspensum | |
| 40 – 50% ($n=4$) | 4.75 |
| 60 – 70% ($n=11$) | 4.35 |
| 80 – 100% ($n=15$) | 4.52 |
| Höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss | |
| Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung ($n=17$) | 4.57 |
| Allgemeinbildende Schule ($n=9$) | 4.37 |
| Höhere Fach- und Berufsausbildung bis Universität, ETH, FH ($n=4$) | 4.42 |

4.1.10 Ergebnis Rückmeldung und Feedback

Der Mittelwert bei der Dimension «Rückmeldung und Feedback» liegt bei 4.33 und liegt über alle Dimensionen hinweg im Mittelfeld (s. Abbildung 11).

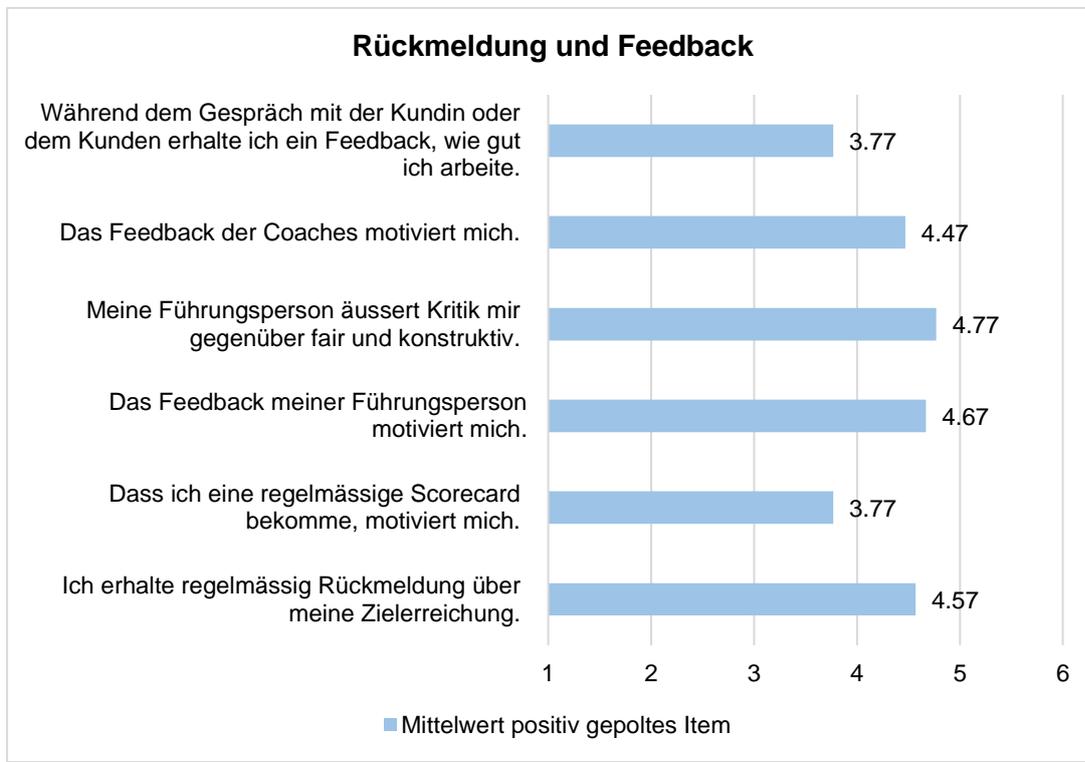


Abbildung 11. Ergebnis Dimension "Rückmeldung/Feedback" (eigene Darstellung, 2021)

In der Tabelle 18 hat die Gruppe «1 bis 2 Jahre» in der Anzahl Dienstjahre den höchsten Wert, gefolgt von «1 Jahr oder weniger» und «Mehr als 2 Jahre». Beim Alter hat die Gruppe «nach 1995» den höchsten Wert, gefolgt von 1945-1980 und 1981-1995. Je höher das Arbeitspensum, desto tiefer ist der Wert und je höher der höchste Schul- bzw. Ausbildungsabschluss, desto höher ist der Mittelwert. Wie bei der Dimension «Überwachung und Kontrolle» weisen die demografischen Daten keinen signifikanten Einfluss auf die Rückmeldung und das Feedback auf.

Tabelle 18

Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Rückmeldung und Feedback" (eigene Darstellung, 2021)

| Anzahl Dienstjahre | Mittelwert |
|--|------------|
| 1 Jahr oder weniger ($n=13$) | 4.41 |
| 1 bis 2 Jahre ($n=7$) | 4.50 |
| Mehr als 2 Jahre ($n=10$) | 4.12 |
| Alter | |
| 1945 – 1980 ($n=11$) | 4.33 |
| 1981 – 1995 ($n=9$) | 3.96 |
| nach 1995 ($n=10$) | 4.52 |
| Arbeitspensum | |
| 40 – 50% ($n=4$) | 4.63 |
| 60 – 70% ($n=11$) | 4.45 |
| 80 – 100% ($n=15$) | 4.17 |
| Höchster Schul- bzw. Ausbildungsabschluss | |
| Obligatorische Schule bis berufliche Grundausbildung ($n=17$) | 4.24 |
| Allgemeinbildende Schule ($n=9$) | 4.35 |
| Höhere Fach- und Berufsausbildung bis Universität, ETH, FH ($n=4$) | 4.71 |

4.1.11 Ergebnis Mehrfachantworten

Bei den Mehrfachantworten am Schluss des Fragebogens haben die Mitarbeitenden im Telemarketing folgende Auswahl getroffen, wie den Abbildungen 12 und 13 zu entnehmen ist:

