

**Karl-Werner Hansmann**

**Yvonne Scupin**

**Vanessa Henze**

# **STUDIE ZUR MITARBEITERZUFRIEDENHEIT IN CALL CENTERN**

**Eine empirische Untersuchung**

**Abschlussbericht**

**Hamburg, Januar 2004**

© Karl-Werner Hansmann  
Universität Hamburg  
Institut für Industriebetriebslehre und Organisation  
Arbeitsbereich Industrielles Management  
Von-Melle-Park 5  
20146 Hamburg  
Alle Rechte vorbehalten


**ISSN 1618-2952**

## Management Summary

Das Institut für Industriebetriebslehre und Organisation der Universität Hamburg hat im Winter 2002/2003 eine Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit in Call Centern durchgeführt. An der Erhebung haben sich 76 Call Center-Teams mit insgesamt 680 Call Center-Mitarbeitern beteiligt.

Die Untersuchung ergab, dass die überwiegende Mehrheit der Call Center-Mitarbeiter mit der Gestaltung der Arbeitszeit, des Arbeitsplatzes und der Arbeitstätigkeit zufrieden oder sehr zufrieden ist. Problembereiche stellen die Arbeitsanreize, die Personalorganisation und das Sozialklima dar.

Es konnte festgestellt werden, dass insbesondere die folgenden Aspekte einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter ausüben:

1. Grundgehalt bzw. fixer Stundenlohn
  2. Arbeitstätigkeit
  3. Schichteinteilung
  4. Arbeitsplatzausstattung
  5. Karriereplanung
  6. variabler leistungsbezogener Gehaltsanteil
  7. Telekommunikationstechnik
  8. Hardware
  9. Führungsstil des Vorgesetzten
- 
- abnehmender Einfluss  
auf die Zufriedenheit

Der Zusammenhang zwischen Krankenstand bzw. Fluktuation und der Mitarbeiterzufriedenheit kann durch die Untersuchung bestätigt werden. Vor allem in den Bereichen Arbeitsanreize und Personalorganisation, in denen die Zufriedenheit besonders gering ist, sind die Mitarbeiter mit steigendem Krankenstand bzw. steigender Fluktuation unzufriedener. Hier bestehen insbesondere Potentiale, die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern, um so den Krankenstand und die Fluktuation zu senken.

Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass sich eine hohe Fluktuationsrate negativ auf die empfundene Arbeitsplatzsicherheit auswirkt und dadurch mehr Mitarbeiter freiwillig den Arbeitsplatz verlassen.

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>1. Vorwort.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Auswertung der Teamleiter-Fragebögen .....</b>	<b>3</b>
2.1. Angaben zu den Kosten.....	4
2.2. Angaben zur Personalorganisation .....	6
2.3. Angaben zur Arbeitsplatzgestaltung .....	6
<b>3. Auswertung der Mitarbeiter-Fragebögen.....</b>	<b>9</b>
3.1. Angaben zur Person .....	9
3.2. Angaben zur Tätigkeit .....	11
3.3. Angaben zur Arbeitszeit.....	12
3.4. Angaben zum Arbeitsplatz .....	13
3.5. Angaben zu Arbeitsanreizen .....	15
3.6. Angaben zur Personalorganisation .....	17
3.7. Angaben zum Sozialklima.....	19
3.8. Zufriedenheit insgesamt mit der Tätigkeit als Call Center-Mitarbeiter .....	21
<b>4. Indikatoren der Mitarbeiterzufriedenheit.....</b>	<b>23</b>
4.1. Krankenstand.....	23
4.2. Fluktuation.....	24
<b>5. Ausgewählte Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit.....</b>	<b>27</b>
5.1. Schulungen .....	27
5.1.1. Einführungsschulung .....	27
5.1.2. Weiterbildungsschulung.....	28
5.2. Vergütung.....	30
<b>6. Schlussbetrachtung.....</b>	<b>33</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>35</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Branchenverteilung der Call Center .....	3
Abbildung 2:	Aufgabenstellungen in Call Centern .....	4
Abbildung 3:	Stundenlöhne der Call Center-Mitarbeiter .....	5
Abbildung 4:	Alter der Call Center-Mitarbeiter .....	10
Abbildung 5:	Bildungsabschluss der Call Center-Mitarbeiter .....	10
Abbildung 6:	Länge der Betriebszugehörigkeit .....	11
Abbildung 7:	Zufriedenheit insgesamt mit der Tätigkeit .....	12
Abbildung 8:	Zufriedenheit insgesamt mit der Arbeitszeit .....	13
Abbildung 9:	Zufriedenheit insgesamt mit der Ausstattung .....	14
Abbildung 10:	Zufriedenheit insgesamt mit dem Gehalt .....	16
Abbildung 11:	Zufriedenheit insgesamt mit dem Personalmanagement .....	18
Abbildung 12:	Zufriedenheit insgesamt mit dem Sozialklima .....	20
Abbildung 13:	Zufriedenheit insgesamt als Call Center-Mitarbeiter .....	21
Abbildung 14:	Fluktuation und leistungsbezogener Gehaltsanteil .....	25
Abbildung 15:	Einführungsschulung und Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten .....	28
Abbildung 16:	Weiterbildungsschulung und Zufriedenheit mit der Karriereplanung .....	29
Abbildung 17:	Weiterbildungsschulung und Zufriedenheit insgesamt mit dem Personalmanagement .....	30
Abbildung 18:	Stundenlohn und Wunsch nach Leistungsbezug .....	31

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Verteilung des Jahresgesamtbudgets .....	5
Tabelle 2:	Informations- und kommunikationstechnische Einrichtungen.....	7
Tabelle 3:	Räumliche Ausstattung.....	7
Tabelle 4:	Hardware-Ausstattung .....	7
Tabelle 5:	Software-Ausstattung .....	7
Tabelle 6:	Interpretation von Korrelationskoeffizienten .....	9
Tabelle 7:	Korrelationskoeffizient im Bereich der Tätigkeit .....	12
Tabelle 8:	Korrelationskoeffizient im Bereich der Arbeitszeit .....	13
Tabelle 9:	Korrelationskoeffizient im Bereich des Arbeitsplatzes .....	14
Tabelle 10:	Korrelationskoeffizient im Bereich der Arbeitsanreize .....	17
Tabelle 11:	Korrelationskoeffizient im Bereich der Personalorganisation .....	19
Tabelle 12:	Korrelationskoeffizient im Bereich des Sozialklimas.....	20
Tabelle 13:	Korrelationskoeffizient im Bereich der Tätigkeit als Call Center- Mitarbeiter insgesamt .....	21

## **1. Vorwort**

Das Institut für Industriebetriebslehre und Organisation der Universität Hamburg hat im Winter 2002/2003 eine Studie zur Mitarbeiterzufriedenheit in Call Centern durchgeführt. An der Untersuchung haben sich 76 Call Center-Teams mit insgesamt 680 Call Center-Mitarbeitern beteiligt.

An dieser Stelle möchten wir uns noch einmal ganz herzlich bei den Teilnehmern der Mitarbeiterzufriedenheitsstudie bedanken, ohne deren Beteiligung eine solche Studie überhaupt nicht möglich wäre.

Zielsetzung der Studie war es, in einem ersten Schritt, herauszufinden, wie zufrieden die Mitarbeiter mit einzelnen Aspekten ihrer Arbeit und Umweltbedingungen sowie mit ihrer Tätigkeit im Call Center insgesamt sind. In einem zweiten Schritt wurde untersucht, welche Faktoren auf die Zufriedenheit der Call Center-Mitarbeiter Einfluss nehmen.

Da es sich bei dem Untersuchungsgegenstand „Mitarbeiterzufriedenheit“ um ein sehr sensibles Thema handelt, waren viele Unternehmen nicht bereit, an unserer Untersuchung teilzunehmen. Wir gehen davon aus, dass dies gerade die Call Center sind, die mit einer eher geringen Arbeitszufriedenheit ihrer Mitarbeiter rechnen. Diese Vermutung bestätigt sich bei der Auswertung. Im Durchschnitt ist die Mitarbeiterzufriedenheit in den befragten Call Centern größer, als sie in der einschlägigen Literatur zu finden ist. Auf die vertiefenden Auswertungen hat dieser Sachverhalt keinen oder nur einen geringen Einfluss, da hier verstärkt Korrelationen zwischen den Auskünften der Teamleiter bzw. den Arbeitsbedingungen und der Zufriedenheit der Call Center-Mitarbeiter untersucht wurden.

Für die Studie wurde die Methode der schriftlichen Befragung gewählt, da diese besonders gut geeignet ist, um eine breite Datenbasis zu erheben und somit ein umfangreiches Kennzahlengerüst zu schaffen. Außerdem ist die schriftliche Befragung anonym als eine persönliche oder telefonische Befragung. Das hat den Vorteil, dass sich ein Interviewereinfluss und damit verbundene Antwortverzerrungen leichter vermeiden lassen.

Es wurden zum einen die Call Center-Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheit und zum anderen die Call Center-Teamleiter bezüglich allgemeiner Angaben zu ihrem Call Center befragt. Sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Teamleitern wurden standardisierte Fragebögen verwendet, die sich der Vollständigkeit halber noch einmal im Anhang befinden (siehe Anhang 1 und 2).

Die nachfolgenden Ausführungen geben einen Überblick über die erzielten Ergebnisse. Entsprechend dem Aufbau der Fragebögen werden zunächst die allgemeinen Angaben zum Call Center vorgestellt, bevor auf die Kostenstruktur, die Personalorganisation und die Arbeitsplatzgestaltung eingegangen wird. Es folgt eine Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit bezogen auf unterschiedliche Aspekte im Call Center, wie z.B. Arbeitszeit, Arbeitsanreize und Qualifikation. Dazu werden Korrelationen zwischen den einzelnen Bereichen berechnet und interpretiert. Anschließend wird untersucht, ob anhand des zugrunde liegenden Datenmaterials bestätigt werden kann, dass die Fluktuationsrate und der Krankenstand Indikatoren für die Mitarbeiterzufriedenheit sind. Abschließend wird sich mit dem Einfluss von Personalentwicklungsmaßnahmen und der Vergütung auf die Mitarbeiterzufriedenheit auseinandergesetzt.

## 2. Auswertung der Teamleiter-Fragebögen

Der Schwerpunkt dieser Untersuchung liegt im Bereich der Branche „Industrie und produzierendes Gewerbe“ mit 37%, gefolgt von den Finanz- und Versicherungsdienstleistern mit 20%. Der Bereich „Handel“ ist mit 18% und „EDV und Telekommunikation“ mit 14% vertreten. 7% der befragten Call Center sind in der Branche „Medien“ und 4% im Sektor „Verkehr und Touristik“ tätig.

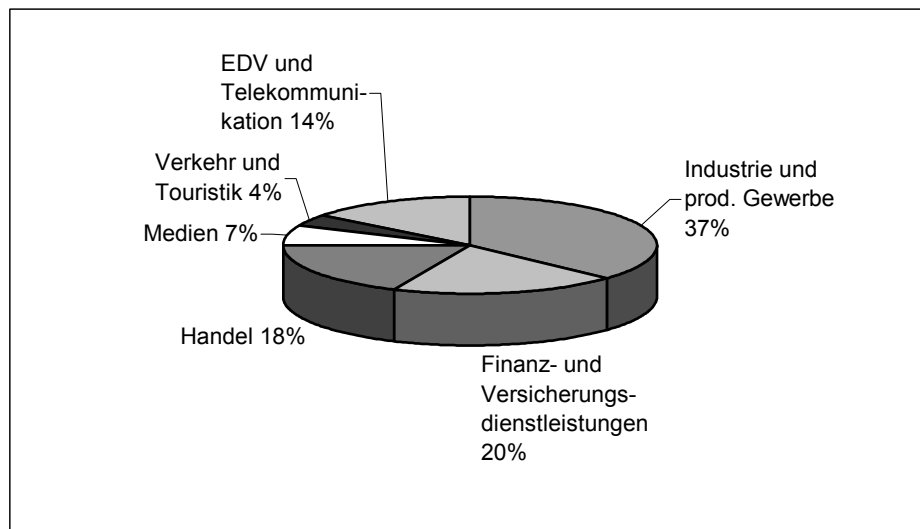


Abbildung 1: Branchenverteilung der Call Center  
Quelle: eigene Darstellung

Mehr als die Hälfte (63%) der befragten Call Center verfügen über maximal 20 Telefonarbeitsplätze. Eine größere Anzahl von Telefonarbeitsplätzen ist demzufolge eher die Ausnahme.

Im Bereich der Aufgabenstellung ist deutlich geworden, dass sich die befragten Call Center im Wesentlichen mit der Auftragsannahme (67%) sowie dem Beschwerdemanagement (50%) befassen und sich als Informations-Hotline (62%) verstehen. Von allen befragten Call Centern werden 37% für die Adresserfassung und 29% für die Anrufverteilung eingesetzt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Da bei dieser Frage Mehrfachnennungen möglich waren, kann eine Kumulation aller Prozentwerte nicht 100% entsprechen.



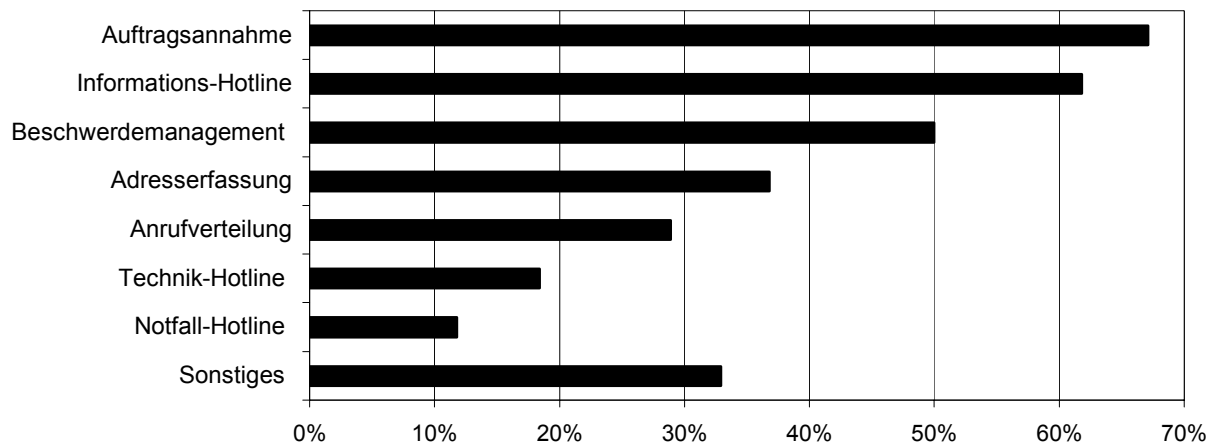


Abbildung 2: Aufgabenstellungen in Call Centern  
Quelle: eigene Darstellung

Die Gespräche werden zu 60% anhand eines geschulten Leitfadens und zu 35% ohne Vorgaben geführt, ein festes Skript bleibt die Ausnahme (5%). Auch im Bereich der Gesprächsdauer verfügen die Call Center-Mitarbeiter über ein hohes Maß an Flexibilität, denn überwiegend (57%) existieren diesbezüglich keine Vorgaben.

Mehr als 80% der befragten Call Center bearbeiten maximal 500.000 Calls pro Jahr und maximal 20 Calls pro Mitarbeiter und Stunde. Es werden 73% der Anrufe in 18 Sekunden angenommen. 78% der befragten Teamleiter streben eine Anrufannahme von 78% in 16 Sekunden an, somit liegt der durchschnittlich erreichte Servicelevel sehr nah an dem angestrebten Servicelevel.

