

**DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN  
FORSCHUNG**

**No. 2/2006**

**The Global Call Centre Industry Project – Deutschland:  
Erste Ergebnisse der Telefonumfrage für Deutschland**

von

*Jessica Scholten und Ursula Holtgrewe*

---

**Herausgeber der „Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung“  
ist das Institut für Soziologie.**

Kontaktadresse:

Universität Duisburg-Essen  
Campus Duisburg  
Fachbereich Gesellschaftswissenschaften  
Institut für Soziologie  
e-mail: sigurd.matz@uni-duisburg.de  
Lotharstraße 65  
D – 47048 Duisburg

Ein Verzeichnis aller bisher erschienenen Beiträge befindet sich im Anhang.  
ISSN 0949-8516 (Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung)



*Inhaltsverzeichnis*

<b>I. Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage .....</b>	<b>3</b>
<b>II. The Global Call Centre Industry Project – Deutschland:</b>	
<b>Erste Ergebnisse der Telefonumfrage für Deutschland.....</b>	<b>6</b>
Einleitung .....	6
<b>1. Organisationale Merkmale der Callcenter .....</b>	<b>6</b>
1.1. Typen und Größe von Callcentern .....	6
1.2. Alter und Gründung von Callcentern .....	8
<b>2. Bediente Märkte und Branchen.....</b>	<b>8</b>
2.1. Die Marktorientierung von Callcentern .....	9
2.2. Die Verteilung von Callcentern zwischen verschiedenen Branchen und Services .....	9
2.3. Strategische Ziele im Umgang mit dem Kunden .....	11
<b>3. Die Entwicklung des Umsatzes und des Personalvolumens von     2002 bis 2004 .....</b>	<b>12</b>
3.1. Die wirtschaftliche Entwicklung von Callcentern .....	12
3.2. Die Veränderung der Beschäftigtenzahlen.....	12
<b>4. Beschäftigte in Callcentern.....</b>	<b>14</b>
4.1. Beschäftigungsformen und Qualifikation der Beschäftigten .....	14
4.2. Die Anteile der weiblichen Beschäftigten.....	16
4.3. Personalfuktuation und Beschäftigungsstabilität .....	17
4.4. Lohnniveaus und Leistungsanteile .....	18
4.5. Rekrutierung und Training .....	19
4.6. Manager in Callcentern: Qualifikation, Beschäftigungsdauer und Entlohnung .....	20
<b>5. Der Einsatz verschiedener Kommunikations- und Informationstechnologien     in Callcentern .....</b>	<b>22</b>
<b>6. Arbeitsgestaltung und Organisation in Callcentern .....</b>	<b>24</b>
6.1. Zielgrößen und Handlungsspielräume .....	24
6.2. Interaktion mit dem Kunden und Kundenzufriedenheit.....	26
6.3. Der Einsatz moderner Instrumente des Personalmanagements.....	27
<b>7. Die Beeinflussung der Callcenter durch institutionelle Umwelten.....</b>	<b>29</b>
7.1. Die Auswirkungen von Gewerkschaften und Betriebsrat auf Callcenter .....	29
7.2. Die Nutzung und Relevanz von externen Ressourcen .....	33
7.3. Die Einbettung von Callcentern in institutionelle Umwelten und die Beteiligung von Callcentern an Netzwerken.....	34

7.4. Die Beeinflussung von Callcentern durch weitere Träger von Institutionalisierungsprozessen .....	36
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	37
<b>Anhang:</b> Abbildungen und tabellarische Übersichten.....	39
1. Callcenter nach Typ in % .....	39
2. Callcenter nach Unternehmensgröße in % .....	41
3. Callcenter nach Inbound und Outbound in % .....	43
4. Callcenter nach bedienten Kundentypen in %.....	45
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	37

## I. Die wichtigsten Ergebnisse der Umfrage

Telefonisch befragt wurden Vertreter der Geschäftsführung oder Personalabteilung von 300 deutschen Callcentern, die aus der projekteigenen Datenbank von 2800 Callcentern zufällig ausgewählt wurden. An der Befragung beteiligten sich 154 Manager (Rücklauf 51,3%), bei denen wir uns herzlich für die Mitarbeit bedanken. Die Befragung ist Teil des international vergleichenden „Global Call Centre Industry Project“ und wird derzeit in 19 Ländern in Europa, Nord- und Lateinamerika, Asien und Australien durchgeführt. Die Fallstudien in Deutschland und Polen werden von der Hans-Böcklerstiftung gefördert.