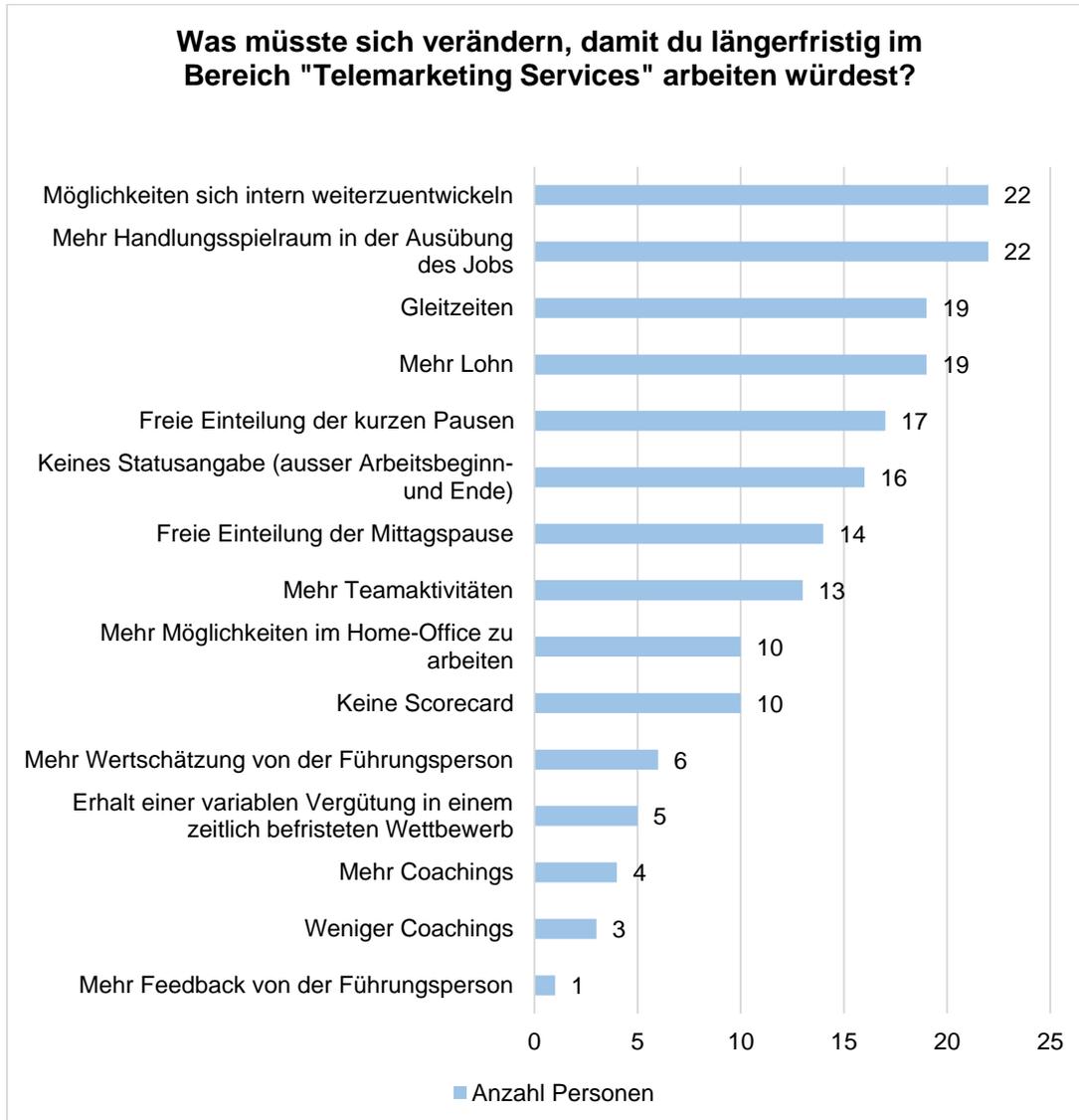


Abbildung 12. Mehrfachantworten "Langfristigkeit im Telemarketing" (eigene Darstellung, 2021)

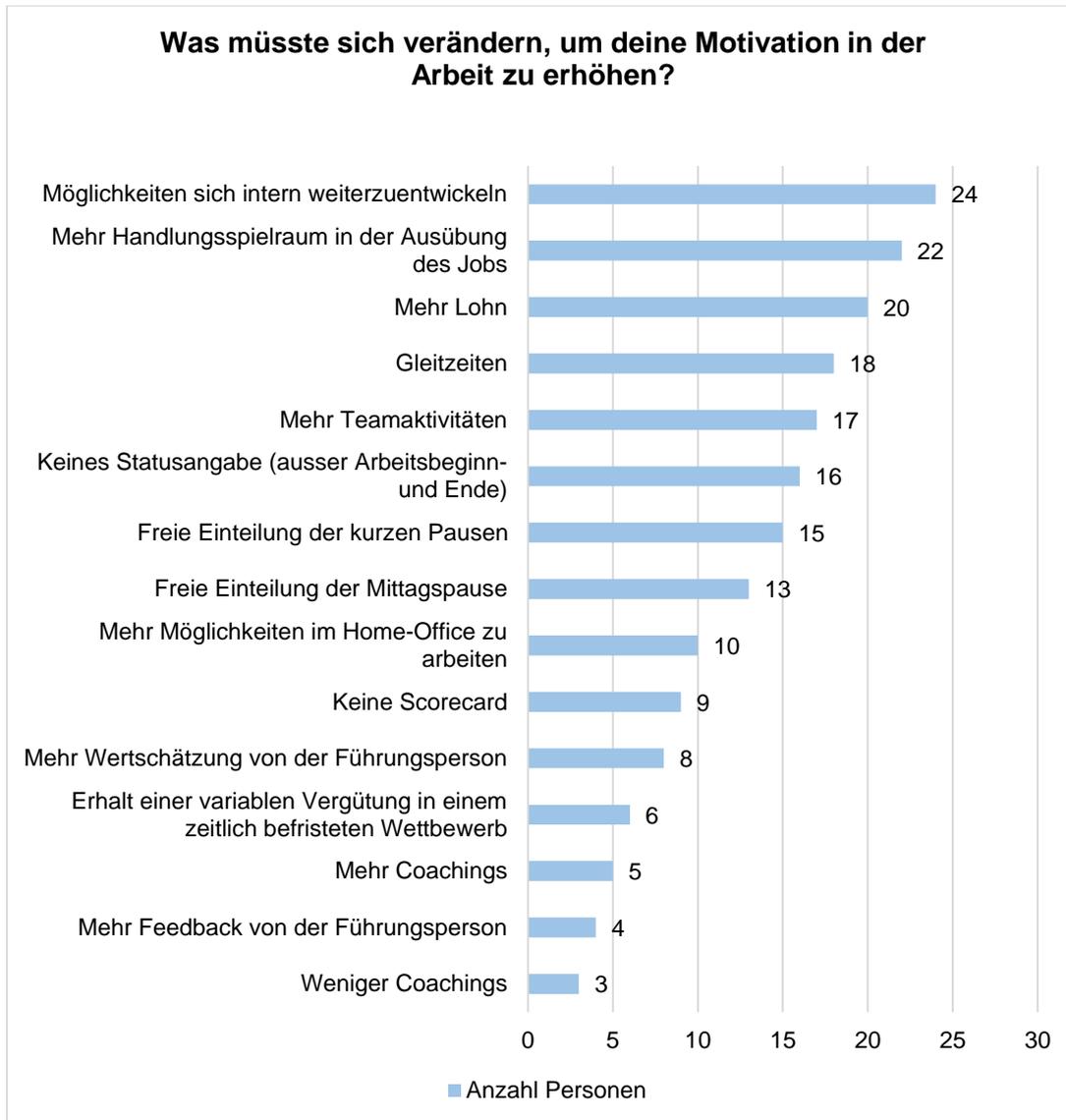


Abbildung 13. Mehrfachantworten "Erhöhung der Motivation" (eigene Darstellung, 2021)

Die Antworten der beiden letzten Fragen sind ähnlich beantwortet worden. Möglichkeiten sich intern weiterzuentwickeln, mehr Handlungsspielraum in der Ausübung des Jobs, mehr Lohn und mehr Gleitzeiten sind bei beiden Fragen am häufigsten gewählt worden. Das freie Textfeld «Sonstiges» ist von keiner Person ausgefüllt worden.