Die durchschnittliche Schichtlänge beträgt sieben Stunden.

## 2.1. Angaben zu den Kosten

Da die Fragen zu den Kosten zum Teil die Angabe sehr sensibler Daten erforderte, ist dieser Bereich nicht von allen Teamleitern beantwortet worden. Im Durchschnitt haben lediglich 27% der Teamleiter Auskünfte zu diesen Fragen gegeben. Eine Ausnahme stellt allerdings die Frage 2.3. dar, bei der nach dem Stundenlohn gefragt wurde. Diese wurde von mehr als der Hälfte aller Teamleiter beantwortet. Dennoch können mit Hilfe der erhaltenen Daten folgende Tendenzen hinsichtlich der Kosten im Call Center festgestellt werden.

Das Budget im Jahr 2002 als auch das geplante Budget im Jahr 2003 beträgt in mehr als 50% der Call Center zwischen 2 Mio. und 4,5 Mio. €. Jedoch ist das jährliche Budget von 2002 auf 2003 im Durchschnitt um 12% gesunken. Die Ausgaben für Investitionen betra-

gen bei 90% der Call Center maximal 6.000 € pro Telefonarbeitsplatz, wobei mehr als die Hälfte zwischen 5.000 und 6.000 € investiert.

Bei knapp der Hälfte (49%) der befragten Call Center liegt der Stundenlohn zwischen 8 und 12 €. Aber auch ein höherer Stundenlohn ist nicht ungewöhnlich. Immerhin 36% der befragten Call Center zahlen ihren Mitarbeitern zwischen 12 und 16 € pro Stunde. Ein Stundenlohn über 16 € ist dagegen eher selten.

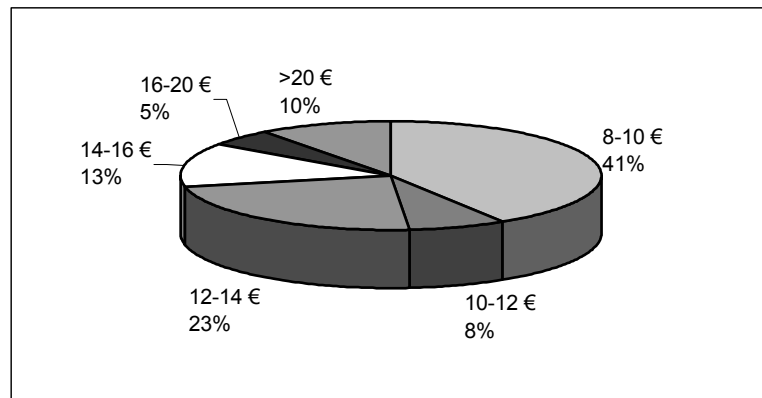


Abbildung 3: Stundenlöhne der Call Center-Mitarbeiter  
Quelle: eigene Darstellung

Die laufenden Kosten entfallen zum größten Teil auf die Gehälter und Lohnnebenkosten. Einen Überblick über die durchschnittliche Aufteilung der laufenden Kosten auf die einzelnen Bereiche gibt die folgende Tabelle.

Gehälter, Lohnnebenkosten etc.	72%
Personalauswahl (Recruitment, Anzeigen)	1%
Personal-Training, Weiterbildung etc.	4%
Telekommunikationsgebühren	5%
Computerhardware	3%
Computersoftware	3%
Telekommunikations-Ausstattung	3%
Miete, Mietnebenkosten (Bürofläche)	5%
lfd. Betriebskosten und Verbrauchsmaterialien	1%
Sonstiges	3%
Gesamt	100%

Tabelle 1: Verteilung des Jahresgesamtbudgets  
Quelle: eigene Darstellung

## **2.2. Angaben zur Personalorganisation**

Die Mehrzahl (64%) der Call Center-Mitarbeiter sind Frauen. Über den Zeitraum von Anfang 2001 bis zum Zeitpunkt der Fragebogen-Beantwortung ist die Anzahl der Mitarbeiter um durchschnittlich 28% gestiegen. Die durchschnittliche Fluktuationsrate liegt bei 9,73%. Allerdings sind die Unterschiede zwischen den befragten Call Centern relativ hoch. Die Fluktuationsrate weist eine Spannweite von 3,13% bis 18,18% auf. Der jährliche Krankenstand beträgt durchschnittlich 7%, jedoch liegt der größte genannte bei 31%. Sowohl eine hohe Fluktuationsrate als auch ein hoher Krankenstand gelten als Indikator für eine Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Im Kapitel 4 wird sich ausführlich damit auseinandergesetzt, ob der Zusammenhang zwischen Fluktuation und Mitarbeiterzufriedenheit und zwischen Krankenstand und Mitarbeiterzufriedenheit anhand des zugrunde liegenden Datenmaterials bestätigt werden kann.

Im Bereich der Personalbeschaffung ist deutlich geworden, dass diese zum größten Teil mittels schriftlicher oder telefonischer Bewerbung und Einstellungsgesprächen erfolgt.<sup>2</sup> Einstellungstests und Assessment-Center werden dagegen eher selten durchgeführt.

Auf die Einarbeitung der Call Center-Mitarbeiter zu Beginn der Tätigkeit als auch auf die Weiterbildung (während eines Jahres) entfallen mehrheitlich<sup>3</sup> maximal 80 Stunden. Da die Frage 3.10. nach dem durchschnittlichen Budget pro Basisschulungsstunde bzw. Weiterbildungsstunde lediglich von 12% der befragten Teamleiter beantwortet wurde, kann zu dieser Frage keine allgemeingültige Aussage getroffen werden.

Pro Schicht werden von einem Teamleiter in 67% der befragten Call Center zwischen sechs und 15 Mitarbeiter betreut. Weniger als sechs Mitarbeiter pro Teamleiter (14%) ist genauso selten wie mehr als 15 Mitarbeiter pro Teamleiter (19%).

## **2.3. Angaben zur Arbeitsplatzgestaltung**

Die Angaben zur Arbeitsplatzgestaltung im Bereich der Ausstattung des Arbeitsbereiches sind in den nachfolgenden Tabellen zusammengefasst. Dabei ist zu beachten, dass Mehrfachnennungen möglich waren, sodass die Kumulation der angegebenen Prozentzahlen über alle Antwortmöglichkeiten nicht 100% entsprechen kann.

---

<sup>2</sup> Von den befragten Call Centern führen 88% schriftliche Bewerbungen, 61% telefonische Bewerbungen und 88% Einstellungsgespräche durch.

<sup>3</sup> Maximal 80 Stunden verwenden 71% der befragten Teamleiter für die Einarbeitung und 78% der befragten Teamleiter für die Weiterbildung.

Informations- und kommunikationstechnische Einrichtungen	
ACD (automatisches Anrufverteilungssystem)	83%
CTI (Computer Telephony Integration)	29%
Interactive Voice Response/Voice Response Unit	16%
Internet-Call-Back-Button	11%
Internettelefonie	1%
Call-Logging-System (Gesprächsaufzeichnung)	13%

Tabelle 2: IuK Einrichtungen  
Quelle: eigene Darstellung

Räumliche Ausstattung	
Großraumbüro	83%
Beleuchtung durch Tageslicht	95%
Beleuchtung durch Deckenbeleuchtung	96%
individuelle Beleuchtung am Arbeitsplatz	50%
Trennwände zwischen den Arbeitsplätzen	68%
höhenverstellbare Tische	36%
individuell einstellbare Bürostühle	96%
persönliches Fach der Mitarbeiter bzw. eigener Rollcontainer	75%

Tabelle 3: Räumliche Ausstattung  
Quelle: eigene Darstellung

Die Arbeitsfläche pro Arbeitsplatz beträgt durchschnittlich 4 m<sup>2</sup> und variiert bei den befragten Call Centern zwischen 0,8 und maximal 17 m<sup>2</sup>.

Hardware-Ausstattung	
TFT-Flachbildschirm	45%
ergonomische Tastaturen	21%
Funkmäuse	5%
schnurloses Headset	5%

Tabelle 4: Hardware-Ausstattung  
Quelle: eigene Darstellung

Software-Ausstattung	
Bonitätsprüfung	25%
Reklamations-Software	45%
CRM-Software	21%
Call-Monitoring-Software	30%
Personaleinsatzplanungs-Software	45%
Wissensdatenbanken	45%
E-Mail-Management-System	65%

Tabelle 5: Software-Ausstattung  
Quelle: eigene Darstellung

Ein Betriebskindergarten oder eine Möglichkeit der Kinderbetreuung ist bei einer deutlichen Mehrheit der befragten Call Center (93%) nicht gegeben.

Im Bereich der Pausenräume ist bei 58% der befragten Call Center eine Trennung nach Nichtrauchern und Rauchern vorhanden, während bei knapp der Hälfte (42%) Nichtraucher den Pausenraum mit rauchenden Kollegen teilen müssen. Maßnahmen zur Entspannung bleiben eher die Ausnahme. In 90% aller befragten Call Center existieren neben den Pausenräumen keine weiteren Entspannungsmöglichkeiten.

Nachdem Sie nun einen ersten Überblick über die allgemeinen Angaben, die Kosten, die Personalorganisation und die Arbeitsplatzgestaltung erhalten haben, werden Sie im Folgenden über die Auswertungen der Fragebögen der Call Center-Mitarbeiter informiert.

### 3. Auswertung der Mitarbeiter-Fragebögen

Zuerst werden in diesem Kapitel die allgemeinen Angaben der befragten Mitarbeiter zur Person vorgestellt. Anschließend erfolgt eine Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit bezogen auf die sechs Aspekte: Arbeitstätigkeit, Arbeitszeit, Arbeitsplatz, Arbeitsanreize, Personalorganisation und Sozialklima. Für jeden dieser Bereiche wurde zum einen die Zufriedenheit der Mitarbeiter ausgewertet und in Form von Blockdiagrammen mit den dazugehörigen Prozentwerten dargestellt.<sup>4</sup> Zum anderen werden Korrelationen berechnet und interpretiert. Da die Zufriedenheit der befragten Mitarbeiter in den Bereichen Tätigkeit, Arbeitszeit und Arbeitsplatz sehr hoch ist, wird der Schwerpunkt der Analyse auf die Problembereiche Arbeitsanreize, Personalorganisation und Sozialklima gesetzt.

Zur Interpretation und verbalen Beschreibung der Korrelationskoeffizienten wird folgende Tabelle herangezogen:

Wert des Korrelationskoeffizienten	Interpretation
bis 0,2	sehr geringe Korrelation
bis 0,5	geringe Korrelation
bis 0,7	mittlere Korrelation
bis 0,9	hohe Korrelation
über 0,9	sehr hohe Korrelation

Tabelle 6: Interpretation von Korrelationskoeffizienten  
Quelle: Bühl/Zöfel, SPSS 11, 8. Aufl., München 2002, S. 318

#### 3.1. Angaben zur Person

Von den befragten Mitarbeitern sind 63% Frauen und 37% Männer. Diese Angabe deckt sich in etwa mit den Aussagen der Teamleiter bezüglich der Personalorganisation.<sup>5</sup> Das Durchschnittsalter liegt bei 30 Jahren und variiert von 18 bis 65 Jahren.

<sup>4</sup> Für die Zufriedenheitsbefragung der Mitarbeiter wurde eine Fünferskalierung gewählt, wobei die Zufriedenheit mit steigendem Wert zunimmt (Wert 1 = wenig zufrieden, Wert 5 = sehr zufrieden).

<sup>5</sup> Siehe Kapitel 2.2 Angaben zur Personalorganisation, S. 6.

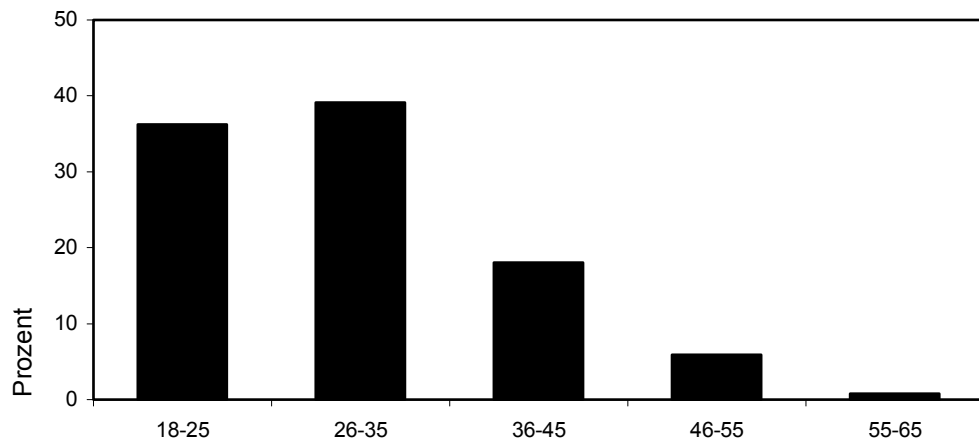


Abbildung 4: Alter der Call Center-Mitarbeiter  
Quelle: eigene Darstellung

Die Mehrzahl der Call Center-Mitarbeiter verfügt über eine abgeschlossene Berufsausbildung.

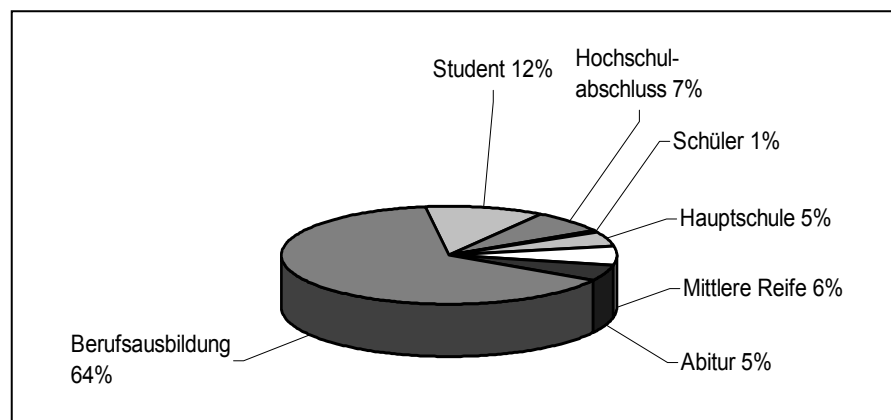


Abbildung 5: Bildungsabschluss der Call Center-Mitarbeiter  
Quelle: eigene Darstellung

Mehr als die Hälfte (61%) der befragten Mitarbeiter ist als Vollzeitmitarbeiter und ein gutes Drittel (31%) als Teilzeitmitarbeiter beschäftigt. Lediglich 6% sind als geringfügig Beschäftigte tätig und 2% arbeiten als freie Mitarbeiter.

Die Mitarbeiter sind mehrheitlich entweder bereits zwei bis fünf Jahre (35%) oder weniger als ein Jahr (31%) im Call Center beschäftigt.

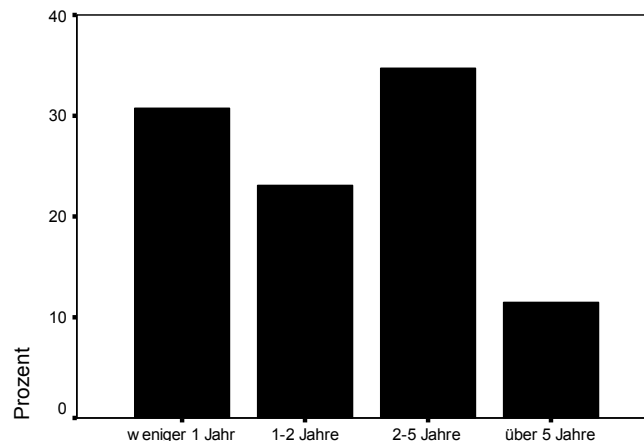


Abbildung 6: Länge der Betriebszugehörigkeit  
Quelle: eigene Darstellung

### 3.2. Angaben zur Tätigkeit

Eine deutliche Mehrheit von 82% der befragten Call Center-Mitarbeiter empfindet ihren Einfluss auf den Arbeitsablauf als gering bis mittel; lediglich 5% sind der Meinung, einen starken Einfluss zu haben.