### Organisationale Merkmale der Callcenter

Callcenter sind junge Organisationen in einer Vielzahl von Organisationsformen vom unabhängigen Dienstleister bis zur internen Abteilung eines Unternehmens.

- *Inhouse-Callcenter, outgesourcte Tochterunternehmen und freie Dienstleister:* Bei etwas mehr als der Hälfte (53,6%) der Callcenter in unserer Stichprobe handelt es sich um freie Dienstleister, ungefähr ein Drittel (33,1%) arbeiten als interne Inhouse-Callcenter und bei 13,2% handelt es sich um outgesourcte Tochterunternehmen.
- *Größe und Alter von Callcentern:* Durchschnittlich arbeiten in Callcentern 115,3 Mitarbeiter. 80,5% der Callcenter wurden nach 1996 gegründet.

Callcenter in Deutschland sind (noch) nicht sehr weitgehend internationalisiert. Ihr Einsatz für den Kundenkontakt hat sich mittlerweile durch (fast) alle Branchen und Wirtschaftszweige verbreitet. Sie verfolgen eher Strategien der Spezialisierung und Kundenbindung als der Preisführerschaft.

- *Marktorientierung:* Die meisten Callcenter arbeiten auf dem nationalen Markt (58,8%) und bieten ihren Service sowohl Privat- als auch für Geschäftskunden an (59,2%).
- *Branchen und Services:* Callcenter arbeiten für unterschiedlichste Branchen. Der Bereich „Finanzdienstleistung & Versicherung“ macht bei 19,5% der Callcenter das größte Umsatzvolumen aus, gefolgt vom „Medien, Druck- & Verlagswesen“ (13,6%). Bei etwas mehr als 70% der Callcenter überwiegen Inbound-Calls. Dementsprechend wird „Inbound-Kundenservice“ von den meisten (44,1%) als wichtigster Service genannt.
- *Strategie im Umgang mit dem Kunden:* Kundenbindung (45,6%) und das spezialisierte Angebot von Dienstleistungen (35,7%) dominieren als wichtigste Strategie im Umgang mit dem Kunden. Bei freien Dienstleistern und großen Unternehmen wird mehr Wert auf das Angebot spezialisierter Services und weniger Wert auf Kundenbindung gelegt.

### Die Entwicklung des Umsatzes und des Personalvolumens

Das Wachstum der Umsätze bei den meisten Callcentern in den Jahren 2002 – 2004 wurde nicht von einem entsprechenden Beschäftigungswachstum begleitet. Unbefristete Beschäftigung wurde in den letzten Jahren abgebaut.

- *Die wirtschaftliche Entwicklung:* Fast zwei Drittel der Callcenter (64,7%) verzeichneten zwischen 2002 und 2004 Umsatzsteigerungen, bei 22,5% ergaben sich keine Veränderungen und bei 14,3% der Callcenter ging der Umsatz zurück.
- *Die Veränderung der Beschäftigtenzahlen:* Zwischen 2002 und 2004 ging die Zahl der unbefristet Beschäftigten in Callcentern um durchschnittlich 16,5% zurück. Die Anzahl der befristet Beschäftigten veränderte sich kaum. Ungefähr die Hälfte der Callcenter (49,2%) rechnet jedoch mit einer Erhöhung der Beschäftigtenzahl im kommenden Jahr.

### **Beschäftigte in Callcentern**

Die meisten Callcenter-Beschäftigten arbeiten Vollzeit und sind unbefristet angestellt. Teilzeit ist in deutschen Callcentern das beliebteste Instrument flexibler Beschäftigung. Nur eine Minderheit von Callcentern setzt andere prekäre Beschäftigungsformen ein. Callcenterarbeit ist eine Domäne von Frauen mit abgeschlossenen Berufsausbildungen.