4.2 Ergebnis Gruppendiskussion

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Gruppendiskussion zusammengetragen und erläutert. Das Ziel der Gruppendiskussion war es, ein besseres Verständnis über die Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation im Telemarketing zu erhalten und auf der Basis der Auswertung des Fragebogens Lösungsvorschläge für die Motivationsförderung zu diskutieren. Die Gruppendiskussion dauerte knapp drei Stunden. Normalerweise werden für Gruppendiskussionen maximal zirka zwei Stunden angesetzt (Kühn & Koschel, 2011). Anhand der vielen Dimensionen sowie Items konnte die Gruppendiskussion nicht kürzer

gehalten werden. Innerhalb dieser Zeit war es auch nahezu unmöglich, für alle Dimensionen Handlungsansätze zu entwickeln. Die Teilnehmenden diskutierten vor allem über die Ursachen der Ergebnisse und vereinzelt über Lösungsvorschläge.

Die Auswertung erfolgte anhand der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Im Transkript wurden alle Namen, bis auf den Namen der Autorin dieser Arbeit, anonymisiert (Anhang F). Das gesamte Kategoriensystem kann der Tabelle 19 entnommen werden:

Tabelle 19

Kategoriensystem der Gruppendiskussion (eigene Darstellung, 2021)

| Hauptkategorie | Subkategorie | Entstehungsart |
|----------------------|--|---|
| Anforderungsvielfalt | - Abwechslungsreiche Arbeit | Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien |
| | - Handlungsspielraum | |
| | - Job-Enrichment | induktiv |
| Bedeutsamkeit | - Teamzusammenhalt | Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien |
| | - Förderung Zusammenarbeit mit Kampagnenmanagerinnen und -managern | |
| | - Wichtigkeit der Mitarbeitenden | induktiv |
| | - Ganzheitlichkeit der Aufgabe | |
| Führung | - Altersunterschied der Mitarbeitenden | Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien |
| | - Weitere Befragungen mit den Mitarbeitenden | |
| | - Leistung der Mitarbeitenden | induktiv |
| | - Langjährige Mitarbeitende | |
| Arbeitsbedingungen | - Freie Einteilung der Kurzpausen | Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien |
| | - Entwicklungsperspektive | |
| | - Variable Vergütung in einem zeitlich befristeten Wettbewerb | induktiv |

| Hauptkategorie | Subkategorie | Entstehungsart |
|---|--|--|
| Verantwortung und Autonomie | - Weiterentwicklung der Arbeit | Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien induktiv |
| | - Handlungsspielraum | |
| | - Art der Arbeit | |
| | - Rahmenbedingungen von aussen | |
| Überwachung und Kontrolle | - Art der Arbeit | Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien induktiv |
| | - Statuskontrolle | |
| | - Coaching | |
| Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und - kollegen | - Austausch unter den Mitarbeitenden | Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien induktiv |
| | - Persönlicher Kontakt | |
| | - Weitere Befragungen mit den Mitarbeitenden | |
| | - SARS-CoV-2-Pandemie | |
| Arbeitsinhalt | - Call-Center | Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien induktiv |
| | - Eigeninitiative der Mitarbeitenden zur Kündigung | |
| | - Job-Enrichment | |
| | - Berufliches Sprungbrett | |
| | - Schnuppertag | |
| | - Dauer im Telemarketing | |
| Rückmeldung und Feedback | - Scorecard | Hauptkategorie deduktiv und Subkategorien induktiv |
| | - Wahrnehmung | |
| | - Weitere Befragungen mit den Mitarbeitenden | |
| | - Feedbacksystem | |
| Weiteres Vorgehen | - Arbeitsgruppe | Haupt- und Subkategorie induktiv |

Alle Hauptkategorien, bis auf die Hauptkategorie «Weiteres Vorgehen», wurden deduktiv gebildet, das bedeutet, die Hauptkategorien (Dimensionen), welche aus der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et al. (1959) und dem Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975) abgeleitet wurden, existierten bereits vor dem Kodieren durch

den Fragebogen. Die Subkategorien wurden hingegen anhand des Transkripts (induktiv) gebildet (Anhang G).

4.2.1 Ergebnis Anforderungsvielfalt

Bei der Dimension Anforderungsvielfalt wurde vor allem darüber diskutiert, wie viel Handlungsspielraum den Mitarbeitenden gegeben werden soll und wie lange dieser Effekt anhalten würde. Der Mittelwert lag in dieser Dimension bei den Mitarbeitenden bei 3.33. Die Teilnehmenden waren sich uneinig darüber, wie lange der Motivationseffekt bei mehr Freiheiten anhalten würde. Eine Person meinte:

Und was wäre dann in einem Jahr? Fällt es dann wieder von oben herunter? Weil man kennt es, man hat es. Man hat Routine drin. Es ist dann nichts mehr Neues. Der Mensch will ja eigentlich immer weiter. Es hat einen Motivationseffekt für eine gewisse Zeit und nachher lässt es wieder nach, weil du brauchst etwas Neues. (P1)

Wiederum war die Meinung einer anderen Person: «Je abwechslungsreicher der Job ist, desto mehr Befriedigung ziehst du dabei heraus.» (P4). In der Diskussion kam der Handlungsansatz auf, dass die Kalenderauslastung im DOM-Bereich in die Verantwortung der Mitarbeitenden gegeben werden könnte. Der Vorschlag dieses Job-Enrichments kam in der Diskussionsrunde gut an und fand bei den Teilnehmenden Zustimmung.

4.2.2 Ergebnis Bedeutsamkeit

In dieser Dimension lag der Mittelwert bei 4.23 und dabei wurde ersichtlich, dass für alle Teilnehmenden der Teamzusammenhalt von grosser Bedeutung ist. Das «Wir-Gefühl» soll in den Teams noch mehr Präsenz finden. Eine Person meinte: «Gerade in der heutigen Zeit müssten wir ein Medium einsetzen, wie Beekeeper oder sonst irgendwas, wo du eben die Mitarbeiter auf verschiedene Art und Weise abholen, mitnehmen, den Infofluss sicherstellen kannst. Das darf auch mal motivierend, lustig und informativ sein.» (P3). Aufgrund der mangelnden Zeit und des hohen Aufwandes wurde solch ein Medium bis anhin nicht eingesetzt. Des Weiteren wurde über die Zusammenarbeit mit den Kampagnenmanagerinnen und -managern gesprochen. Hierbei zeigte sich, dass vor allem bei den grösseren Kampagnen diese nach dem Start nicht wirklich im Telemarketing vorbeikommen, Interesse zeigen oder die Mitarbeitenden miteinbeziehen. Dadurch werden die Mitarbeitenden vor vollendete Tatsachen gestellt. Auch die Wichtigkeit der Mitarbeitenden hervorzuheben, hat Verbesserungspotenzial, was folgende Aussage unterstreicht: «Wir hören auch oft, ja wir machen leider nur Termine. Du bist wichtig und du schaust, dass die draussen etwas zu tun haben.» (P1). Eine andere Person sagte: «Im

Telemarketing bin ich nur der „Darreiche“. Ich gebe dir den Teller aus der Küche weiter, aber der Kellner ist derjenige, der die Lorbeeren bekommt, so in diesem Stil.» (P4)