Im Bereich des Aufgabengebietes sehen sich die Mitarbeiter eher häufig wiederkehrenden Aufgaben gegenüber, sodass ständig wechselnde Aufgaben eine Ausnahme darstellen.<sup>6</sup> Ein Großteil der Befragten fühlt sich durch die Tätigkeit im Call Center ausgelastet (54%). 44% der Mitarbeiter fühlen sich allerdings unterfordert: 13% haben den Wert 1 (unterfordert) und 31% den Wert 2 (eher unterfordert) angekreuzt. Lediglich 2% der befragten Agents fühlen sich durch ihre Arbeit eher überfordert (Wert 4). Kein Mitarbeiter hat angegeben sich durch seine Tätigkeit überfordert zu fühlen (Wert 5).

Den Kundenkontakt und die damit verbundene Notwendigkeit zur Freundlichkeit empfinden mehr als die Hälfte (53%) der Mitarbeiter als wenig belastend.

Im Bereich der Entscheidungskompetenz, bspw. bei der Gewährung von Preisnachlässen, verfügen die Mitarbeiter im Allgemeinen über wenig Flexibilität. Jedoch wird diese Kompetenz von 13% als ausreichend empfunden. Die wenigsten Mitarbeiter fühlen sich bei ihrer Tätigkeit unter Zeitdruck gesetzt.<sup>7</sup> Mit der Tätigkeit insgesamt sind 63% zufrieden oder sehr zufrieden; nur 4% sind wenig zufrieden.

<sup>6</sup> 63% der befragten Mitarbeiter sehen sich eher häufig wiederkehrenden Aufgaben gegenüber und 2% geben an, ständig wechselnde Aufgaben auszuführen.

<sup>7</sup> Lediglich 9% geben an, unter einem hohen Zeitdruck zu stehen.



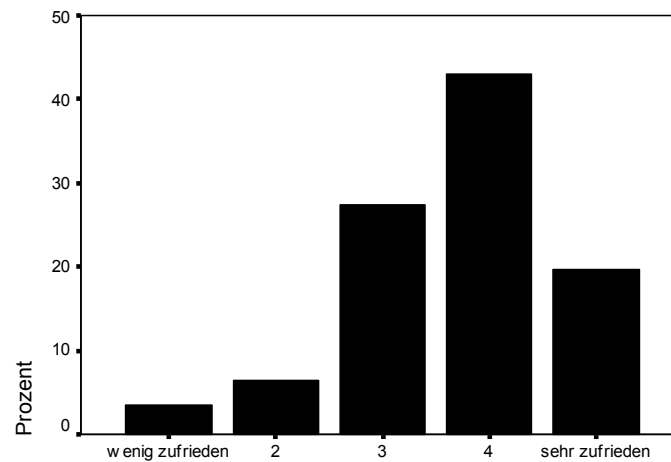


Abbildung 7: Zufriedenheit insgesamt mit der Tätigkeit  
Quelle: eigene Darstellung

Wie der Tabelle 7 zu entnehmen ist, bestehen im Bereich der Tätigkeit nur geringe Korrelationen zwischen den jeweils abgefragten Bereichen und der Zufriedenheit insgesamt mit der Tätigkeit. Da jedoch 63% der befragten Mitarbeiter mit der Tätigkeit zufrieden oder sehr zufrieden sind, ist das Potential, die Zufriedenheit in diesem Bereich zu erhöhen, ohnehin eher gering.

	3.7. Tätigkeit insgesamt
3.1. Einfluss auf Arbeitsablauf	0,285**
3.2. Aufgabengebiet	0,205**
3.3. unter- oder überfordert	0,390**
3.4. Freundlichkeit belastend	0,361**
3.5. Entscheidungskompetenz	0,246**
3.6. Zeitdruck	0,268**

Tabelle 7: Korrelationskoeffizienten im Bereich der Tätigkeit  
Quelle: eigene Darstellung

### 3.3. Angaben zur Arbeitszeit

Auch im Bereich der Schichteinteilung sind die Mitarbeiter mehrheitlich zufrieden. Der nachfolgenden Grafik ist zu entnehmen, dass 71% der Call Center-Mitarbeiter mit ihrer Arbeitszeit insgesamt zufrieden oder sehr zufrieden sind.

\*\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig). Signifikanz bedeutet, dass Beziehungen und Abweichungen nicht durch einen Zufall erklärt werden können. Ein Ergebnis gilt hier als signifikant, wenn die Wahrscheinlichkeit, dass es sich um einen Zufallsbefund handelt, höchstens ein Prozent beträgt.

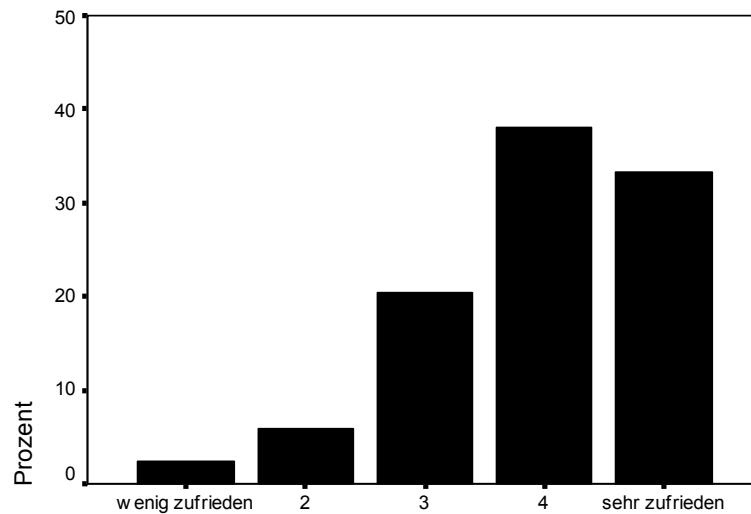


Abbildung 8: Zufriedenheit insgesamt mit der Arbeitszeit  
Quelle: eigene Darstellung

Die im Zwischenbericht aufgestellte Vermutung, die hohe Mitarbeiterzufriedenheit im Bereich der Arbeitszeit hänge mit der Schichteinteilung zusammen, kann jetzt bestätigt werden.<sup>8</sup> Mit einem Korrelationskoeffizienten von 0,681\*\* besteht eine mittlere Korrelation zwischen diesen beiden Fragestellungen des Mitarbeiter-Fragebogens.

	4.5. insgesamt Arbeitszeit
4.1. Schichteinteilung	<b>0,681**</b>
4.2. Einfluss auf Schichteinteilung	0,463**
4.3. flexible Pausenregelung	0,308**
4.4. Einfluss auf Urlaubsplanung	0,413**

Tabelle 8: Korrelationskoeffizienten im Bereich der Arbeitszeit  
Quelle: eigene Darstellung

### 3.4. Angaben zum Arbeitsplatz

Mit der Ausstattung am Arbeitsplatz sowie der Telekommunikationstechnik sind die befragten Call Center-Mitarbeiter ebenfalls mehrheitlich<sup>9</sup> zufrieden oder sehr zufrieden. Hinsichtlich der Hardware am Arbeitsplatz sind jedoch 17% wenig zufrieden und nur 11% sehr zufrieden. Insgesamt sind die befragten Call Center-Mitarbeiter bspw. mit der Schnelligkeit der Rechner oder den Monitoren eher unzufrieden. Mit der zur Verfügung gestellten Benutzersoftware und der damit verbundenen Benutzerfreundlichkeit sind da-

<sup>8</sup> 68% der befragten Call Center-Mitarbeiter sind mit ihrem Einfluss auf die Schichteinteilung zufrieden oder sehr zufrieden.

\*\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

<sup>9</sup> Im Bereich der Arbeitsplatzausstattung sind 60% und im Bereich der Telekommunikations-Technik sogar 71% zufrieden oder sehr zufrieden.

gegen 34% der Mitarbeiter zufrieden und 13% sehr zufrieden. Lediglich 7% sind diesbezüglich wenig zufrieden. Mit der Dauer des Anfahrtsweges und der Verkehrsanbindung sind die Mitarbeiter mehrheitlich (60%) zufrieden oder sehr zufrieden. Insgesamt sind mit der Ausstattung am Arbeitsplatz nur 64% zufrieden oder sehr zufrieden, während in Bezug auf die Arbeitszeit 71% der Mitarbeiter zufrieden oder sehr zufrieden sind.

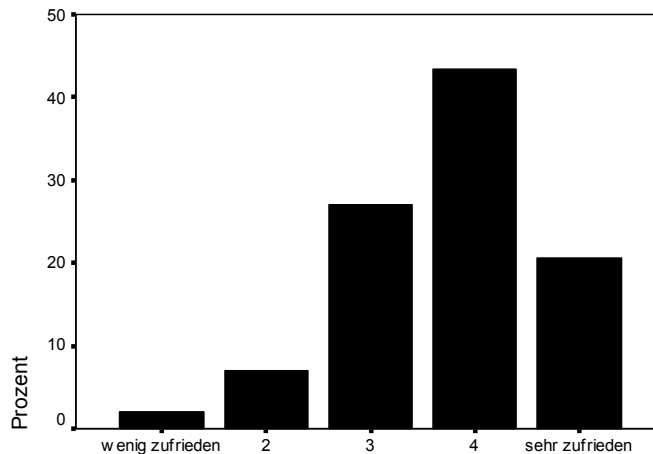


Abbildung 9: Zufriedenheit insgesamt mit der Ausstattung  
Quelle: eigene Darstellung

Die Untersuchung hat ergeben, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Ausstattung des Arbeitsplatzes insgesamt vor allem von der Arbeitsplatzausstattung, der Telekommunikationstechnik und der Hardware abhängt.

	5.6. insgesamt Ausstattung
5.1. Arbeitsplatzausstattung	<b>0,669**</b>
5.2. Telekommunikationstechnik	<b>0,530**</b>
5.3. Hardware	<b>0,505**</b>
5.4. Software	0,454**
5.5. Anfahrtsweg	0,221**

Tabelle 9: Korrelationskoeffizienten im Bereich des Arbeitsplatzes  
Quelle: eigene Darstellung

Die Vermutung des Zwischenberichtes, dass die Zufriedenheit der befragten Mitarbeiter mit der Ausstattung des Arbeitsplatzes insgesamt (trotz überwiegend sehr zufriedener Mitarbeiter in den abgefragten Bereichen) deshalb nicht so hoch ist, weil die befragten Mitarbeiter hinsichtlich der eingesetzten Hardware eher unzufrieden sind, kann nun bestätigt werden.

\*\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

### **3.5. Angaben zu Arbeitsanreizen**

Im Gegensatz zu den zuvor abgefragten Bereichen zeigt sich im Hinblick auf die Vergütung eine geringere Zufriedenheit der Call Center-Mitarbeiter. Waren zuvor bei den anderen Bereichen ca. 60% und mehr zufrieden und sehr zufrieden, so sind es im Bereich des Grundgehaltes nur noch 36%. Immerhin 30% geben an, eher wenig zufrieden zu sein.

Sofern die Mitarbeiter einen leistungsbezogenen Gehaltsanteil erhalten, sind sie mit diesem auch zu 40% zufrieden und sehr zufrieden. Jedoch hat hier ein großer Teil der Befragten den mittleren Wert angekreuzt. Bekommen die Mitarbeiter keinen leistungsbezogenen Anteil, so ist dieser auch von 33% der Befragten nicht gewünscht. 42% der Befragten hätten jedoch gerne oder sehr gerne einen solchen Anteil. Dabei ist das Verhältnis zwischen den Mitarbeitern, die einen leistungsbezogenen Anteil erhalten und solchen, die keinen erhalten, relativ ausgewogen.<sup>10</sup>

Im Bereich der sonstigen zusätzlichen Zahlungen wie bspw. Urlaubs- und/oder Weihnachtsgeld stellt sich dagegen ein anderes Bild dar. Es erhalten 66% der befragten Mitarbeiter derartige zusätzliche monetäre Leistungen, 31% erhalten diese nicht und 3% haben diese Frage nicht beantwortet. Sofern die Mitarbeiter zusätzliche monetäre Leistungen erhalten, fällt die Zufriedenheit mit der Höhe dieser Zahlung deutlich höher aus als im Bereich der leistungsbezogenen Anteile. Hier sind 70% der Call Center-Mitarbeiter mit der Höhe der zusätzlichen monetären Leistungen zufrieden oder sehr zufrieden.

Gute Leistungen werden nach dem Empfinden der befragten Mitarbeiter eher selten mit erweiterten Aufgabenstellungen oder Kompetenzen honoriert.<sup>11</sup> Mit dem Feedback des Vorgesetzten sind 47% der Mitarbeiter zufrieden oder sehr zufrieden, ein Viertel ist dagegen eher wenig zufrieden.

Fast die Hälfte (47%) der befragten Call Center-Mitarbeiter hält ihren Arbeitsplatz für sicher oder sehr sicher, lediglich 9% geben an, ihr Arbeitsplatz sei wenig sicher.

Die Frage, ob die ausgeübte Tätigkeit eine geeignete Erfolgszuordnung zulässt, hat bei den Mitarbeitern eine ähnlich zurückhaltende Reaktion wie bei der Frage nach der Zufriedenheit mit dem leistungsbezogenen Gehaltsanteil hervorgerufen. Auch hier haben deutlich mehr, nämlich 44% der Mitarbeiter den mittleren Wert angekreuzt. 28% geben an, eine Erfolgszuordnung sei geeignet oder sehr geeignet und ebenfalls 28% geben an, diese Erfolgszuordnung sei eher wenig geeignet.

<sup>10</sup> 42% der befragten Call Center-Mitarbeiter erhalten einen leistungsbezogenen Anteil, 48% erhalten keinen solchen Anteil und 10% haben diese Frage nicht beantwortet.

<sup>11</sup> 50% geben an, bei guten Leistungen eher wenig durch erweiterte Aufgabenstellungen belohnt zu werden.

Mit dem Image des Berufsbildes „Call Center-Mitarbeiter“ in der Gesellschaft zeigen sich lediglich 5% sehr zufrieden, eine Mehrzahl (55%) dagegen ist mit diesem Image eher wenig zufrieden.

Auch die abschließende Frage nach der Zufriedenheit mit dem Gehalt und den nicht-monetären Leistungsanreizen insgesamt hat eher Zurückhaltung<sup>12</sup> ausgelöst. 35% der Call Center-Mitarbeiter geben an, sehr zufrieden oder zufrieden zu sein. Jedoch ist dies eine deutlich geringere Anzahl als bei den Fragen nach der Tätigkeit, der Arbeitszeit und dem Arbeitsplatz. Dort waren jeweils deutlich mehr als die Hälfte der Befragten zufrieden oder sehr zufrieden.