- *Der Einsatz verschiedener Formen von Beschäftigung:* Normalarbeitsverhältnisse stellen auch in Callcentern die Mehrheit der Beschäftigungsverhältnisse. Die meisten Callcenter-Agenten arbeiten Vollzeit (57,2%). Der Anteil unbefristet Beschäftigter liegt mit 79,9% deutlich höher als der Anteil der befristet Beschäftigten. Atypische Beschäftigungsverhältnisse wie Zeitarbeit (4,9%), Mini-Jobs (10,5%), und freie Mitarbeit (12,9%) sind wenig verbreitet.
- *Qualifikation:* Mehr als drei Viertel der Agenten haben eine Berufsausbildung abgeschlossen (75,3%). Die meisten Agenten haben einen Haupt- oder Realschulabschluss (62,4%).
- *Frauenanteile:* 71,7% der Beschäftigten in Callcentern sind Frauen. Besonders hoch sind die Frauenanteile bei Mini-Jobbern (85,4%) und Teilzeit-Beschäftigten (84,0%). Unter den *Teamleitern* sind 63,5% *Frauen*, im *Management* 44,9%.
- *Personalfluktuaton und Beschäftigungsstabilität:* Die jährliche Fluktuationsrate in Callcentern liegt bei 26,4%. Etwas weniger als die Hälfte davon waren Entlassungen (11,5%). Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer liegt bei vier Jahren. Zum Zeitpunkt der Befragung arbeiteten 36,9% der Beschäftigten zwischen einem Jahr und fünf Jahren und 34,8% sogar über 5 Jahre im jeweiligen Callcenter.
- *Lohnniveaus und Leistungsanteile:* Der Stundenlohn befristet Beschäftigter ist mit durchschnittlich 10,28€ etwas niedriger als der durchschnittliche Stundenlohn eines unbefristet Beschäftigten (11,29€). Die leistungsbasierten Anteile des Entgeltes liegen durchschnittlich bei 14,7% (individuelle Anteile), bzw. 3,5% (gruppenbasierte Anteile).
- *Rekrutierung:* Die Mehrheit der Callcenter (59,9%) nutzt keine systematischen Auswahlverfahren zur Rekrutierung von Personal. Von allen Bewerbern stellen sie ungefähr ein Fünftel (22,4%) ein. Die Kosten für Rekrutierung und Anfangstraining liegen im Durchschnitt bei 4502,63€
- *Training:* Im ersten Jahr erhalten die Agenten im Durchschnitt 19,6 Tage Training. Nach durchschnittlich 11 Wochen kann ein neu eingestellter Mitarbeiter kompetent und selbstständig arbeiten. Ab dem zweiten Jahr der Beschäftigung schulen die Callcentern ihre Agenten ungefähr elf Tage pro Jahr. Der thematische Schwerpunkt des Trainings liegt in der Vermittlung aktueller Produkt- und Dienstleistungsinformationen.
- *Manager in Callcentern:* Fast alle Manager verfügen über die (Fach-) Hochschulreife. Durchschnittlich arbeitet ein Manager 6,3 Jahre in einem Callcenter, die Mehrheit (57,1%) arbeitet seit mehr als fünf Jahren im Callcenter. Das durchschnittliche Netto-Jahreseinkommen der Manager liegt bei 62580€

### **Der Einsatz verschiedener Kommunikations- und Informationstechnologien**

- *E-Mail und Fax* nutzen 89,0% bzw. 86,4% der Callcenter.
- *Techniken zur Automatisierung und Überwachung* haben sich, mit Ausnahme der *Spracherkennung*, stärker durchgesetzt als *Webtechnologien*.

### **Die Organisation/Gestaltung der Arbeit in Callcentern/Job Design**

Die Arbeit in Callcentern ist kurzfristig, aber keineswegs völlig standardisiert. Bei der Gesprächsführung haben die Agenten beachtliche Handlungsspielräume. Kennziffern für Erreichbarkeit und Feedback zur Kundenzufriedenheit leiten das Arbeitshandeln stärker an als direkte Vorgaben und Skripte. Moderne Formen des Personalmanagements wie selbst organisierte Gruppenarbeit oder flexible Arbeitsbeschreibungen haben sich jedoch nur mäßig durchgesetzt.