4.2.3 Ergebnis Führung

Das Thema Führung fand bei den Mitarbeitenden am meisten Zustimmung. Dabei waren in der Gruppendiskussion vor allem die langjährigen Mitarbeitenden das Gesprächsthema. Es zeigte sich, dass langjährige Mitarbeitende nicht so eng geführt werden wie Mitarbeitende, welche neu im Telemarketing sind, da die Leistungen dieser noch nicht gut genug sind. Eine Person meinte:

Jemand, der bereits schon so lange da ist, kennt die Regeln. Dieser hält sich an die Prozesse. Dort führst du eher an der lockeren Leine. Es kann sein, dass diese Person dann findet, die Führung ist zu wenig präsent. Von unserer Sicht ist es aber der Mitarbeiter. Der genießt unser volles Vertrauen. (P2)

Mehr Fokus auf die Mitarbeitenden, welche schon länger im Telemarketing arbeiten, wird dabei öfters genannt. Auch der Altersunterschied der Mitarbeitenden in Bezug auf die Führung wurde diskutiert. «Als jüngere Person akzeptierst du mal noch ganz schnell ältere Personen als Autoritätspersonen» (P4), sagte eine teilnehmende Person. Die Gruppe war sich einig, dass weitere Befragungen mit den Mitarbeitenden zu diesem Thema stattfinden sollen, um weitere Einzelheiten herauszufinden und dadurch mögliche Veränderungen voranzutreiben.

4.2.4 Ergebnis Arbeitsbedingungen

Diese Dimension fand in der Auswertung des Fragebogens am wenigsten Zustimmung. In der Gruppendiskussion wurde hierbei vor allem das Thema der freien Einteilung der Kurzpausen diskutiert. Die Frage während der Gruppendiskussion war nicht, ob sie dies ermöglichen möchten, sondern wie sie dies umsetzen könnten, damit die Erreichbarkeit für die Kundinnen und Kunden noch gegeben ist. Es wurden verschiedene Möglichkeiten mit vorgegebenen Strukturen diskutiert. Auch wurde von der Entwicklungsperspektive der Mitarbeitenden gesprochen: «Was bei uns fehlt, ist ganz klar ein Entwicklungs- oder Karriereprogramm. Der Mitarbeiter kommt und macht immer das Gleiche. Er hat keine Perspektive. Das ist wie in einem Spiel, wo du vorne aktiv bist.» (P3). Betreffend die variable Vergütung in einem zeitlich befristeten Wettbewerb waren sich die Teilnehmenden unsicher, ob dies eingeführt werden sollte. Eine Person meinte: «Wenn wir so einen finanziellen Anreiz geben, dann haben wir die Kunden schon fast vergewaltigt. Ich habe da ein wenig Angst. Vielleicht ist es auch unbegründet, dass wir dann wirklich Leute haben, die die Kundin fast zu einem Termin zwingen.» (P1). Die Optionen müssten noch

genauer angeschaut werden, ob die Auszahlung zum Beispiel flacher sein müsste, so dass mehr Personen davon profitieren.

4.2.5 Ergebnis Verantwortung und Autonomie

Diese Dimension zeigte in der Auswertung des Fragebogens einen Mittelwert von 3.94. Einige aus der Gruppe haben diskutiert, dass sie viele Rahmenbedingungen, welche von aussen kommen, berücksichtigen müssen:

Von der Coaching-Seite her heisst es in einem Gespräch, beispielsweise muss das und das gesagt werden. Omni-Channel sagt, in einem Gespräch muss das und das gesagt werden, plus müssen wir noch Zahlen liefern. Das drückt uns schon in einen Rahmen hinein, wo wir den Agenten vorgeben müssen, was sie sagen sollen. (P2)

Diese Rahmenbedingungen schränken die Autonomie der Mitarbeitenden ein. Nichtsdestotrotz soll der Job sich weiterentwickeln und eine neue Ausgestaltung überprüft werden. So hat jemand aus der Gruppe Folgendes gesagt: «Ich glaube gerade beim Telemarketing haben wir Möglichkeiten, mit wenig Aufwand etwas bewirken zu können. Davon bin ich überzeugt.» (P3). Es herrschte ein wenig Unstimmigkeit, da einige Personen sagten, dass der Job nun mal ein Callcenter-Job ist und diese Punkte gar nicht umgestaltet werden können.

4.2.6 Ergebnis Überwachung und Kontrolle

In dieser Rubrik war das Hauptthema die Statuskontrolle, vor allem die «Nachbearbeitung» der Mitarbeitenden. Im Fragebogen zeigte diese Dimension einen Mittelwert von 4.03. Jemand aus der Gruppendiskussion meinte:

Wir sagen aber immer, wo nicht Zeit verplempert wird, das ist in der Nachbearbeitung. Das sagen wir ihnen ganz klar. Im Rufaufbau dürfen sie machen, was sie wollen. Sie können so lange mit dem Kunden schwatzen, solange der Kunde Redebedarf hat. Aber in der Nachbearbeitung wird nicht Zeit verplempert. (P2)

Eine weitere Person ergänzte:

Wir haben einen Auftrag und diesen Auftrag müssen wir erfüllen. Logisch musst du bei der Nachbearbeitung den Fall abschliessen und darfst nicht reden. Wenn ich jemanden erwische, dann gehe ich auf diese Person zu und sage, sorry, die Nachbearbeitung geht nicht so. Logisch, wir müssen schauen, dass wir diesen

Kalender voll bekommen. Es geht nicht anders. Wenn wir den Druck wegnehmen, dann machen sie praktisch keine Telefone mehr oder viel weniger. (P1)

Die Statuskontrolle zeigte in der Diskussion eine hohe Wichtigkeit. Bezüglich der Coachings kam die Idee auf, dass gute Bestandes-Mitarbeitende im Telemarketing die Coachings durchführen könnten, anstelle des Coaching-Teams. Dieser Ansatz würde bei den Mitarbeitenden vielleicht besser Anklang finden.

4.2.7 Ergebnis Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen

Das Ergebnis des Fragebogens ergab bei dieser Dimension den zweitbesten Wert über alle Dimensionen gesehen. Die Gruppe war sich vollkommen einig, dass die Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen unter der jetzigen Pandemie-Situation leidet. Alle waren davon überzeugt, dass die Werte sich verbessern würden, sobald die Pandemie vorbei ist und mehr Teamaktivitäten oder -anlässe durchgeführt werden können. Der Teamzusammenhalt auf Distanz zu fördern, sei unmöglich. Dafür braucht es den persönlichen Kontakt, damit eine Bindung aufgebaut werden kann. Eine Person äusserte sich folgendermassen:

Es waren ca. drei Tage, wo wir fast keine Arbeit gehabt haben und dann haben wir auch gefunden, dass wir die Jungen, also die Neuen, mit jemandem, der schon sehr lange da ist, zusammentun. Sie mussten mir alle ein Feedback schreiben. Sie haben dann auch wirklich geschrieben, dass es cool gewesen ist, jemanden kennen zu lernen, wo man ansonsten nie sieht, und so wertvolle Inputs sammeln kann. Die Resonanz ist sehr, sehr gut gewesen. Da bin ich fast davon überzeugt, dass wenn die Leute auch mehr Zeit miteinander verbringen, dann ist es wieder das One-Family-AXA, was sie immer hatten. Im Moment würde ich die Hand ins Feuer legen, dass die Situation daran schuld ist. (P2)

Der Austausch im Telemarketing untereinander sei für die Förderung der Beziehung gut. Auch hier war sich die Gruppe einig, dass sie die Meinungen der Mitarbeitenden in einer weiteren Befragung, sei es in einem Teammeeting oder in Einzelgesprächen, abholen möchte.