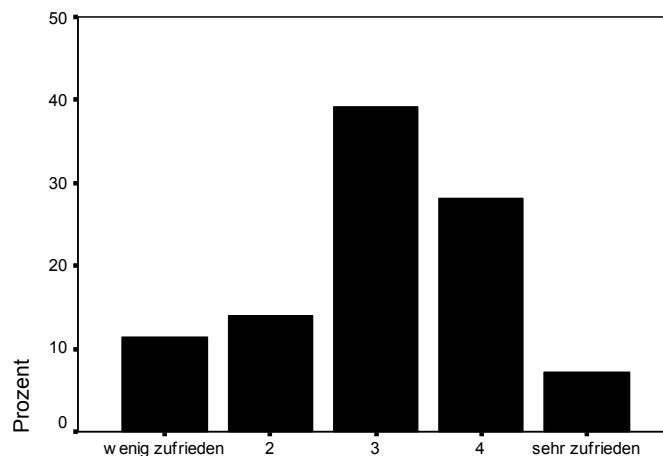


Abbildung 10: Zufriedenheit insgesamt mit dem Gehalt  
Quelle: eigene Darstellung

Die Auswertungen haben ergeben, dass eine hohe Korrelation zwischen der Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Grundgehalt und der Zufriedenheit insgesamt mit dem Gehalt und den nicht-monetären Leistungsanreizen besteht. Demnach ist die geringe Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Arbeitsanreizen vornehmlich auf die Unzufriedenheit mit dem Grundgehalt zurückzuführen. Darüber hinaus existiert eine mittlere Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit einem variablen leistungsbezogenen Gehaltsanteil und der Zufriedenheit insgesamt mit dem Gehalt und den nicht-monetären Leistungsanreizen. Je zufriedener (unzufriedener) die befragten Mitarbeiter mit dem variablen leistungsbezogenen Gehaltsanteil sind, desto zufriedener (unzufriedener) sind sie mit den Arbeitsanreizen insgesamt.

Trotz des geringen Betrages des Korrelationskoeffizienten ist bemerkenswert, dass eine negative Korrelation zwischen der Zufriedenheit insgesamt mit dem Gehalt und dem

<sup>12</sup> Auch hier haben 39% der Befragten den mittleren Wert angekreuzt.

Wunsch nach einem leistungsbezogenen Gehaltsanteil besteht. Demzufolge wünschen sich die befragten Mitarbeiter umso weniger einen Leistungsbezug je zufriedener diese mit dem Gehalt insgesamt sind. Da jedoch in Bezug auf die Arbeitsanreize insgesamt lediglich 35% der Mitarbeiter angeben, zufrieden oder sehr zufrieden zu sein, besteht die Möglichkeit, die weniger zufriedenen Call Center-Mitarbeiter mit Hilfe einer leistungsbezogenen Gehaltskomponente zufriedener zu stellen.

	6.9. insgesamt Zufriedenheit mit Gehalt
6.1. Zufriedenheit mit Grundgehalt	<b>0,702**</b>
6.2.1. Zufriedenheit mit leistungsbezogenem Anteil	<b>0,561**</b>
6.2.2. Leistungsbezug gewünscht?	<b>-0,216**</b>
6.3.1. Zufriedenheit mit Zusatzleistung	0,404**
6.4. gute Leistungen honoriert mit Kompetenzen	0,280**
6.5. Zufriedenheit mit Feedback des Vorgesetzten	0,385**
6.6. Arbeitsplatz sicher	0,263**
6.7. Tätigkeit lässt Erfolgszurechnung zu	0,275**
6.8. Image des Call Center-Mitarbeiters	0,189**

Tabelle 10: Korrelationskoeffizienten im Bereich der Arbeitsanreize  
Quelle: eigene Darstellung

### 3.6. Angaben zur Personalorganisation

Eine überwiegende Mehrheit von 64% der befragten Call Center-Mitarbeiter fühlt sich durch die Einführungsschulung zu Beginn der Tätigkeit gut oder sehr gut vorbereitet. Lediglich 6% geben an, wenig vorbereitet worden zu sein. Mit den Weiterbildungsschulungen während ihrer Tätigkeit sind allerdings nur noch 43% zufrieden oder sehr zufrieden. Ähnlich wie bei der Frage nach der Zufriedenheit mit dem Gehalt haben aber auch hier deutlich mehr Mitarbeiter den mittleren Wert angekreuzt als bei anderen Fragen. Immerhin 23% geben an, mit diesen Schulungen eher unzufrieden zu sein.

Auch die Frage nach der Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten scheint von vielen Mitarbeitern eher zurückhaltend beantwortet worden zu sein, da wiederum vermehrt der mittlere Wert angekreuzt wurde. Deutlich wird jedoch, dass in diesem Bereich erheblich mehr Mitarbeiter eher wenig zufrieden (44%) sind als zufrieden oder sehr zufrieden (22%). Ein anderes Bild zeigt sich im Bereich der Karriereplanung. Diesbezüglich ist die Mehrzahl (60%) der befragten Mitarbeiter zufrieden oder sehr zufrieden.

\*\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

Insgesamt fällt auch im Bereich des Personalmanagements die Zufriedenheit der Mitarbeiter deutlich geringer aus als in den Bereichen Tätigkeit und Arbeitszeit. Ähnlich wie bei der Frage nach der Zufriedenheit insgesamt mit dem Gehalt<sup>13</sup> sind lediglich 35% zufrieden oder sehr zufrieden.

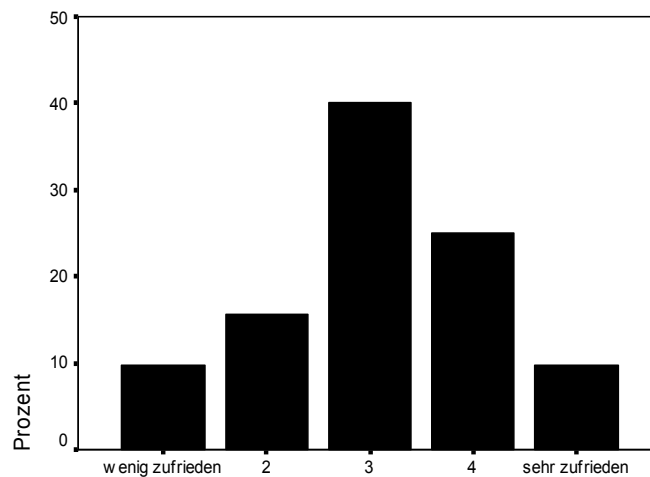


Abbildung 11: Zufriedenheit insgesamt mit dem Personalmanagement  
Quelle: eigene Darstellung

In Bezug auf die Personalorganisation sind vor allem der Führungsstil des Vorgesetzten und die Karriereplanung für die Zufriedenheit der Mitarbeiter von Bedeutung. Da lediglich 22% der befragten Mitarbeiter angeben, mit der Karriereplanung zufrieden oder sehr zufrieden zu sein, hat dies einen erheblichen negativen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Personalmanagement insgesamt. Dem entgegengesetzt kann das Aufzeigen von Aufstiegsmöglichkeiten und Honorieren guter Leistungen mit erweiterten Kompetenzen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter in Bezug auf das Personalmanagement wirken. Fehlende Möglichkeiten der Weiterentwicklung innerhalb des Unternehmens beeinflussen, vor allem vor dem Hintergrund eines Durchschnittsalters der Befragten von 30 Jahren, die Motivation und die Zufriedenheit der Call Center-Mitarbeiter negativ. Da 75% der befragten Mitarbeiter maximal 35 Jahre alt sind, besteht sehr schnell die Gefahr, dass aufgrund einer Unterforderung und fehlender Weiterentwicklungsmöglichkeiten ein Leistungsabbau stattfindet. Darüber hinaus verfügt die Mehrzahl der Befragten bereits über eine abgeschlossene Berufsausbildung, sodass die Tätigkeit in einem Call Center evtl. lediglich als Übergang genutzt wird, bis eine Beschäftigung in dem erlernten Beruf möglich ist. Als Konsequenz verlassen qualifizierte Mitarbeiter den Betrieb aufgrund fehlender Perspektiven oder minimieren ihre Arbeitsleistung infolge fehlender Belohnung

<sup>13</sup> Siehe Kapitel 3.5. Angaben zu Arbeitsanreizen, Abbildung 10, S.16.

guter Leistungen durch erweiterte Kompetenzen. Als Maßnahme, um die Zufriedenheit der Call Center-Mitarbeiter mit dem Personalmanagement zu steigern, kann daher empfohlen werden, vermehrt gute Leistungen durch erweiterte Aufgabenstellungen bzw. Kompetenzen zu honorieren. So sollten zuverlässige und leistungsstarke Mitarbeiter nach einer gewissen Zeit mit neuen Aufgaben konfrontiert werden, um auch der zum Ausdruck gebrachten Unterforderung durch ständig wiederkehrende Aufgaben zu begegnen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Aufzeigen von Aufstiegsmöglichkeiten schon zu Beginn der Tätigkeit sowie ein regelmäßiger Dialog zwischen Teamleiter und Mitarbeiter hinsichtlich erbrachter Arbeitsleistungen und evtl. erweiterter Befugnisse die Zufriedenheit der Mitarbeiter deutlich steigern kann.

	7.5. insgesamt Personalmanagement
7.1. Vorbereitung durch Einführungsschulung	0,275**
7.2. Weiterbildungsschulungen	0,408**
7.3. Führungsstil des Vorgesetzten	<b>0,504**</b>
7.4. Karriereplanung	<b>0,574**</b>

Tabelle 11: Korrelationskoeffizienten im Bereich der Personalorganisation  
Quelle: eigene Darstellung

### 3.7. Angaben zum Sozialklima

Sowohl die Beziehung zu den Kollegen als auch die Beziehung zu dem jeweiligen Vorgesetzten wird von den Mitarbeitern als überwiegend gut oder sehr gut beschrieben.<sup>14</sup> Auch die Möglichkeiten des Informations- und Erfahrungsaustausches werden von der Mehrheit (70%) der Mitarbeiter positiv bewertet.

Mehr als die Hälfte (56%) der befragten Mitarbeiter räumen ihrer Abteilung einen eher hohen Stellenwert innerhalb des jeweiligen Unternehmens ein.

Da es in mehr als 90% der befragten Call Center keine Möglichkeit der Kinderbetreuung gibt,<sup>15</sup> sind viele Mitarbeiter (59%) diesbezüglich eher wenig zufrieden. Lediglich 2% geben an, sehr zufrieden zu sein.

Mit dem Sozialklima insgesamt sind 55% der befragten Mitarbeiter zufrieden oder sehr zufrieden.

\*\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

<sup>14</sup> Als gut oder sehr gut beschrieben 89% der befragten Mitarbeiter ihre Beziehung zu den Kollegen und 74% ihre Beziehung zum Vorgesetzten.

<sup>15</sup> Siehe Kapitel 2.3. Angaben zur Arbeitsplatzgestaltung, S. 8.



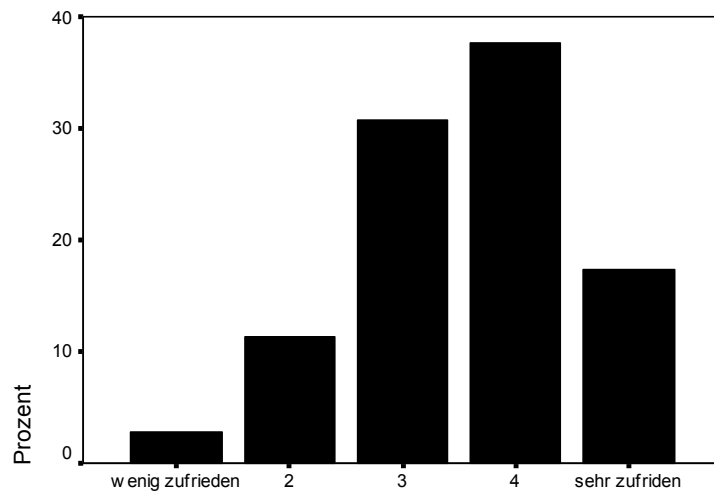


Abbildung 12: Zufriedenheit insgesamt mit dem Sozialklima  
Quelle: eigene Darstellung

Die Untersuchung hat ergeben, dass zwischen der Zufriedenheit mit dem Sozialklima insgesamt und den einzelnen abgefragten Bereichen nur geringe Korrelationen bestehen. Es zeigt sich jedoch die Tendenz, dass die Unterstützung des Vorgesetzten bzw. die Beziehung zum Vorgesetzten den größten Einfluss auf das Sozialklima ausüben.

	8.6. insgesamt Sozialklima
8.1. Beziehung zu Kollegen	0,404**
8.2. Beziehung zum Vorgesetzten	<b>0,476**</b>
8.3. Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch	0,400**
8.4. Stellenwert der Abteilung im Unternehmen	0,259**
8.5. Einrichtungen für Agents mit Kindern	0,279**

Tabelle 12: Korrelationskoeffizienten im Bereich des Sozialklimas  
Quelle: eigene Darstellung

Dadurch lässt sich erneut bestätigen, dass ein verstärkter Dialog zwischen Teamleiter und Call Center-Mitarbeitern eine wirksame Maßnahme darstellt, um den Mitarbeitern das Gefühl der Unterstützung zu geben und damit die Zufriedenheit in den Problembereichen Personalorganisation und Sozialklima zu erhöhen.

\*\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

## 3.8. Zufriedenheit insgesamt mit der Tätigkeit als Call Center-Mitarbeiter

Auf die Frage, wie zufrieden die Call Center-Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit insgesamt sind, haben lediglich 9% angegeben eher unzufrieden zu sein. Mehr als die Hälfte (66%) der befragten Mitarbeiter ist insgesamt zufrieden oder sehr zufrieden.

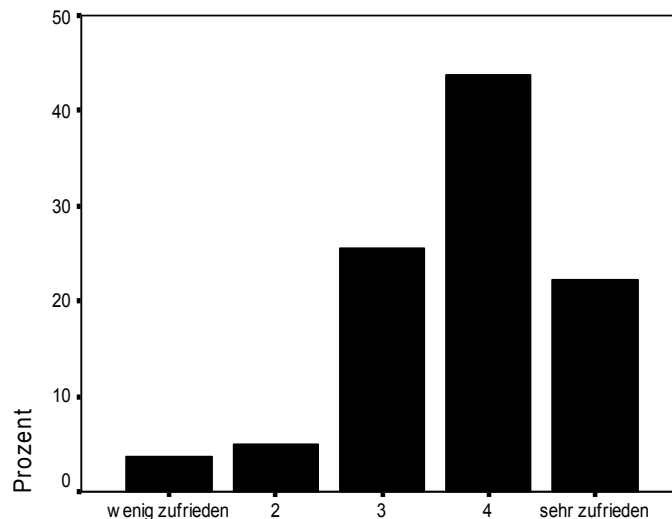


Abbildung 13: Zufriedenheit insgesamt als Call Center-Mitarbeiter  
Quelle: eigene Darstellung

Die Zufriedenheit der Befragten mit der Tätigkeit als Call Center-Mitarbeiter insgesamt (Frage 9.) wird vornehmlich von der Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit insgesamt (Frage 3.7.) beeinflusst.