- *Zielgrößen:* Die Mehrheit der Callcenter (64,9%) verwendet in Bezug auf die Erreichbarkeit des Callcenters Zielvorgaben. Im Durchschnitt sollen 83,3% der Anrufe in 23,3 Sekunden beantwortet werden. Pro Stunde nimmt ein Agent im Durchschnitt 14,5 Anrufe entgegen. Die durchschnittliche Gesprächsdauer liegt bei 3,9 Minuten.
- *Handlungsspielräume:* Am häufigsten (56,6%) verfügen die Agenten in Bezug auf die Gesprächsführung über (sehr) viel Handlungsspielraum, am seltensten (18,5%) bei der Nutzung und Gestaltung neuer Technologien.
- *Interaktion mit dem Kunden und Kundenzufriedenheit:* In 95,2% der Fälle werden Informationen über die Kundenzufriedenheit regelmäßig an die Agenten weitergegeben. Die Mehrheit der Callcenter (54,3%) verfügt über einen formalen Mechanismus, um von den Kunden Feedback zu erhalten.
- *Der Einsatz moderner Instrumente des Personalmanagements* hat sich in deutschen Callcentern nur mäßig durchgesetzt. Immerhin arbeiten mehr als die Hälfte der Beschäftigten (53,8%) in flexiblen Arbeitsformen. 36,4% haben flexible Arbeitsplatzbeschreibungen und 29,8% arbeiten in selbstorganisierten Teams.

### **Die Beeinflussung der Callcenter durch institutionelle Umwelten**

Gewerkschaften gewinnen in Callcentern an Gewicht. Betriebliche Interessenvertretung und teils auch Tarifverträge beeinflussen Löhne und Fluktuation positiv. Das Management organisiert sich eher in Netzwerken und professionellen Assoziationen als in klassischen Arbeitgeberverbänden. Jedoch nehmen Manager nur geringen Einfluss von Gewerkschaften und staatlichen Stellen auf Personalpolitik und Arbeitsgestaltung wahr. Konzernzentralen, Berater und erfolgreiche andere Callcenter sind hier einflussreicher.

- *Der Einfluss von Gewerkschaften und Betriebsräten:* In ungefähr einem Viertel der befragten Callcenter gibt es einen Tarifvertrag (25,7%), in 45% der Fälle einen Betriebsrat. Gewerkschaftliche Präsenz beeinflusst die Höhe des Stundenlohns, aber auch die Beschäftigungsdauer: Ohne entsprechende Einrichtungen sind die Stundenlöhne niedriger und die leistungsbasierten Anteile höher. Neuere Instrumente des Personalmanagements werden vor allem in Callcentern mit Haus-Tarifverträgen eingesetzt. In Callcentern mit betrieblicher Interessenvertretung ist die Personalfuktuation niedriger und die Verweildauer der Beschäftigten länger.
- *Die Nutzung und Relevanz von externen Ressourcen:* Callcenter nehmen Angebote der Arbeitsmarktpolitik und Wirtschaftsförderung vorwiegend in Form von Unterstützung der Arbeitsvermittlung in Anspruch. Als Hauptvorteile des jeweils gewählten Standortes wird am häufigsten die Verfügbarkeit qualifizierter Agenten angeführt.
- *Die Beteiligung an Netzwerken:* Die Mehrheit der Callcenter beteiligt sich an Netzwerken und Verbänden von Unternehmen (80,1%). Allerdings variiert die Beteiligung zwischen 10,8% bei den Arbeitgeberverbänden und 54,1% bei der Industrie- und Handelskammer. Die meisten Callcenter gehören sowohl regionalen als auch überregionalen Netzwerken an.