4.2.8 Ergebnis Arbeitsinhalt

In dieser Dimension wurden weniger Handlungsansätze besprochen, sondern, dass die Mitarbeitenden Eigeninitiative ergreifen sollen und selbst kündigen, wenn sie mit ihrem Job unzufrieden sind. «Jeder ist für sein Glück und seine Zukunft selber verantwortlich. Wir

können den Ball ins Rollen bringen, aber gehen muss immer noch der andere. Wir können ihn zum Gehen bewegen, wenn seine Qualitäten nicht mehr stimmen» (P1), meinte eine Person aus der Gruppe. Eine andere Person meinte bezüglich des Schnuppertages: «Es ist bei uns ja nicht so, dass sich die Leute bei uns um einen Admin-Job beworben haben und jetzt nur noch plötzlich terminieren. Sie haben gewusst, auf was sie sich einlassen.» (P2). Auch die Dauer im Telemarketing spielte eine Rolle in Bezug auf die Motivation. In der Auswertung des Fragebogens hat diese Dimension als drittbeste abgeschlossen.

4.2.9 Ergebnis Rückmeldung und Feedback

Der Mittelwert bei dieser Dimension liegt bei 4.33. In der Gruppendiskussion war das Hauptthema die Scorecard, welche die Mitarbeitenden vierteljährlich erhalten. Mitarbeitende, welche einen befristeten Arbeitsvertrag (bei Antritt die ersten sechs Monate) haben, erhalten hingegen monatlich eine Scorecard. Eine Person meinte: «Scorecard ist für mich eine Standortbestimmung. So und so hast du performt und auf das und das musst du schauen.» (P1). Eine weitere Person ergänzte: «Der Mitarbeiter will halt schon wissen, wo er steht. Ein paar Aussagen vorher hat man auch gesehen, dass er mehr Input bekommen möchte.» (P5). Bei der Diskussion betreffs eines Feedbacksystems von den Kundinnen und Kunden waren die Meinungen geteilt. So sagte eine Person aus der Gruppendiskussion:

Das kannst du meiner Ansicht nach machen, wenn du Berater bist. Wir machen schlussendlich einen Termin. Wie möchtest du die Kunden dann fragen, ob sie zufrieden sind mit dem Termin? In unserem Bereich finde ich es eher schwierig, dass man ein Feedback bekommt. (P1)

Eine andere Person hatte eine andere Meinung zu diesem Thema und sagte: Schlussendlich bin ich in einer Interaktion mit einem Kunden und ich kann als Mitarbeiter sehr wohl das Gespräch in diese Richtung entwickeln, wo ich vom gegenüber das Feedback erhalte, ob er mit dieser Beratung zufrieden ist oder nicht. Ob wir ihn dazu fördern und motivieren, das sind alles Fragestellungen, wo in diesem Punkt zusammen sind. (P3)

Auch hier scheinen weitere Befragungen mit den Mitarbeitenden wichtig, um herauszufinden, weshalb die einen Rückmeldungen von den Kunden erhalten und andere nicht. Des Weiteren scheinen die Rückmeldungen eine Sache der Wahrnehmung zu sein, da einige Mitarbeitende mehr Feedbacks als andere benötigen.

4.2.10 Ergebnis Weiteres Vorgehen

Beim weiteren Vorgehen waren sich die Teilnehmenden einig, dass die Auswertung des Fragebogens eine Ist-Aufnahme sei und dies nun immer weiterentwickelt werden soll. Die Ideen sollen in einer Arbeitsgruppe auf Machbarkeit überprüft werden und danach Schritt für Schritt in die Praxis umgesetzt werden. Für die Gruppe war klar, dass diese Diskussion nicht einmalig sein würde, sondern dass dies der Start in eine Veränderung ist. Eine Person beendete die Gruppendiskussion mit folgenden Worten, was von den anderen Personen kopfnickend bestätigt wurde:

Das ist eine sehr aufwändige Arbeit gewesen. Ich würde mir wünschen, dass wir das koordiniert machen und nicht jeder geht jetzt einfach die Leute befragen. Auf Basis von solch einer Bachelorarbeit würde ich nicht in Eigenregie anfangen, dort anzusetzen. Das macht für mich keinen Sinn. Ich würde als Nächstes vorschlagen, dass wir aufgrund von den Hauptkenntnissen und Handlungsempfehlungen ansetzen und auf dem aufbauen, indem wir eine seriöse Einschätzung machen könnten. Von mir aus in einer Arbeitsgruppe oder mehreren Workshops. Davon halte ich mehr, als wenn wir selber schauen gehen, wo könnten wir jetzt was verbessern. Lieber gegenüber dem Mitarbeiter etwas zeigen, was Hände und Füße hat und etwas bewirkt und eine spürbare Verbesserung ist. (P3)

4.3 Ergebnisse Fragestellung

Um die Ergebnisse der Fragestellung zu erläutern, werden die Fragestellungen einzeln betrachtet:

„Welches sind die zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden im Bereich «Telemarketing»?“

Die Erhebung hat gezeigt, alle erhobenen Daten einen Einflussfaktor auf die Arbeitsmotivation haben. Die Dimensionen «Führung», «Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen» sowie «Arbeitsinhalt» haben dabei am besten abgeschnitten, bzw. zeigen die höchsten Mittelwerte. Am meisten Verbesserungspotenzial haben die Dimensionen «Anforderungsvielfalt» und «Arbeitsbedingungen». In diesen Dimensionen liegt der Mittelwert bei «Stimme eher nicht zu».

„Welches sind die Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsmotivation?“

Aus dem Fragebogen wird ersichtlich, dass sich die Mitarbeitenden vor allem mehr Möglichkeiten wünschen, um sich intern weiterzuentwickeln, mehr Handlungsspielraum in der Ausübung des Jobs, mehr Lohn und mehr Gleitzeiten. Des Weiteren sind in der Gruppendiskussion folgende Ansätze besprochen worden:

- Kalenderauslastung im DOM-Bereich in die Verantwortung der Mitarbeitenden geben
- Zusammenarbeit mit Kampagnenmanagerinnen und -managern fördern
- Einsatz eines Mediums zur Einbindung der Mitarbeitenden
- Mehr Fokus auf die Mitarbeitenden, welche schon länger im Telemarketing arbeiten
- Entwicklungs- oder Karriereprogramm für die Mitarbeitenden
- Bestandes-Mitarbeitende im Telemarketing könnten zusätzliche Coachings durchführen, damit es bei den Mitarbeitenden besser Anklang findet.
- Weitere Befragungen mit den Mitarbeitenden durchführen

Im Kapitel 5.2 Handlungsempfehlungen werden weitere konkrete Lösungsansätze für die Motivationsförderung im Telemarketing erläutert.