	9. insgesamt Call Center-Mitarbeiter
3.7. insgesamt Tätigkeit	<b>0,696**</b>
4.5. insgesamt Arbeitszeit	0,435**
5.6. insgesamt Ausstattung	0,395**
6.9. insgesamt Zufriedenheit mit Arbeitsanreizen	0,359**
7.5. insgesamt Personalmanagement	0,382**
8.6. insgesamt Sozialklima	0,449**

Tabelle 13: Korrelationskoeffizienten im Bereich der Tätigkeit als Call Center-Mitarbeiter insgesamt  
Quelle: eigene Darstellung

Dies erklärt, warum die befragten Mitarbeiter zu 66% angeben, mit der Tätigkeit als Call Center-Mitarbeiter insgesamt zufrieden oder sehr zufrieden zu sein, obwohl die Zufrie-

\*\* Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 signifikant (2-seitig).

denheit in drei von sechs abgefragten Bereichen deutlich unter bzw. knapp über 50% liegt. Folglich ist für die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Beschäftigung als Call Center-Mitarbeiter insgesamt vor allem die Zufriedenheit mit der Arbeitstätigkeit ausschlaggebend, welche bei 63% liegt. Die Ursache für diese Korrelation kann jedoch auch in der Fragestellung an sich liegen, denn in beiden Fragestellungen wird nach der „Tätigkeit“ gefragt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die folgenden Bereiche einen Einfluss auf die Zufriedenheit der befragten Mitarbeiter ausüben, wobei diese gemäß ihrer Bedeutung in absteigender Reihenfolge aufgeführt sind:

1. Grundgehalt bzw. fixer Stundenlohn
2. Arbeitstätigkeit insgesamt
3. Schichteinteilung
4. Arbeitsplatzausstattung
5. Karriereplanung
6. variabler leistungsbezogener Gehaltsanteil
7. Telekommunikationstechnik
8. Hardware
9. Führungsstil des Vorgesetzten



abnehmender Einfluss  
auf die Zufriedenheit

## **4. Indikatoren der Mitarbeiterzufriedenheit**

In der einschlägigen Fachliteratur gelten Fluktuationsrate und Krankenstand als Indikatoren für die Mitarbeiterzufriedenheit. In den nachfolgenden Abschnitten wird untersucht, ob diese Zusammenhänge anhand des zugrunde liegenden Datenmaterials bestätigt werden können.

### **4.1. Krankenstand**

In der untersuchten Stichprobe liegt der durchschnittliche Krankenstand bei 7%. Um die Hypothese „je größer der Krankenstand desto unzufriedener die Mitarbeiter“ zu bestätigen, müssten die Mitarbeiter in Teams mit einem überdurchschnittlichen Krankenstand (>7%) weniger zufrieden sein als Mitarbeiter, in deren Teams der Krankenstand weniger als 7% beträgt. Diese Hypothese lässt sich in der untersuchten Stichprobe bei fast allen Fragestellungen des Mitarbeiter-Fragebogens verifizieren. Die befragten Mitarbeiter haben bei einem Krankenstand von mehr als 7% weniger Einfluss auf den Arbeitsablauf und fühlen sich eher unterfordert. Darüber hinaus fühlen sich diese Mitarbeiter einem höheren Zeitdruck ausgesetzt und sind insgesamt mit ihrer Tätigkeit weniger zufrieden als Mitarbeiter in Teams mit geringem Krankenstand.<sup>16</sup>

Im Hinblick auf die Arbeitszeit stellt sich ein ähnliches Bild dar. Die Mitarbeiter sind bei einem Krankenstand von mehr als 7% weniger mit ihrer Schichtenteilung zufrieden, haben weniger Einflussmöglichkeiten auf die Schicht- und Urlaubsplanung und sind insgesamt mit ihrer Arbeitszeit und der Zeiteinteilung unzufriedener.<sup>17</sup>

Bezüglich des Arbeitsplatzes, der Arbeitsanreize und der Personalorganisation wird der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Krankenstand besonders deutlich. Die Mitarbeiter sind in allen abgefragten Bereichen durchschnittlich zufriedener, wenn der Krankenstand weniger als 7% beträgt. Des Weiteren wird deutlich, dass die Mitarbeiter sich umso mehr einen variablen leistungsbezogenen Gehaltsanteil wünschen, je höher der Krankenstand ist.<sup>18</sup>

Im Hinblick auf das Sozialklima kann dieser Zusammenhang auch überwiegend bestätigt werden. Die Höhe des Krankenstandes hat zwar keinerlei Auswirkungen auf die Zufriedenheit mit der Unterstützung durch Kollegen und den Stellenwert der Abteilung im Un-

<sup>16</sup> Siehe Anhang 3: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom Krankenstand, S. 40.

<sup>17</sup> Siehe Anhang 3: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom Krankenstand, S. 40.

<sup>18</sup> Siehe Anhang 3: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom Krankenstand, S. 40.

ternehmen, jedoch sinkt auch hier die durchschnittliche Zufriedenheit in Bezug auf die Unterstützung durch den Vorgesetzten sowie den Informations- und Erfahrungsaustausch mit zunehmendem Krankenstand. Des Weiteren sind Mitarbeiter, in deren Teams der Krankenstand überdurchschnittlich hoch ist, weniger mit den innerbetrieblichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten und mit dem (Sozial-)Klima insgesamt zufrieden.<sup>19</sup>

#### **4.2. Fluktuation**

Neben der Höhe des Krankenstandes wird auch die Höhe der Fluktuation als Indikator für die Unzufriedenheit der Mitarbeiter bezeichnet. Unter Fluktuation wird der Anteil der Mitarbeiterabgänge (in Prozent) an der Gesamtzahl der Mitarbeiter verstanden.<sup>20</sup> Betrachtet wird die Fluktuation in den teilnehmenden Call Center-Teams zwischen Anfang 2001 und Anfang 2002. Gemäß den Angaben der Teamleiter weist die Fluktuationsrate eine Spannweite von 3,13% bis 18,18% auf. Die durchschnittliche Fluktuationsrate liegt bei 9,73%. Eine Fluktuation in Höhe von 10% wird daher als kritischer Wert betrachtet. Im Folgenden wird überprüft, ob und in welchen Bereichen die Zufriedenheit der befragten Mitarbeiter bei einer Fluktuationsrate von mindestens 10% geringer ist als bei einer Fluktuation von weniger als 10%.

Im Hinblick auf die Tätigkeit wird deutlich, dass die Mitarbeiter bei einer Fluktuation von mindestens 10% sowohl ihren Einfluss auf den Arbeitsablauf als auch ihre Entscheidungskompetenzen als geringer empfinden als Mitarbeiter, in deren Teams die Fluktuation weniger als 10% beträgt. Im Bereich der Arbeitszeit wird besonders deutlich, dass die Höhe der Fluktuation einen guten Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit darstellt. Sobald die Fluktuation 10% oder mehr beträgt, sind die befragten Mitarbeiter mit ihrer Schichteinteilung weniger zufrieden, haben einen geringeren Einfluss auf die Schicht- und Urlaubsplanung und sind in Bezug auf die Pausenregelung weniger flexibel als Mitarbeiter, in deren Teams die Fluktuation unter 10% liegt. Demzufolge sind die Mitarbeiter auch mit ihrer Arbeitszeit insgesamt weniger zufrieden, sobald die Fluktuation den kritischen Wert von 10% erreicht.<sup>21</sup>

<sup>19</sup> Siehe Anhang 3: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom Krankenstand, S. 40.

<sup>20</sup> Vgl. Böse/Flieger/Temme, Call Center-Steuerung, Wiesbaden 2001, S. 90.

<sup>21</sup> Siehe Anhang 4: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit von der Fluktuationsrate, S. 41f.

Im Hinblick auf die Ausstattung des Arbeitsplatzes kann anhand der vorliegenden Daten jedoch kein sinnvoller Zusammenhang zwischen der Höhe der Fluktuationsrate und der Mitarbeiterzufriedenheit festgestellt werden.<sup>22</sup>

Im Bereich der Arbeitsanreize wird dagegen erneut besonders deutlich, dass der Wunsch nach einem variablen, leistungsbezogenen Gehaltsanteil mit der Fluktuationsrate im jeweiligen Call Center-Team zusammenhängt. Sofern die Mitarbeiter über keinen variablen leistungsbezogenen Anteil verfügen und die Fluktuation unter 10% liegt, ist dieser auch überwiegend nicht gewünscht. In Call Center-Teams mit einer höheren Fluktuation hätten dagegen mehr als die Hälfte (64%) der Befragten sehr gerne einen solchen variablen Gehaltsanteil.<sup>23</sup> Dieser Zusammenhang wird in Abbildung 14 verdeutlicht.

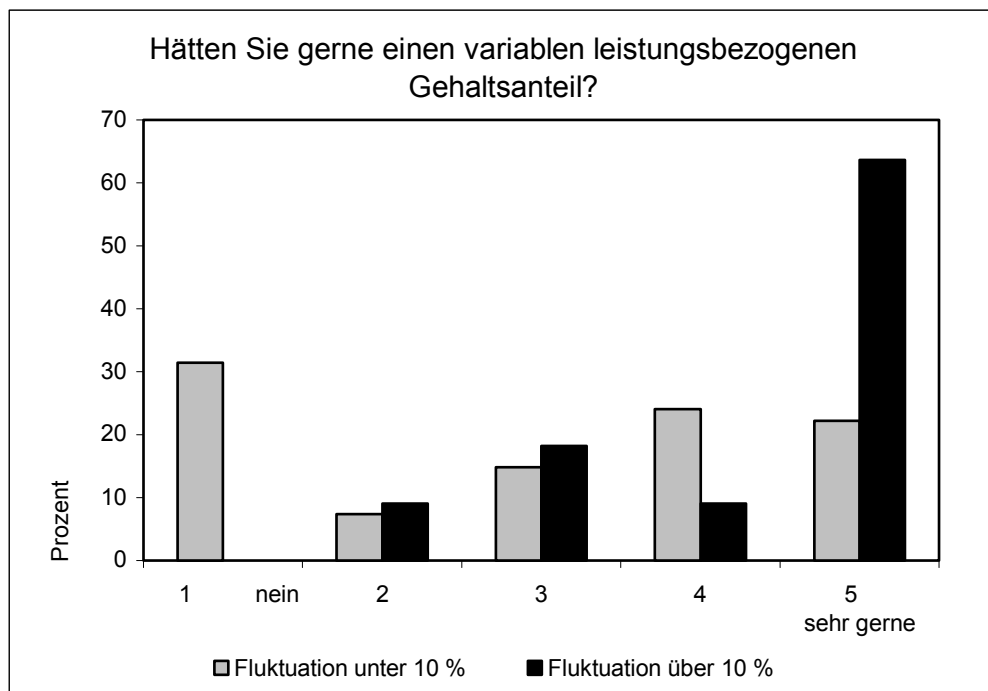


Abbildung 14: Fluktuation und leistungsbezogener Gehaltsanteil  
Quelle: eigene Darstellung

Des Weiteren geben die Mitarbeiter an, dass gute Leistungen eher durch erweiterte Aufgabenstellungen bzw. Kompetenzen honoriert werden, wenn die Fluktuationsrate kleiner als 10% ist. Da die Zufriedenheit mit dem Feedback des Vorgesetzten bei einer Fluktuation von mindestens 10% geringer ist als bei einer Fluktuation von weniger als 10%, kann

<sup>22</sup> Siehe Anhang 4: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit von der Fluktuationsrate, S. 41f.

<sup>23</sup> Siehe Anhang 4: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit von der Fluktuationsrate, S. 41f.

ebenfalls bestätigt werden, dass die Höhe der Fluktuation ein Indikator für die Mitarbeiterzufriedenheit darstellt.

In Bezug auf die empfundene Sicherheit des Arbeitsplatzes wird deutlich, dass die Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz umso gefährdeter sehen je höher die Fluktuation im jeweiligen Call Center-Team ist. Denn mehr als die Hälfte der Befragten halten ihren Arbeitsplatz bei einer Fluktuation von weniger als 10% für sicher oder sehr sicher, während bei einer höheren Fluktuationsrate lediglich ein Drittel angibt, der Arbeitsplatz sei sicher oder sehr sicher. Eine hohe Fluktuation erzeugt bei den bestehenden Mitarbeitern demnach ein hohes Unsicherheitsgefühl, sodass einige Mitarbeiter, die von einer eventuellen Kündigung gar nicht betroffen sind, freiwillig den Arbeitsplatz verlassen. Dies kann mit den erhobenen Daten insoweit bestätigt werden, als dass in Teams mit einer Fluktuation von weniger als 10% maximal drei Mitarbeiter das Team auf eigenen Wunsch verlassen haben, wohingegen in Teams mit einer höheren Fluktuation bis zu fünf Mitarbeiter das Team auf eigenen Wunsch verlassen haben. Des Weiteren geben die Mitarbeiter an, dass ihre Tätigkeit eher eine geeignete Erfolgszurechnung zulässt und sie mit dem Image ihres Berufsbildes zufriedener sind, wenn die Fluktuation weniger als 10% beträgt.<sup>24</sup>

Hinsichtlich der Personalorganisation fühlen sich die Mitarbeiter bei einer Fluktuation von mindestens 10% durch die Einführungsschulung weniger gut vorbereitet und sind mit den Weiterbildungsschulungen, dem Führungsstil des Vorgesetzten, der Karriereplanung sowie dem Personalmanagement insgesamt weniger zufrieden als Mitarbeiter aus Teams mit einer geringeren Fluktuation.<sup>25</sup>

Während die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Unterstützung der Kollegen sowie der Vorgesetzten von der Höhe der Fluktuation nahezu unberührt bleibt, sinken dagegen die Möglichkeiten des Informations- und Erfahrungsaustausches deutlich mit zunehmender Fluktuationsrate. Ferner räumen die befragten Mitarbeiter ihrer Abteilung einen geringeren Stellenwert innerhalb des jeweiligen Unternehmens ein, je höher die Fluktuation ist. Die Zufriedenheit der Befragten sinkt mit zunehmender Fluktuation sowohl hinsichtlich der innerbetrieblichen Kinderbetreuungsmöglichkeiten als auch hinsichtlich des Sozialklimas insgesamt.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> Siehe Anhang 4: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit von der Fluktuationsrate, S. 41f.

<sup>25</sup> Siehe Anhang 4: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit von der Fluktuationsrate, S. 41f.

<sup>26</sup> Siehe Anhang 4: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit von der Fluktuationsrate, S. 41f.

## **5. Ausgewählte Maßnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit**

Im Nachfolgenden wird sich vertiefend mit den Bereichen Schulung und Vergütung auseinandergesetzt. Hierbei wird analysiert, inwieweit und in welcher Form Maßnahmen in diesen Bereichen einen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit ausüben.

### **5.1. Schulungen**

Da im Bereich der Personalorganisation die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich unter 50% liegt, wird in diesem Abschnitt untersucht, ob die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch ein höheres Ausmaß an Schulungen gesteigert werden kann. Größeren Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Personalmanagement haben zwar die Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten einerseits (Korrelation in Höhe von 0,504) und mit der Karriereplanung (0,574) andererseits, jedoch lässt sich mit Hilfe des erhobenen Datenmaterials die Wirksamkeit von Maßnahmen in diesen Bereichen nicht darstellen. Im Gegensatz zum Führungsstil des Vorgesetzten und der Karriereplanung lässt sich das Ausmaß an Schulungen anhand eines Fragebogens sehr gut abfragen und quantitativ benennen. Die folgenden Ausführungen zeigen anschaulich, dass eine längere Einarbeitungsphase und ein höheres Ausmaß an Weiterbildung die Mitarbeiterzufriedenheit im Bereich des Personalmanagements erhöhen können.

#### *5.1.1. Einführungsschulung*

Die befragten Call Center wenden mehrheitlich (71%) maximal 80 Stunden für die Einarbeitung ihrer Mitarbeiter zu Beginn der Tätigkeit auf. Bei der Analyse der Mitarbeiterzufriedenheit hinsichtlich der Einführungsschulung wird deutlich, dass die Zufriedenheit erst ansteigt, wenn für die Einführungsschulung mehr als 200 Stunden aufgewendet werden. Sobald weniger als 200 Stunden geschult wird, aber mehr als 80 Stunden auf die Einführungsschulung entfallen, steigt die Zufriedenheit der befragten Mitarbeiter um lediglich 4%. Entfallen jedoch mehr als 200 Stunden auf die Schulung zu Beginn der Call Center-Tätigkeit, erhöht sich der Anteil der zufriedenen oder sehr zufriedenen Mitarbeiter um 15%.