5. Diskussion

Nachfolgend werden die Ergebnisse dieser Bachelorarbeit interpretiert sowie mögliche Handlungsansätze für die AXA erläutert. Anschliessend werden die Limitationen und ein Ausblick für zukünftige Forschungen aufgezeigt. Zum Schluss folgt das Fazit dieser Bachelorarbeit.

5.1 Ergebnisinterpretation

Die Fragestellungen dieser Arbeit lauten: «Welches sind die zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden im Bereich «Telemarketing»?» und «Welches sind die Möglichkeiten zur Steigerung der Arbeitsmotivation?» Auf die zweite Frage wird vor allem im nächsten Kapitel 5.2 Handlungsempfehlungen eingegangen.

Um die erste Frage zu beantworten wurde ein spezifischer Fragebogen für das Telemarketing anhand der Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg et. al (1959) und des Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham (1975) generiert. Die Theorien baten einen guten Grundbaustein, um die zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation zu analysieren und zu verstehen. Dabei kann zusammenfassend gesagt werden, dass alle Dimensionen einen zentralen Einfluss auf die Arbeitsmotivation haben. Hierbei kann festgestellt werden, dass keine der Dimensionen einen hervorragenden Wert aufweist (höchster Mittelwert von 4.91 in der Dimension «Führung») und somit alle Dimensionen Verbesserungspotenzial haben. Die Dimension «Führung» hat bei den Mitarbeitenden am besten abgeschnitten und sie stimmten überwiegend zu, dass die Führungskräfte sie in ihrem Arbeitsalltag motivieren. Das belegt, dass die Art und Weise, wie die Führungspersonen ihr Team führen, Wirkung zeigt. Nichtsdestotrotz fällt auf, dass je länger die Mitarbeitenden im Telemarketing arbeiten, desto weniger scheint die Führung einen positiven Einfluss auf ihre Motivation zu haben. Das könnte daran liegen, dass die Führungskräfte mehr Zeit in neue Mitarbeitende investieren und somit weniger Zeit für die anderen Teammitgliedern und Teammitglieder haben. In der Gruppendiskussion wurde diese Feststellung ebenfalls hinterfragt und darüber diskutiert, dass in Zukunft der Fokus mehr auf die Mitarbeitenden, welche schon länger im Telemarketing tätig sind, gerichtet werden soll.

In Bezug auf die Qualität der Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden ist zu sehen, dass die Stimmung im Team einen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation hat. Die Mitarbeitenden schätzen sich gegenseitig und unterstützen sich bei Schwierigkeiten. Dies zeigt auf, dass im Telemarketing eine gute Teamkonstellation vorhanden ist. Dennoch wünschen sich die Mitarbeitenden mehr Teamaktivitäten, was in der jetzigen Pandemie schwieriger umzusetzen ist.

Der Arbeitsinhalt bereitet den Mitarbeitenden Freude und sie sind mit ihrer Teameinteilung zufrieden, was sich wiederum positiv auf die Arbeitsmotivation auswirkt. Auch die Rückmeldungen der Führungskräfte und Coaches, welche sie für ihre Arbeit erhalten, motivieren die Mitarbeitenden. Hingegen beim Erhalt der Scorecard sind die Meinungen der Mitarbeitenden sehr unterschiedlich. Für die einen ist die Scorecard eine Motivationsförderung und für andere nicht. Das kann damit zusammenhängen, dass Personen, welche konstant gute Zahlen in ihrer Scorecard erhalten, motivierter sind als Personen, welche schlechtere Zahlen in ihrer Scorecard haben.

Eine weitere Erkenntnis ist, dass die gefühlte Bedeutsamkeit ihrer Arbeit erhöht werden muss. Nicht alle Mitarbeitenden empfinden, dass sie eine wichtige Arbeit ausführen. Der Grund dafür könnte sein, dass sie nach dem Vereinbaren von Terminen keine Rückmeldungen über die Qualität ihrer Terminvereinbarungen erhalten. Zudem fühlen sich die Mitarbeitenden zwar für ihre Arbeit verantwortlich, haben jedoch kaum Freiheiten in der Art und Weise, wie sie ihre Arbeit ausüben. Sie können ebenfalls ihre Pausenzeiten nicht selbst einteilen. Dies zeigt auf, wie viel Potenzial die Verbesserung des autonomen Handelns bei den Mitarbeitenden hat. Des Weiteren empfinden die Telemarketing-Mitarbeitenden ihre Arbeit als nicht sehr abwechslungsreich, was sich negativ auf die Arbeitsmotivation auswirkt. Die Führungskräfte waren in der Gruppendiskussion dazu bereit, den Mitarbeitenden mehr Handlungsspielraum und Job-Enrichments zu ermöglichen. Dieses Zugeständnis zeigt, dass die Führungskräfte nun bewusst wahrnehmen, wie wenig Autonomie die Mitarbeitenden besitzen und wie monoton ihre Arbeit ist. Die Führungskräfte bekennen sich dazu, Lösungen auszuarbeiten, welche den Mitarbeitenden eine freiere Ausübung ihrer Arbeit ermöglichen. Dadurch wird die Motivation der Mitarbeitenden gesteigert.

Die Gruppendiskussion hat gezeigt, dass alle Teilnehmenden ein besseres Verständnis über die zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation im Telemarketing erhalten haben und miteinander eine Veränderung anstreben möchten. Es ist das gemeinsame Ziel, die Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden zu fördern und somit als Folge daraus auch den Geschäftserfolg zu steigern. Die von den Führungskräften in der Gruppendiskussion identifizierten Handlungsvorschläge sind vielversprechend und gut umsetzbar.

5.2 Handlungsempfehlungen

Anhand der Ergebnisse des Fragebogens sowie den genannten Lösungsvorschlägen innerhalb der Gruppendiskussion werden nachfolgend Handlungsempfehlungen für die Praxispartnerin definiert. Der Fokus liegt dabei in der Verbesserung bzw. Steigerung der Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden im Telemarketing.

Als erster Schritt ist es von hoher Wichtigkeit, mit den Mitarbeitenden im Telemarketing die Ergebnisse der Auswertung zu diskutieren, um ein noch besseres Verständnis über die Situation der Mitarbeitenden zu erhalten. Dies könnte in Form einer Gruppendiskussion, in Einzelgesprächen oder in einem Teammeeting stattfinden. Weil der Fragebogen eine quantitative Methode ist, wäre es sinnvoll, eine qualitative Methode hinzuzuziehen. Dabei könnten die Erkenntnisse bezüglich der Arbeitsmotivation im Telemarketing erweitert werden.

Der Teamzusammenhalt scheint ein grosser Einflussfaktor auf die Arbeitsmotivation zu sein. Da wir uns zurzeit in der SARS-CoV-2-Pandemie befinden, wären ein Tool für den gegenseitigen Austausch und die Einbindung der Mitarbeitenden gute Alternativen. Dafür wäre es möglich, einigen Mitarbeitenden (oder rotierend) die Verantwortung dafür zu geben, dass die wichtigsten Neuigkeiten oder auch Probleme im Arbeitsalltag diskutiert werden. Auch könnte dabei der Leiter des Direktvertriebs involviert werden, um die Nähe zum Direktvertrieb oder auch den Zusammenhalt untereinander zu stärken. Gerade für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wäre es eine tolle Gelegenheit, um im Team Fuss zu fassen.

Des Weiteren könnte es einen grossen positiven Einfluss auf die Arbeitsmotivation haben, wenn die Mitarbeitenden die kurzen Pausen selbst einteilen könnten. Dies könnte unter bestimmten Rahmenbedingungen (z.B. Mindestanzahl an Personen, welche im Telefon eingeloggt bleiben müssen) umgesetzt werden. So würden die Handlungsspielräume der Mitarbeitenden erweitert werden. Dazu müssten lediglich die Rahmenbedingungen sowie das System definiert werden, über welches die Pausensituation erfasst werden soll.

Die Führungskräfte haben einen entscheidenden Anteil an der Steigerung der Motivation. Auch wenn die Dimension «Führung» am besten abgeschnitten hat, dürfen vor allem die bestehenden Mitarbeitenden nicht vernachlässigt werden. Gemäss Kaehler (2020) ist Motivation zu stiften eine Führungsaufgabe und somit ein Teil der Gesamtaufgabe der Personalführung. Dies könnte in Form eines regelmässigen Austausches stattfinden, oder in Gruppendiskussionen entstünde die Möglichkeit herauszufinden, welche Wünsche die Mitarbeitenden bezüglich der Führung haben.

Auch ist es bedeutend, den Mitarbeitenden regelmässig vor Augen zu führen, welchen wichtigen Teil sie vom ganzen Prozess ausmachen. Momentan erhalten die Mitarbeitenden zwar Rückmeldung, wie gut ihre Zahlen bezüglich der Anzahl Termine ausgefallen sind oder wenn eine Beschwerde bezüglich des Termins eintrifft, jedoch wissen die Mitarbeitenden nicht, was ihr Termin gebracht hat. Eine Möglichkeit wäre, dass die Führung bei gewissen Aussendienstmitarbeitenden oder Telefonberatenden ein Feedback

einholen könnte, wie der Termin abgelaufen ist, damit die Mitarbeitenden sich der Auswirkungen ihrer Arbeitstätigkeiten bewusst werden.

Zusätzlich könnte die Zusammenarbeit mit den Kampagnenmanagerinnen und -managern gefördert werden, indem diese regelmässig im Telemarketing vorbeischauen und bei den Gesprächen zuhören oder wenn in einer Diskussionsrunde die Erfahrungen der Mitarbeitenden bezüglich der Kampagne ausgetauscht werden. Dieser Austausch mit den zuständigen Personen für die Kampagne könnte die Bedeutsamkeit der Tätigkeiten erhöhen und dementsprechend auch die Motivation der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden würden sich involvierter fühlen und nicht nur das Gefühl haben, dass sie die Ausführenden sind.

Der Job an sich kann nicht wirklich neu erfunden werden, da es sich nun mal um einen Telefonjob handelt. Nichtsdestotrotz könnte mit einer qualitativen Erweiterung des Aufgabenspektrums (Job-Enrichment) die Arbeitsmotivation erhöht werden. Ein erster Ansatz, welcher auch in der Gruppendiskussion diskutiert wurde, ist, die Kalenderauslastung im DOM-Bereich in die Verantwortung der Mitarbeitenden zu geben. Die Arbeitsaufgaben sollten entwicklungsfördernd gestaltet werden, damit die Mitarbeitenden daran lernen, wachsen und sich entwickeln können.

5.3 Limitationen

Nachfolgend werden die Limitationen dieser Bachelorarbeit aufgezeigt.

Eine Limitation dieser Arbeit ist, dass die Erhebung mittels Fragebogen während der SARS-CoV-2-Pandemie stattgefunden hat und die zu Befragenden zu diesem Zeitpunkt fast ausschliesslich im Home-Office arbeiteten. Aus diesem Grund ist es möglich, dass die Mitarbeitenden eine stärkere oder schwächere subjektive Wahrnehmung bezüglich der Arbeitsmotivation hatten. Die SARS-CoV-2-Pandemie könnte die Ergebnisse beeinflusst haben, vor allem in Bezug auf die Dimension «Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen».

Die Schwierigkeit der Gruppendiskussion bestand darin, alle Ergebnisse des Fragebogens innerhalb kurzer Zeit zu präsentieren. Da die Gruppendiskussion auf Basis einer quantitativen Methode (Fragebogen) stattfand, wurden nicht nur die Handlungsansätze für eine Steigerung der Arbeitsmotivation diskutiert, sondern es entstand viel Spielraum für individuelle Interpretationen der Ursache der Ergebnisse. Das Ziel von einer reinen Besprechung von Lösungsvorschlägen konnte somit nicht erreicht werden, wodurch die Ergebnisse nicht so reichhaltig ausgefallen sind wie angedacht.

Eine Gruppendiskussion mit den Mitarbeitenden vor der Gruppendiskussion mit den Führungskräften hätte weitere wertvolle Ergebnisse hervorgebracht und eventuell offene Fragen geklärt. Aufgrund der Zeitkapazität konnte keine dritte Erhebung durchgeführt

werden. Die gewonnenen Ergebnisse werfen somit weitere Fragen auf, die durch Untersuchungen, wie beispielsweise eine Gruppendiskussion mit den Mitarbeitenden, ergänzt werden könnten.

5.4 Ausblick

Die Ergebnisse der erhobenen Daten zeigen, welche zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation im Telemarketing wirken. Dennoch bedarf es weiterer Forschung in diesem Bereich. Diese Arbeit eröffnete den ersten Schritt in eine mögliche Veränderung im Telemarketing-Team. In einer zukünftigen Studie könnte der Fokus auf die weniger gut ausgefallenen Dimensionen oder Items gelegt werden, um ein besseres Verständnis über die Arbeitsmotivation zu erhalten. Dies könnte erneut in Form eines Fragebogens und Gruppendiskussion stattfinden. Dabei wäre es interessant, die Gruppendiskussion mit den Mitarbeitenden durchzuführen, um so qualitative Ergebnisse der Mitarbeitenden zu erhalten.

Zukünftig könnte nach den eingeführten Handlungsansätzen ebenfalls ein Fragebogen entwickelt werden, welcher in zyklischen Wiederholungen bei den Mitarbeitenden zum Einsatz kommt, um feststellen zu können, wie sich die Arbeitsmotivation in diesem Team verändert.

Der Direktvertrieb ist im Allgemeinen eher umsatzgesteuert. Abschliessend könnte in der Zukunft im Direktvertrieb der Fokus mehr auf den Faktor Mensch gerichtet werden, um genau solche Themen wie die Arbeitsmotivation zu analysieren und zu verbessern.

5.5 Fazit

Mit der vorliegenden Thesis sind vor allem für die Praxispartnerin wichtige Erkenntnisse generiert worden. Aufgrund der Erhebung der zentralen Einflussfaktoren auf die Arbeitsmotivation konnte ein besseres Verständnis für dieses Thema erreicht werden und mögliche Lösungsvorschläge konnten besprochen werden. Auf dieser Basis können weitere Forschungen gemacht werden, um die Handlungsansätze zu definieren und umzusetzen und demzufolge eine Steigerung der Arbeitsmotivation zu erreichen.