Des Weiteren kann die Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten durch eine ausführliche Einführungsschulung deutlich gesteigert werden. Bei den überwiegend angesetzten 80 Stunden für die Einarbeitung der Mitarbeiter sind lediglich 57% der befragten Mitarbeiter mit dem Führungsstil zufrieden und sehr zufrieden. Wird das Schulungsmaß jedoch auf bis zu 200 Stunden gesteigert, erhöht sich die Zufriedenheit



der befragten Mitarbeiter bezüglich des Führungsstils des Vorgesetzten auf 64%. Ein noch deutlicherer Anstieg kann erzielt werden, wenn mehr als 200 Stunden für die Einarbeitung angesetzt werden. In diesem Fall steigt die Mitarbeiterzufriedenheit in Bezug auf den Führungsstil des Vorgesetzten um 18%. In Teams, in denen die Teamleiter angeben, mehr als 200 Einführungsschulungsstunden durchzuführen, sind 75% der befragten Mitarbeiter mit dem Führungsstil des Vorgesetzten zufrieden oder sehr zufrieden.

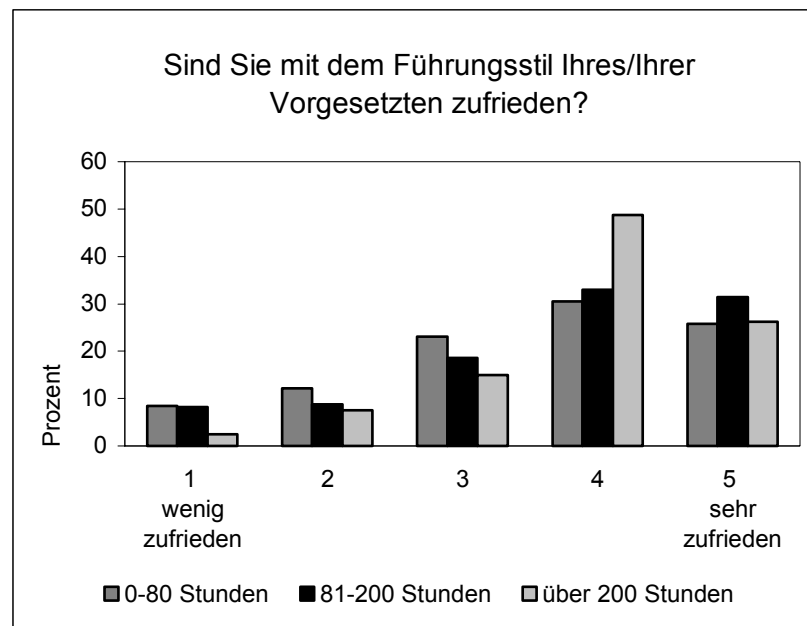


Abbildung 15: Einführungsschulung und Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten  
Quelle: eigene Darstellung

Da eine Korrelation zwischen der Mitarbeiterzufriedenheit mit dem Personalmanagement insgesamt und der Zufriedenheit mit dem Führungsstil des Vorgesetzten besteht,<sup>27</sup> ist die Tatsache, dass durch ein höheres Ausmaß an Einführungsschulung zwar die Zufriedenheit der Mitarbeiter diesbezüglich nur unwesentlich erhöht wird, jedoch die Zufriedenheit mit dem Personalmanagement insgesamt deutlich steigt, von großer Bedeutung. Eine Erhöhung der Stundenanzahl für die Einarbeitung der Mitarbeiter stellt demnach ein wirksames Instrument dar, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Führungsstil des Vorgesetzten und damit mit dem Personalmanagement insgesamt zu steigern.

#### 5.1.2. Weiterbildungsschulung

Wesentlich weniger zufrieden sind die befragten Mitarbeiter mit dem Ausmaß an Weiterbildungsschulungen. Da laut den Auskünften der Teamleiter auch für die Weiterbildung

<sup>27</sup> Vgl. Kapitel 3.6. Angaben zur Personalorganisation, S. 17ff.

mehrheitlich (78%) maximal 80 Stunden angesetzt werden, wird im Nachfolgenden analysiert, ob die Zufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert werden kann, wenn mehr als 80 Stunden auf Weiterbildungsschulungen entfallen.

Die Zufriedenheit mit den Weiterbildungsmaßnahmen steht im engen Zusammenhang mit der Karriereplanung. Die Zufriedenheit mit der Karriereplanung ist in Teams, in denen maximal 80 Stunden auf Weiterbildungsschulungen entfallen, sehr gering. Lediglich 20% der befragten Mitarbeiter geben an diesbezüglich zufrieden oder sehr zufrieden zu sein. Werden dagegen mehr als 80 Stunden für die Weiterbildung angesetzt, steigt die Mitarbeiterzufriedenheit in Bezug auf die Karriereplanung um 10%. Da in der vorliegenden Stichprobe lediglich 35% mit der Personalorganisation zufrieden oder sehr zufrieden sind und eine Korrelation zwischen der Zufriedenheit mit der Karriereplanung und der Zufriedenheit insgesamt mit dem Personalmanagement besteht, kann eine Erhöhung des Ausmaßes an Weiterbildungsschulungen als Instrument zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit im Bereich des Personalmanagements dienen.

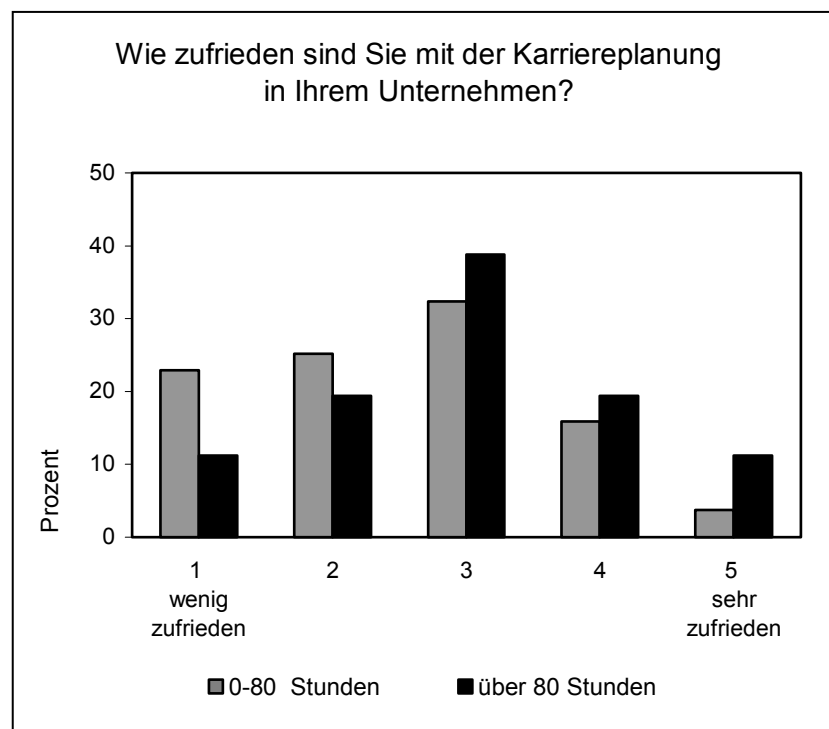


Abbildung 16: Weiterbildungsschulung und Zufriedenheit mit der Karriereplanung  
Quelle: eigene Darstellung

Die Zufriedenheit der befragten Mitarbeiter mit dem Führungsstil des Vorgesetzten ist dagegen vom Ausmaß der Weiterbildungsschulungen völlig unabhängig, da die Mitarbeiterzufriedenheit diesbezüglich konstant bleibt.

Besonders interessant ist die Frage, ob eine Erhöhung des Ausmaßes an Weiterbildungsschulungen einen direkten Einfluss auf die Zufriedenheit der befragten Mitarbeiter mit der Personalorganisation hat. In Teams, in denen maximal 80 Stunden für Weiterbildungsschulungen angesetzt werden, sind 30% der befragten Mitarbeiter zufrieden oder sehr zufrieden. Sobald jedoch mehr als 80 Stunden angesetzt werden, steigt die Mitarbeiterzufriedenheit in Bezug auf das Personalmanagement um 14%, sodass zwar immer noch mehr als die Hälfte der Mitarbeiter eher unzufrieden ist, jedoch eine deutliche Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit bewirkt werden kann.

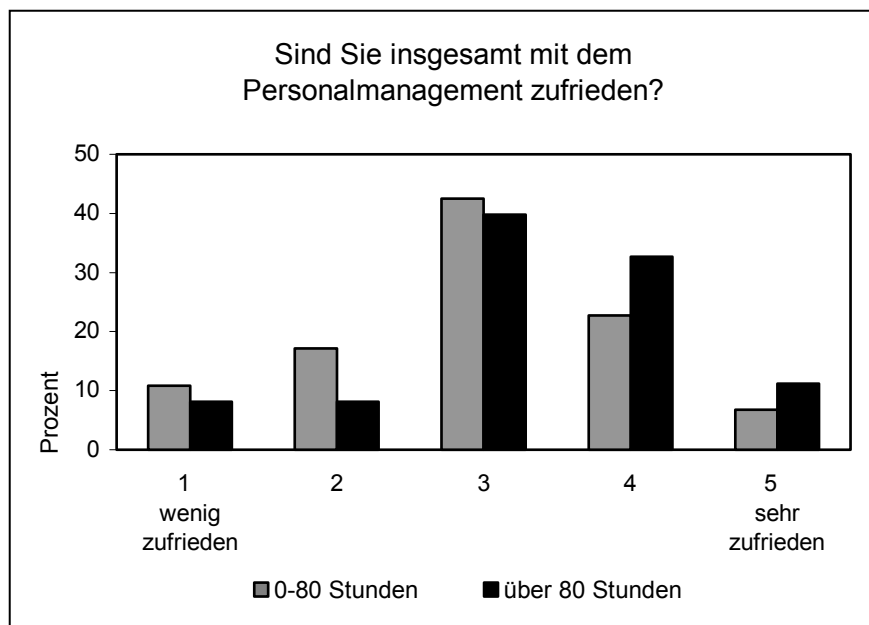


Abbildung 17: Weiterbildungsschulung und Zufriedenheit insgesamt mit dem Personalmanagement  
Quelle: eigene Darstellung

## 5.2. Vergütung

Da die Mitarbeiterzufriedenheit beim Aspekt des Stundenlohnes in der untersuchten Stichprobe besonders gering ausfällt, wird im Folgenden analysiert, ob und in welchen Bereichen sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter durch einen höheren Stundenlohn steigern lässt. Da knapp die Hälfte der befragten Teamleiter einen durchschnittlichen Stundenlohn für die Call Center-Mitarbeiter von 12 € angegeben hat, wird überprüft, ob die Mitarbeiterzufriedenheit bei einem Stundenlohn von mehr als 12 € höher ist als bei einem geringeren Stundenlohn.

Mitarbeiter, die einen Stundenlohn von mehr als 12 € erhalten, führen durchschnittlich eher wechselnde als wiederkehrende Aufgaben aus und verfügen über mehr Entschei-

dungskompetenzen als Mitarbeiter mit einem Stundenlohn von weniger als 12 €. In der Regel sind Mitarbeiter mit einem höheren Stundenlohn mit ihrer Schichteinteilung weniger zufrieden und sind in Bezug auf ihre Pausenregelung weniger flexibel als Mitarbeiter, die einen geringeren Stundenlohn erhalten. Lediglich bei der Urlaubsplanung haben die befragten Mitarbeiter bei einem Stundenlohn von mehr als 12 € auch einen starken Einfluss.<sup>28</sup> Dies verdeutlicht, dass sobald den Mitarbeitern ein höherer Stundenlohn gezahlt wird, von Seiten des Call Centers ein höheres Maß an Flexibilität hinsichtlich der Schichteinteilung und Pausenregelung und demzufolge mehr Rücksichtnahme auf betriebliche Notwendigkeiten vom Mitarbeiter gefordert wird.

Bei den Arbeitsanreizen bestätigt sich die Vermutung, dass ein höherer Stundenlohn zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter in Bezug auf das Grundgehalt und den variablen leistungsbezogenen Gehaltsanteil führt. Jedoch wird auch erkennbar, dass sofern kein variabler leistungsbezogener Gehaltsanteil gezahlt wird, dieser bei einem Stundenlohn von mehr als 12 € deutlich weniger gewünscht wird als bei einem geringeren Stundenlohn.<sup>29</sup> Eine leistungsbezogene Komponente ist demnach nur im Falle eines Stundenlohnes von maximal 12 € sinnvoll.

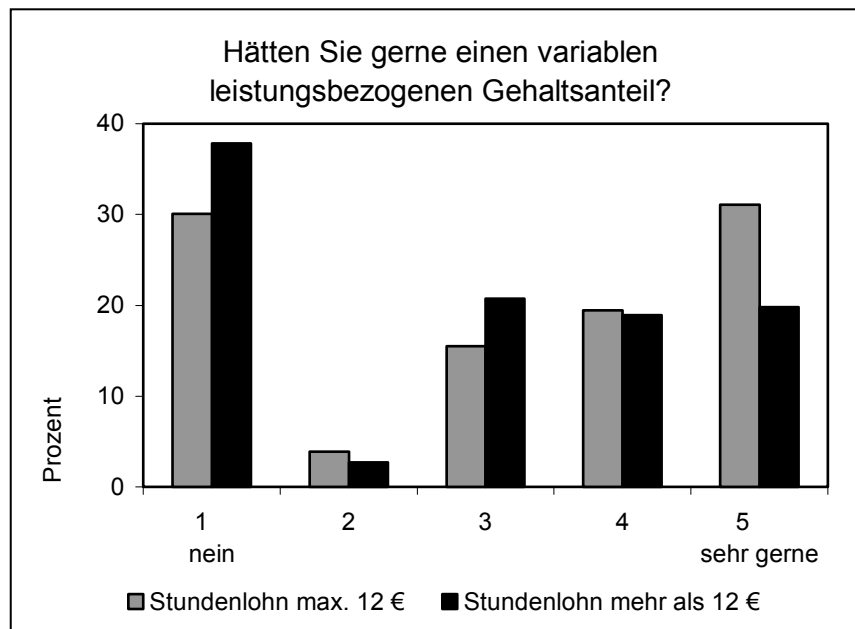


Abbildung 18: Stundenlohn und Wunsch nach Leistungsbezug  
Quelle: eigene Darstellung

<sup>28</sup> Siehe Anhang 5: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom Stundenlohn, S. 43f.  
<sup>29</sup> Siehe Anhang 5: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom Stundenlohn, S. 43f.

Des Weiteren halten Mitarbeiter mit einem Stundenlohn von mehr als 12 € ihren Arbeitsplatz für sicherer als Mitarbeiter mit einem geringeren Stundenlohn. Allerdings finden diese Mitarbeiter auch, dass ihre Tätigkeit weniger geeignet ist, eine Erfolgszurechnung zuzulassen als Mitarbeiter, die einen Stundenlohn von maximal 12 € erhalten. Mit dem Gehalt insgesamt und den nicht-monetären Leistungsanreizen sind die Mitarbeiter jedoch durchschnittlich deutlich zufriedener, wenn der Stundenlohn über 12 € liegt.<sup>30</sup>

Im Bereich der Personalorganisation fühlen sich Mitarbeiter mit einem Stundenlohn von mehr als 12 € besser durch die Einführungsschulung vorbereitet als Mitarbeiter mit einem geringeren Stundenlohn.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup> Siehe Anhang 5: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom Stundenlohn, S. 43f.  
<sup>31</sup> Siehe Anhang 5: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom Stundenlohn, S. 43f.