6. Literaturverzeichnis

- AXA Schweiz (2021). *Zahlen und Fakten*. Verfügbar unter <https://www.axa.ch/de/ueber-axa/unternehmen/portraet/axa-schweiz.html>
- Baur, N. & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Becker, F. (2019). *Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie*. München: Springer-Verlag GmbH.
- Berekoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2009). *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung* (12. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion* (3., aktualisierte Aufl.). München: Pearson Deutschland GmbH.
- Deci, E. L., Koestner, R. & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125, 627-668.
- Dieninghoff, M. (2014). *Zur Berücksichtigung motivationaler Faktoren im Qualitätsmanagement: Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer.
- Elosge, C. (2016). *Fluktuation an der Unternehmensspitze. Analyse der Auswirkungen auf die Internationalisierung von Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (8. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Hohberg, I. (2015). *Arbeitszufriedenheit und Beanspruchung von Grundschulleitungen. Eine empirische Studie in NRW*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften* (2., überarbeitete Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Kaehler, B. (2020). *Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.

- Kanning, P. U. & Staufenbiel, T. (2012). *Organisationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Kauffeld, S. (2011). *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Kirchler, E. (2011). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3., aktualisierte und überarbeitete Aufl.). Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.
- Kleinbeck, U. & Kleinbeck, T. (2009). *Arbeitsmotivation. Konzepte und Fördermassnahmen*. Lengerich: Pabst.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Kühl, S., Strodtholz, P. & Taffertshofer, A. (2009). *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kühn, T. & Koschel, K. (2011). *Gruppendiskussionen. Ein Praxis-Handbuch* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien GmbH.
- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung* (5., überarbeitete Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Lieser, J. & Dijkzeul, D. (2013). *Handbuch Humanitäre Hilfe*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2012). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (2. Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag GmbH.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2019). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (4. Aufl.). Berlin: Springer Medizin.
- Reid, D. J. & Reid, F. J. (2005). Online focus groups: An in-depth comparison of computer-mediated and conventional focus group discussions. *International journal of market research*, 47 (2), 131-162.
- Rusch, S. (2019). *Stressmanagement. Ein Arbeitsbuch für die Aus-, Fort- und Weiterbildung* (2. Aufl.). Berlin: Springer-Verlag GmbH.
- Schulz, M., Mack, B. & Renn, O. (2012). *Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung*. Wiesbaden: Springer

Fachmedien.

Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Ernst Reinhardt Verlag.

Solomon, M. R. (2019). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being, Global Edition*. Canada: Pearson Education.

Ulich, E. (2011). *Arbeitspsychologie* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel / Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

Universität Zürich (2021). *Einfache lineare Regression*. Verfügbar unter https://www.methodenberatung.uzh.ch/de/datenanalyse_spss/zusammenhaenge/ereg.html

7. Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| <i>Abbildung 1.</i> Job Characteristics-Modell nach Hackman und Oldham 1980 (Hohberg, 2015, S. 95) | 9 |
| <i>Abbildung 2.</i> Ablaufschema einer inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 100) | 22 |
| <i>Abbildung 3.</i> Ergebnis Dimension "Anforderungsvielfalt" (eigene Darstellung, 2021) | 29 |
| <i>Abbildung 4.</i> Ergebnis Dimension "Bedeutsamkeit" (eigene Darstellung, 2021) | 31 |
| <i>Abbildung 5.</i> Ergebnis Dimension "Führung" (eigene Darstellung, 2021) | 33 |
| <i>Abbildung 6.</i> Ergebnis Dimension "Arbeitsbedingungen" (eigene Darstellung, 2021) | 35 |
| <i>Abbildung 7.</i> Ergebnis Dimension "Verantwortung und Autonomie" (eigene Darstellung, 2021) | 37 |
| <i>Abbildung 8.</i> Ergebnis Dimension "Überwachung Kontrolle " (eigene Darstellung, 2021) | 39 |
| <i>Abbildung 9.</i> Ergebnis Dimension "Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen" (eigene Darstellung, 2021) | 41 |
| <i>Abbildung 10.</i> Ergebnis Dimension "Arbeitsinhalt" (eigene Darstellung, 2021) | 43 |
| <i>Abbildung 11.</i> Ergebnis Dimension "Rückmeldung/Feedback" (eigene Darstellung, 2021) | 45 |
| <i>Abbildung 12.</i> Mehrfachantworten "Langfristigkeit im Telemarketing" (eigene Darstellung, 2021) | 47 |
| <i>Abbildung 13.</i> Mehrfachantworten "Erhöhung der Motivation" (eigene Darstellung, 2021) | 48 |

8. Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1 <i>Unterschiede zwischen Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit (in Anlehnung an Schüpbach, 2013)</i> | 5 |
| Tabelle 2 <i>Hygienefaktoren und Motivatoren (in Anlehnung an Becker, 2019, S. 58)</i> | 7 |
| Tabelle 3 <i>Beschreibung der Dimensionen des Fragebogens (eigene Darstellung, 2021)</i> | 13 |
| Tabelle 4 <i>Cronbachs-Alpha nach Pretest (eigene Darstellung, 2021)</i> | 17 |
| Tabelle 5 <i>Deskriptive Statistik zur Anzahl Dienstjahre (eigene Darstellung, 2021)</i> | 25 |
| Tabelle 6 <i>Deskriptive Statistik zum Alter (eigene Darstellung, 2021)</i> | 25 |
| Tabelle 7 <i>Deskriptive Statistik zum Arbeitspensum (eigene Darstellung, 2021)</i> | 26 |
| Tabelle 8 <i>Deskriptive Statistik zum höchsten Schul- bzw. Ausbildungsabschluss (eigene Darstellung, 2021)</i> | 27 |
| Tabelle 9 <i>Deskriptive Statistiken über alle Dimensionen (eigene Darstellung, 2021)</i> | 28 |
| Tabelle 10 <i>Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Anforderungsvielfalt" (eigene Darstellung, 2021)</i> | 30 |
| Tabelle 11 <i>Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Bedeutsamkeit" (eigene Darstellung, 2021)</i> | 32 |
| Tabelle 12 <i>Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Führung" (eigene Darstellung, 2021)</i> | 34 |
| Tabelle 13 <i>Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Arbeitsbedingungen" (eigene Darstellung, 2021)</i> | 36 |
| Tabelle 14 <i>Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Verantwortung und Autonomie" (eigene Darstellung, 2021)</i> | 38 |
| Tabelle 15 <i>Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Überwachung und Kontrolle" (eigene Darstellung, 2021)</i> | 40 |
| Tabelle 16 <i>Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Qualität der Beziehungen zu Arbeitskolleginnen und -kollegen" (eigene Darstellung, 2021)</i> | 42 |
| Tabelle 17 <i>Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Arbeitsinhalt" (eigene Darstellung, 2021)</i> | 44 |
| Tabelle 18 <i>Mittelwerte in Bezug auf demografische Daten der Dimension "Rückmeldung und Feedback" (eigene Darstellung, 2021)</i> | 46 |
| Tabelle 19 <i>Kategoriensystem der Gruppendiskussion (eigene Darstellung, 2021)</i> | 49 |