## **6. Schlussbetrachtung**

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Mehrheit der befragten Mitarbeiter in den Bereichen Arbeitszeit, Tätigkeit und Arbeitsplatz zufrieden ist. Die größte Zufriedenheit besteht hinsichtlich der Arbeitszeit, da den Mitarbeitern diesbezüglich der größte Freiraum gewährt wird. Aufgrund nur sehr geringer Korrelationen im Bereich der Tätigkeit kann anhand des zugrunde liegenden Datenmaterials nicht aufgezeigt werden, welche Faktoren auf die Mitarbeiterzufriedenheit in diesem Bereich Einfluss nehmen. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit der Arbeitsplatzausstattung wird infolge eher unzufriedener Mitarbeiter in Bezug auf die Hardware-Ausstattung beeinträchtigt.

Mit dem Sozialklima sind rund die Hälfte der befragten Mitarbeiter zufrieden oder sehr zufrieden. Der Einfluss der dort abgefragten Aspekte auf das Sozialklima ist sehr ausgeglichen. Es ist allerdings eine leichte Tendenz erkennbar, dass die Unterstützung des Vorgesetzten bzw. die Beziehung zum Vorgesetzten die größte Bedeutung für das Sozialklima hat.

Besondere Aufmerksamkeit muss den Bereichen Arbeitsanreize und Personalorganisation geschenkt werden. Vor allem in diesen beiden Bereichen bestehen Potentiale, die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern. Sowohl bei den Arbeitsanreizen als auch bei der Personalorganisation sind lediglich 35% der befragten Mitarbeiter zufrieden oder sehr zufrieden. Die Mitarbeiterzufriedenheit im Hinblick auf die Arbeitsanreize wird vor allem von der Zufriedenheit mit dem Grundgehalt und dem leistungsbezogenen Anteil beeinflusst. Ein Leistungsbezug ist umso weniger gewünscht, je zufriedener die Mitarbeiter mit dem Gehalt insgesamt sind und nur sinnvoll, wenn der Stundenlohn maximal 12 € beträgt. Des Weiteren empfinden Mitarbeiter mit einem höheren Stundenlohn ihren Arbeitsplatz als sicherer als Mitarbeiter mit einem geringeren Stundenlohn.

Im Hinblick auf die Personalorganisation wirken vornehmlich der Führungsstil des Vorgesetzten und die Karriereplanung auf die Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Hypothese „je größer der Krankenstand bzw. die Fluktuation, desto unzufriedener die Mitarbeiter“ lässt sich in der untersuchten Stichprobe überwiegend bestätigen. Vor allem in den Bereichen Arbeitsanreize und Personalorganisation, in denen die Mitarbeiterzufriedenheit besonders gering ist, sind die Mitarbeiter mit steigendem Krankenstand bzw. steigender Fluktuation unzufriedener. Außerdem wirkt sich eine hohe Fluktuationsrate negativ auf die empfundene Arbeitsplatzsicherheit aus und es verlassen mehr Mitarbeiter freiwillig den Arbeitsplatz.

Die Untersuchung hat ergeben, dass die folgenden Maßnahmen in den Problembereichen Personalorganisation und Arbeitsanreize die Mitarbeiterzufriedenheit steigern:

- Längere Einarbeitungsphase von mindestens 200 Stunden.
- Erhöhung des Ausmaßes an Weiterbildungsschulungen auf mehr als 80 Stunden pro Jahr.
- Vermehrt gute Leistungen durch erweiterte Aufgabenstellungen bzw. Kompetenzen honorieren. Zuverlässige und leistungsstarke Mitarbeiter sollten nach einer gewissen Zeit mit neuen Aufgaben konfrontiert werden.
- Aufzeigen von Aufstiegsmöglichkeiten und individuelle Karriereförderung.
- Regelmäßiger Dialog zwischen Teamleiter und Mitarbeiter.

## **Anhang**

<b>Anhang 1: Teamleiter-Fragebogen .....</b>	<b>36</b>
<b>Anhang 2: Mitarbeiter-Fragebogen .....</b>	<b>38</b>
<b>Anhang 3: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom Krankenstand .....</b>	<b>40</b>
<b>Anhang 4: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit von der Fluktuationsrate .....</b>	<b>41</b>
<b>Anhang 5: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom Stundenlohn .....</b>	<b>43</b>



## Anhang 1: Teamleiter-Fragebogen

1.	ALLGEMEINE ANGABEN ZUM CALL CENTER
1.1.	In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig? a) Industrie und produzierendes Gewerbe <input type="radio"/> b) Finanz- und Versicherungsdienstleistungen <input type="radio"/> c) Handel <input type="radio"/> d) Medien <input type="radio"/> e) Verkehr und Touristik <input type="radio"/> f) EDV und Telekommunikation <input type="radio"/> g) Verbände / Vereine / Institutionen <input type="radio"/>
1.2.	Wie viele physische Telefonarbeitsplätze gibt es in Ihrem Arbeitsbereich (in Ihrem Team)? ca. _____ Plätze
1.3.	Mit welchen Aufgabenstellungen befasst sich Ihr Team im Call Center (Mehrfachnennungen möglich)? a) Anrufverteilung (ähnlich Telefonzentrale) <input type="radio"/> b) Auftragsannahme <input type="radio"/> c) Informations-Hotline <input type="radio"/> d) Technik-Hotline <input type="radio"/> e) Notfall-Hotline <input type="radio"/> f) Beschwerdemanagement <input type="radio"/> g) Adresserfassung <input type="radio"/> h) Sonstige Was? _____ <input type="radio"/>
1.4.	Wie werden bei Ihnen im Team die Gespräche geführt? a) nach einem festen Skript <input type="radio"/> b) nach einem geschulten Leitfaden <input type="radio"/> c) offen, ohne Vorgaben <input type="radio"/>
1.5.	Gibt es für die Mitarbeiter Vorgaben bezüglich der durchschnittlichen Gesprächsdauer? a) ja <input type="radio"/> b) nein <input type="radio"/>
1.6.	Wie viele Calls werden pro Jahr von Ihrem Team bearbeitet? ca. _____ Calls pro Jahr
1.7.	Wie viele Calls bearbeitet ein Mitarbeiter in Ihrem Team im Durchschnitt pro Stunde? ca. _____ Calls pro Stunde
1.8.	Wie hoch ist Ihr erreichter Servicelevel? _____ % der Anrufe werden in _____ Sekunden angenommen
1.9.	Welchen Servicelevel streben Sie an? _____ % der Anrufe sollen in _____ Sekunden angenommen werden
1.10.	Wie viele Arbeitsstunden arbeiten Ihre Mitarbeiter pro Arbeitseinsatz? a) im Durchschnitt ca. _____ Stunden/Arbeitseinsatz b) von _____ bis _____ Stunden

2.	ANGABEN ZU DEN KOSTEN
2.1.	Wie hoch war/ist das Jahresbudget für Ihr Team? a) 2002 _____ € b) 2003 (geplant) _____ €
2.2.	Wie hoch kalkulieren Sie in Ihrem Team die Investitionskosten pro Telefonarbeitsplatz? ca. _____ €/Telefonarbeitsplatz
2.3.	Wie hoch ist der Stundenlohn der Call Center-Mitarbeiter in Ihrem Team? a) im Durchschnitt ca. _____ €/Stunde b) von _____ bis _____ €/Stunde
2.4.	Wie viel Prozent Ihrer laufenden Kosten entfallen auf: a) Personal-Gehälter, Lohnnebenkosten etc. (inkl. freier Mitarbeiter) _____ % b) Personalauswahl (Recruitment, Anzeigen) _____ % c) Personal-Training, Weiterbildung etc. _____ % d) Telekommunikationsgebühren _____ % e) Computerhardware _____ % f) Computersoftware _____ % g) Telekommunikations-Ausstattung _____ % h) Miete, Mietnebenkosten (Bürofläche) _____ % i) lfd. Betriebskosten und Verbrauchsmaterialien _____ % j) Sonstiges _____ % <b>Gesamt</b> <b>100 %</b>
3.	ANGABEN ZUR PERSONALORGANISATION
3.1.	Wie viel Prozent der Mitarbeiter in Ihrem Team sind: a) männlich _____ % b) weiblich _____ %
3.2.	Wie viele Mitarbeiter waren in Ihrem Team Anfang 2002 beschäftigt? _____ Mitarbeiter
3.3.	Wie viele Mitarbeiter waren in Ihrem Team Anfang 2001 beschäftigt? _____ Mitarbeiter
3.4.	Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Team zur Zeit beschäftigt? _____ Mitarbeiter
3.5.	Wie viele Mitarbeiter haben 2001 Ihr Team bzw. das Unternehmen auf eigenen Wunsch verlassen? _____ Mitarbeiter
3.6.	Wie hoch ist der durchschnittliche jährliche Krankenstand in Ihrem Team? Ø ca. _____ Prozent/Jahr

3.7.	Wie erfolgt bei Ihnen die Personalbeschaffung? (Mehrfachnennungen möglich)	
	a) schriftliche Bewerbung	<input type="radio"/>
	b) telefonische Bewerbung / Telefoninterview	<input type="radio"/>
	c) Einstellungstest	<input type="radio"/>
	d) Einstellungsgespräch	<input type="radio"/>
	e) Assessment Center	<input type="radio"/>
	f) Sonstiges Was? _____	<input type="radio"/>
3.8.	Wie viele Stunden verwenden Sie für die Basisschulung (Einarbeitung zu Beginn der Tätigkeit in Ihrem Team)?	
	Ø ca. _____ Stunden	
3.9.	Wie viele Stunden verwenden Sie während eines Jahres durchschnittlich für die Weiterbildung Ihrer Team-Mitarbeiter?	
	Ø ca. _____ Stunden/Jahr	
3.10.	Wie hoch kalkulieren Sie das durchschnittliche Budget pro Basisschulungsstunde bzw. Weiterbildungsstunde pro Agent?	
	a) kommunikative Qualifikation ca. _____ €/Agent	
	b) fachliche Qualifikation ca. _____ €/Agent	
	c) Qualitätssicherung/Monitoring ca. _____ €/Agent	
3.11.	Wie viele Agents werden in einer Schicht durchschnittlich von einem Teamleiter/Supervisor betreut?	
	Ø ca. _____ Agent/Teamleiter	
4.	<b>ANGABEN ZUR ARBEITSPLATZGESTALTUNG</b>	
4.1.	Über welche informations- und kommunikationstechnischen Einrichtungen verfügt Ihr Arbeitsbereich (Mehrfachnennungen möglich)?	
	a) ACD (automatisches Anrufverteilungssystem)	<input type="radio"/>
	b) CTI (Computer Telephony Integration)	<input type="radio"/>
	c) Interactive Voice Response/Voice Response Unit	<input type="radio"/>
	d) Internet-Call-Back-Button	<input type="radio"/>
	e) Internettelefonie	<input type="radio"/>
	f) Call-Logging-System (Gesprächsaufzeichnung)	<input type="radio"/>
4.2.	Über welche räumliche Ausstattung verfügt Ihr Arbeitsbereich (Mehrfachnennungen möglich)?	
	a) Großraumbüro	<input type="radio"/>
	b) Beleuchtung erfolgt durch:	
	▪ Tageslicht	<input type="radio"/>
	▪ Deckenbeleuchtung	<input type="radio"/>
	▪ individuelle Beleuchtung am Arbeitsplatz	<input type="radio"/>
	c) Trennwände zwischen den Arbeitsplätzen	<input type="radio"/>
	d) höhenverstellbare Tische	<input type="radio"/>
	e) individuell einstellbare Bürostühle	<input type="radio"/>
	f) persönliches Fach der Mitarbeiter bzw. eigenen Rollcontainer für persönliche Sachen	<input type="radio"/>
	g) Arbeitsfläche pro Arbeitsplatz ca. _____ m <sup>2</sup>	

4.3.	Über welche Hardware-Ausstattung verfügt Ihr Arbeitsbereich (Mehrfachnennungen möglich)?	
	a) TFT-Flachbildschirme	<input type="radio"/>
	b) ergonomische Tastaturen	<input type="radio"/>
	c) Funkmäuse	<input type="radio"/>
	d) schnurloses Headset	<input type="radio"/>
4.4.	Über welche Software-Ausstattung verfügt Ihr Arbeitsbereich (Mehrfachnennungen möglich)?	
	a) Bonitätsprüfung	<input type="radio"/>
	b) Reklamations-Software	<input type="radio"/>
	c) CRM-Software	<input type="radio"/>
	d) Call-Monitoring-Software	<input type="radio"/>
	e) Personaleinsatzplanungs-Software	<input type="radio"/>
	f) Wissensdatenbanken	<input type="radio"/>
	g) E-Mail-Management-System	<input type="radio"/>
4.5.	Gibt es bei Ihnen die Möglichkeit der Kinderbetreuung bzw. einen Betriebskindergarten?	
	a) ja	<input type="radio"/>
	b) nein	<input type="radio"/>
4.6.	Gibt es bei Ihnen sowohl Nichtraucher- als auch Raucher-Pausenräume?	
	a) getrennte Pausenräume für Nichtraucher und Raucher	<input type="radio"/>
	b) keine getrennten Pausenräume für Nichtraucher und Raucher	<input type="radio"/>
4.7.	Gibt es bei Ihnen neben den Pausenräumen noch weitere Maßnahmen zur Entspannung (z.B. Masseur, Chill-out-Räume)?	
	a) ja	<input type="radio"/>
	b) nein	<input type="radio"/>

## Anhang 2: Mitarbeiter-Fragebogen

<b>1.</b>	<b>ANGABEN ZUR FIRMA</b> (Bitte unbedingt ausfüllen. Es ist für die Zuordnung der Mitarbeiter-Fragebögen zu dem Teamleiter-Fragebogen notwendig und für die Auswertung der Daten zwingend erforderlich).
1.1.	Name der Firma: _____
1.2.	In welcher Abteilung / welchem Team arbeiten Sie? _____
<b>2.</b>	<b>ANGABEN ZUR PERSON</b>
2.1.	Sind Sie: a) männlich <input type="radio"/> b) weiblich <input type="radio"/>
2.2.	Wie alt sind Sie? _____ Jahre
2.3.	Welchen Bildungsabschluss haben Sie? a) noch Schüler <input type="radio"/> b) Hauptschulabschluss (ohne Berufsausbildung) <input type="radio"/> c) Mittlere Reife (ohne Berufsausbildung) <input type="radio"/> d) Abitur (ohne Berufsausbildung) <input type="radio"/> e) abgeschlossene Berufsausbildung <input type="radio"/> f) Student <input type="radio"/> g) (Fach-)Hochschulabschluss <input type="radio"/>
2.4.	Seit wann sind Sie in diesem Call Center beschäftigt? a) weniger als ein Jahr <input type="radio"/> b) zwischen 1 und 2 Jahren <input type="radio"/> c) zwischen 2 und 5 Jahren <input type="radio"/> d) über 5 Jahre <input type="radio"/>
2.5.	Welches Anstellungsverhältnis haben Sie? a) festangestellter Vollzeitmitarbeiter <input type="radio"/> b) festangestellter Teilzeitmitarbeiter <input type="radio"/> c) geringfügig Beschäftigter <input type="radio"/> d) freier Mitarbeiter <input type="radio"/>
<b>3.</b>	<b>ANGABEN ZUR TÄTIGKEIT</b>
3.1.	Können Sie auf Ihren Arbeitsablauf Einfluss nehmen? geringer Einfluss <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> starker Einfluss
3.2.	Handelt es sich bei Ihrem Aufgabengebiet um: häufig wiederkehrende Tätigkeiten <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ständig wechselnde Tätigkeiten
3.3.	Fühlen Sie sich durch Ihre Tätigkeit unter- bzw. überfordert? unterfordert <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> überfordert ausgelastet
3.4.	Empfinden Sie den ständigen Kundenkontakt und die damit verbundene Notwendigkeit zur „Freundlichkeit“ als belastend? stark belastend <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> wenig belastend

3.5.	Verfügen Sie im Rahmen Ihrer Tätigkeit über ausreichende Entscheidungskompetenzen (z.B. bei Reklamationen, Gewährung von Preisnachlässen)? wenig <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> ausreichend
3.6.	Haben Sie das Gefühl, dass Sie bei Ihrer Tätigkeit unter Zeitdruck stehen? hoher Zeitdruck <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> geringer Zeitdruck
3.7.	Sind Sie insgesamt mit Ihrer Tätigkeit zufrieden? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
<b>4.</b>	<b>ANGABEN ZUR ARBEITSZEIT</b>
4.1.	Sind Sie mit der Schichtenteilung zufrieden? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
4.2.	Haben Sie Einflussmöglichkeiten auf die Schichtplanung (werden z.B. Ihre Wünsche bei der Einsatzplanung berücksichtigt)? wenig Einfluss <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> viel Einfluss
4.3.	Wie flexibel ist Ihre Pausenregelung? wenig flexibel <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr flexibel
4.4.	Wie viel Einfluss haben Sie auf Ihre Urlaubsplanung (werden z.B. Ihre Wünsche bei der Urlaubsplanung berücksichtigt)? wenig Einfluss <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> viel Einfluss
4.5.	Sind Sie insgesamt mit Ihrer Arbeitszeit und der Zeiteinteilung zufrieden? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
<b>5.</b>	<b>ANGABEN ZUM ARBEITSPLATZ</b>
5.1.	Sind Sie mit Ihrer Arbeitsplatzausstattung zufrieden (z.B. Beleuchtung, Möbel, Lärmschutz)? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
5.2.	Sind Sie mit Ihrer Telekommunikations-Technik zufrieden (z.B. Telefon, Headset)? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
5.3.	Sind Sie mit Ihrer Hardware zufrieden (z.B. Schnelligkeit der Rechner, Monitore)? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
5.4.	Sind Sie mit Ihrer Benutzersoftware zufrieden (z.B. Anwenderfreundlichkeit, Hilfefunktionen)? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
5.5.	Sind Sie mit Ihrem Anfahrtsweg zur Arbeit zufrieden (z.B. Dauer, Verkehrsbindung)? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
5.6.	Sind Sie insgesamt mit der Ausstattung Ihres Arbeitsplatzes zufrieden? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden

<b>6.</b>	<b>ANGABEN ZU ARBEITSANREIZEN</b>	
6.1.	Sind Sie mit Ihrem Grundgehalt (fixer Stundenlohn) zufrieden? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden	
6.2.	Verfügen Sie über einen variablen leistungsbezogenen Gehaltsanteil (z.B. Prämien)? <input type="radio"/> ja Sind Sie mit dem variablen leistungsbezogenen Gehaltsanteil zufrieden? wenig <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr <input type="radio"/> nein Hätten Sie gerne einen variablen leistungsbezogenen Gehaltsanteil? nein <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr gerne	
6.3.	Erhalten Sie zusätzliche bzw. sonstige monetäre Zahlungen (z.B. Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld, Treueprämien)? <input type="radio"/> ja Sind Sie mit der Höhe der zusätzlichen Zahlungen zufrieden? wenig <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr <input type="radio"/> nein	
6.4.	Werden bei Ihnen gute Leistungen durch erweiterte Aufgabenstellungen bzw. Kompetenzen honoriert? wenig <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr	
6.5.	Sind Sie mit dem Feedback von Ihrem Vorgesetzten zufrieden (z.B. bei guten Leistungen)? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden	
6.6.	Halten Sie Ihren Arbeitsplatz für sicher? wenig sicher <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr sicher	
6.7.	Finden Sie, dass Ihre Tätigkeit eine geeignete Erfolgszuordnung bzw. -zurechnung zulässt? wenig geeignet <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr geeignet	
6.8.	Sind Sie mit dem Image des Berufsbildes „Call Center-Mitarbeiter“ in der Gesellschaft zufrieden? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden	
6.9.	Sind Sie insgesamt mit Ihrem Gehalt und den nicht-monetären Leistungsanreizen zufrieden? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden	
<b>7.</b>	<b>ANGABEN ZUR PERSONALORGANISATION</b>	
7.1.	Hat die Einführungsschulung Sie umfassend auf Ihre Call Center-Tätigkeit vorbereitet? wenig vorbereitet <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr gut vorbereitet	
7.2.	Wie zufrieden sind Sie mit den Weiterbildungs-Schulungen? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden	
7.3.	Sind Sie mit dem Führungsstil Ihres/Ihrer Vorgesetzten zufrieden? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden	

7.4.	Wie zufrieden sind Sie mit der Karriereplanung in Ihrem Unternehmen (z.B. mit Gesprächen über Ihre individuellen Entwicklungsmöglichkeiten)? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
7.5.	Sind Sie insgesamt mit dem Personalmanagement zufrieden? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
<b>8.</b>	<b>ANGABEN ZUM SOZIALKLIMA</b>
8.1.	Wie ist im Durchschnitt die Unterstützung von Ihren Kollegen bzw. die Beziehung zu Ihren Kollegen? sehr schlecht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr gut
8.2.	Wie ist im Durchschnitt die Unterstützung von Ihrem/n Vorgesetzten bzw. die Beziehung zu Ihrem/n Vorgesetzten? sehr schlecht <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr gut
8.3.	Gibt es für Sie Möglichkeiten des Informations- und Erfahrungsaustausches? wenig <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> viel
8.4.	Welchen Stellenwert würden Sie Ihrer Abteilung innerhalb Ihres Unternehmens einräumen? geringer Stellenwert <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> hoher Stellenwert
8.5.	Sind Sie mit den innerbetrieblichen Einrichtungen für Mitarbeiter mit Kindern zufrieden (z.B. Betriebskindergarten)? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
8.6.	Sind Sie insgesamt mit dem (Sozial-)Klima in Ihrem Unternehmen zufrieden? wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden
<b>9.</b>	<b>Sind Sie insgesamt mit Ihrer Tätigkeit als Call Center-Mitarbeiter zufrieden?</b> wenig zufrieden <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> sehr zufrieden



**Anhang 3: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom  
Krankenstand**

Frage	Krankenstand ≤ 7%			Krankenstand > 7%			Änderung in %
	N		Mittelwert	N		Mittelwert	
	Gültig	Fehlend		Gültig	Fehlend		
3.1.	263	4	2,52	187	2	2,47	-2,14
3.2.	266	1	2,17	187	2	2,27	4,53
3.3.	264	3	2,57	188	1	2,40	-6,73
3.4.	262	5	4,06	189	0	4,26	4,98
3.5.	260	7	2,42	189	0	2,61	7,65
3.6.	266	1	2,99	187	2	2,83	-5,35
3.7.	264	3	3,72	186	3	3,59	-3,35
4.1.	262	5	3,83	184	5	3,63	-5,17
4.2.	261	6	3,81	185	4	3,70	-3,02
4.3.	261	6	3,41	184	5	3,68	8,02
4.4.	262	5	4,13	184	5	3,79	-8,27
4.5.	265	2	3,97	188	1	3,85	-2,99
5.1.	267	0	3,59	189	0	3,54	-1,30
5.2.	267	0	3,95	189	0	3,84	-2,92
5.3.	267	0	3,06	189	0	2,56	-16,48
5.4.	267	0	3,46	188	1	3,17	-8,29
5.5.	267	0	3,69	189	0	3,60	-2,57
5.6.	266	1	3,74	189	0	3,63	-3,06
6.1.	263	4	3,16	189	0	2,73	-13,49
6.2.1.	62	205	3,06	94	95	2,62	-14,60
6.2.2.	167	100	2,61	83	106	3,14	20,45
6.3.1.	222	45	3,93	88	101	3,78	-3,66
6.4.	258	9	2,45	184	5	2,43	-0,61
6.5.	265	2	3,25	189	0	3,14	-3,43
6.6.	264	3	3,48	189	0	3,20	-8,20
6.7.	249	18	2,96	180	9	2,90	-1,89
6.8.	262	5	2,41	188	1	2,41	-0,11
6.9.	257	10	3,19	188	1	2,61	-18,25
7.1.	263	4	3,89	185	4	3,74	-3,74
7.2.	262	5	3,50	186	3	3,17	-9,47
7.3.	265	2	3,72	186	3	3,39	-8,92
7.4.	256	11	2,73	186	3	2,50	-8,44
7.5.	255	12	3,07	188	1	2,94	-4,20
8.1.	267	0	4,37	188	1	4,40	0,64
8.2.	264	3	4,05	188	1	3,94	-2,57
8.3.	265	2	3,95	189	0	3,88	-1,61
8.4.	265	2	3,50	189	0	3,53	1,04
8.5.	208	59	2,16	140	49	1,99	-7,68
8.6.	261	6	3,56	186	3	3,40	-4,44
9.	265	2	3,75	189	0	3,76	0,05

**Anhang 4: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit von  
der Fluktuationsrate**

Frage	Fluktuation ≤ 9,73%			Fluktuation > 9,73%			Änderung in %
	N		Mittelwert	N		Mittelwert	
	Gültig	Fehlend		Gültig	Fehlend		
2.1.	82	0	1,71	58	0	1,50	-12,14
2.2.	79	3	31,39	55	3	32,13	2,34
2.3.	81	1	5,05	57	1	5,04	-0,28
2.4.	81	1	2,64	58	0	2,36	-10,59
2.5.	80	2	1,38	58	0	1,19	-13,48
3.1.	82	0	2,52	56	2	2,23	-11,58
3.2.	82	0	2,00	58	0	2,22	11,21
3.3.	82	0	2,35	58	0	2,41	2,55
3.4.	82	0	4,21	58	0	4,29	2,04
3.5.	82	0	2,09	58	0	1,86	-10,71
3.6.	81	1	2,95	58	0	2,88	-2,42
3.7.	80	2	3,63	58	0	3,62	-0,12
4.1.	81	1	3,77	58	0	3,12	-17,12
4.2.	81	1	4,12	58	0	2,91	-29,34
4.3.	81	1	3,00	57	1	2,11	-29,82
4.4.	81	1	3,96	58	0	3,72	-6,03
4.5.	82	0	3,91	58	0	3,59	-8,39
5.1.	82	0	3,43	58	0	4,00	16,73
5.2.	82	0	3,66	58	0	3,98	8,86
5.3.	82	0	2,59	58	0	3,10	20,04
5.4.	82	0	3,17	58	0	2,90	-8,65
5.5.	82	0	3,22	58	0	3,31	2,82
5.6.	82	0	3,46	58	0	3,78	9,02
6.1.	82	0	2,71	58	0	2,91	7,63
6.2.1.	20	62	3,50	45	13	3,51	0,32
6.2.2.	54	28	2,98	11	47	4,27	43,31
6.3.1.	76	6	3,83	54	4	4,15	8,34
6.4.	81	1	2,65	58	0	2,34	-11,66
6.5.	81	1	3,25	58	0	3,10	-4,42
6.6.	82	0	3,61	58	0	2,81	-22,15
6.7.	77	5	3,01	58	0	2,81	-6,73
6.8.	81	1	2,28	58	0	1,98	-13,19
6.9.	79	3	3,09	57	1	3,14	1,68

Frage	Fluktuation ≤ 9,73%			Fluktuation > 9,73%			Änderung in %
	N		Mittelwert	N		Mittelwert	
	Gültig	Fehlend		Gültig	Fehlend		
7.1.	78	4	3,81	57	1	3,74	-1,86
7.2.	79	3	3,42	58	0	3,12	-8,69
7.3.	81	1	3,69	58	0	3,33	-9,85
7.4.	81	1	2,35	57	1	2,26	-3,52
7.5.	80	2	2,90	58	0	2,84	-1,90
8.1.	82	0	4,33	58	0	4,38	1,16
8.2.	82	0	3,94	58	0	3,90	-1,08
8.3.	82	0	3,85	58	0	3,34	-13,20
8.4.	82	0	3,46	58	0	3,21	-7,41
8.5.	65	17	2,00	39	19	1,90	-5,13
8.6.	82	0	3,52	58	0	3,28	-7,05
9.	82	0	3,66	57	1	3,60	-1,70

**Anhang 5: Durchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Abhängigkeit vom  
Stundenlohn**

Frage	Stundenlohn ≤ 12 €			Stundenlohn > 12 €			Änderung in %
	N		Mittelwert	N		Mittelwert	
	Gültig	Fehlend		Gültig	Fehlend		
3.1.	252	3	2,44	157	2	2,48	1,69
3.2.	253	2	2,01	159	0	2,42	20,59
3.3.	255	0	2,41	156	3	2,44	1,17
3.4.	254	1	4,13	159	0	4,07	-1,56
3.5.	252	3	2,14	156	3	2,53	18,16
3.6.	254	1	3,01	158	1	3,09	2,89
3.7.	253	2	3,63	156	3	3,62	-0,47
4.1.	254	1	3,79	152	7	3,67	-3,17
4.2.	255	0	3,83	151	8	3,81	-0,51
4.3.	249	6	3,75	156	3	3,33	-11,21
4.4.	249	6	3,82	156	3	4,13	8,14
4.5.	254	1	3,91	158	1	3,88	-0,66
5.1.	255	0	3,64	159	0	3,69	1,16
5.2.	255	0	3,93	159	0	4,01	2,22
5.3.	255	0	2,99	159	0	2,97	-0,58
5.4.	255	0	3,55	159	0	3,27	-7,95
5.5.	255	0	3,72	159	0	3,46	-7,05
5.6.	255	0	3,80	158	1	3,72	-2,07
6.1.	254	1	2,84	156	3	3,36	18,17
6.2.1.	128	127	2,99	27	132	3,52	17,59
6.2.2.	103	152	3,17	111	48	2,80	-11,75
6.3.1.	99	156	3,56	138	21	4,04	13,72
6.3.2.	141	114	1,00	17	142	1,00	0,00
6.4.	250	5	2,43	153	6	2,44	0,68
6.5.	255	0	3,20	156	3	3,28	2,69
6.6.	255	0	3,24	156	3	3,49	7,98
6.7.	244	11	3,00	149	10	2,77	-7,73
6.8.	253	2	2,61	156	3	2,20	-15,72
6.9.	253	2	2,84	152	7	3,33	17,30
7.1.	254	1	3,65	159	0	3,94	8,17
7.2.	250	5	3,23	156	3	3,26	0,76
7.3.	254	1	3,66	158	1	3,66	0,09
7.4.	249	6	2,52	154	5	2,66	5,47
7.5.	250	5	3,15	152	7	2,93	-7,12



Frage	Stundenlohn ≤ 12 €			Stundenlohn > 12 €			Änderung in %
	N		Mittelwert	N		Mittelwert	
	Gültig	Fehlend		Gültig	Fehlend		
8.1.	254	1	4,44	159	0	4,34	-2,28
8.2.	255	0	4,00	156	3	4,04	1,12
8.3.	254	1	4,00	157	2	3,90	-2,55
8.4.	253	2	3,61	158	1	3,28	-9,15
8.5.	213	42	2,00	117	42	2,05	2,32
8.6.	253	2	3,63	153	6	3,53	-2,73
9.	255	0	3,77	157	2	3,65	-3,26