- *Der öffentliche Einfluss auf Callcenter:* Weder öffentliche Institutionen, noch Gewerkschaften oder Netzwerke üben allerdings nach Angaben der Befragten Einfluss auf die Anwendung neuerer personalpolitischer Instrumente und den Abschluss kollektiver Vereinbarungen aus. Am ehesten wird noch der Einfluss durch die Konzernzentrale wahrgenommen.

## II. The Global Call Centre Industry Project – Deutschland: Erste Ergebnisse der Telefonumfrage für Deutschland

### Einleitung

Nachfolgende Ergebnisse wurden anhand der ersten standardisierten Telefonumfrage gewonnen, die im Rahmen des internationalen „Global Call Centre Industry Project“ in Deutschland durchgeführt wurde. Hierfür wurde eine Zufallsstichprobe von 300 Callcentern aus einer Grundgesamtheit von 2800 Callcentern gezogen und deren Geschäftsführung oder deren Personalverantwortliche befragt. Die Grundgesamtheit der Callcenter entstammt einer Datenbank, die wir im Projekt auf der Basis von existierenden Datenbanken der Callcenter-Initiativen verschiedener Bundesländer und Regionalentwicklungs- bzw. Wirtschaftsförderungsagenturen erstellt haben. Sie wurde durch eine bereits bestehende Datenbank, die im Rahmen des SOCA-Projektes ([www.soca.de](http://www.soca.de)) angelegt wurde, ergänzt. Die Erhebung führte das Sozialwissenschaftliche Umfrageinstitut der Universität Duisburg-Essen von Mitte September bis Mitte Oktober 2004 durch. Von den 300 Callcentern beteiligten sich 154, die Rücklaufquote liegt somit bei 51,3%. Durchschnittlich dauerte ein Interview 45 Minuten.

### 1. Organisationale Merkmale der Callcenter

Um einen ersten Überblick zu gewinnen, beschreiben wir zu Beginn einige strukturelle Grundmerkmale der Callcenter: die Typen, die Größe und die Branche.

#### 1.1 Typen und Größe von Callcentern

Insgesamt wurden in der deutschen Umfrage drei Formen von Callcentern unterschieden: Interne (Inhouse-) Callcenter, outgesourcte Tochterunternehmen und freie Dienstleister, die Aufträge für andere Unternehmen übernehmen. Bei den meisten befragten Callcentern handelt es sich um freie Dienstleister (53,6%), gefolgt von internen Inhouse-Callcentern (33,1%) und outgesourcten Tochterunternehmen (13,2%).

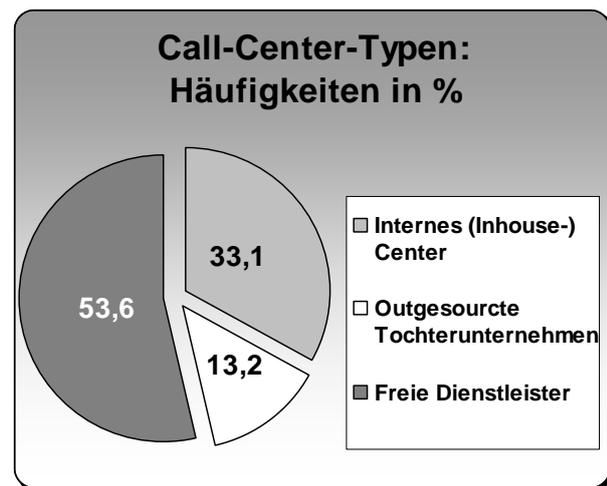


Abb. 1: Callcenter nach Typ in %

In der Regel waren die Callcenter im Sample nicht sehr groß. Die durchschnittliche Anzahl<sup>1</sup> liegt bei 115,3 Beschäftigten und variiert zwischen 2 und 3000 Beschäftigten. Bei 58,0% der Callcenter handelt es sich um kleine Unternehmen (unter 50 Beschäftigte). Lediglich 9,8% der Callcenter beschäftigen über 250 Mitarbeiter und lassen sich somit als große Unternehmen einordnen<sup>2</sup>. Inhouse-Callcenter sind eher kleiner, freie Dienstleister mit durchschnittlich 131,2 Beschäftigten dagegen eher größer.

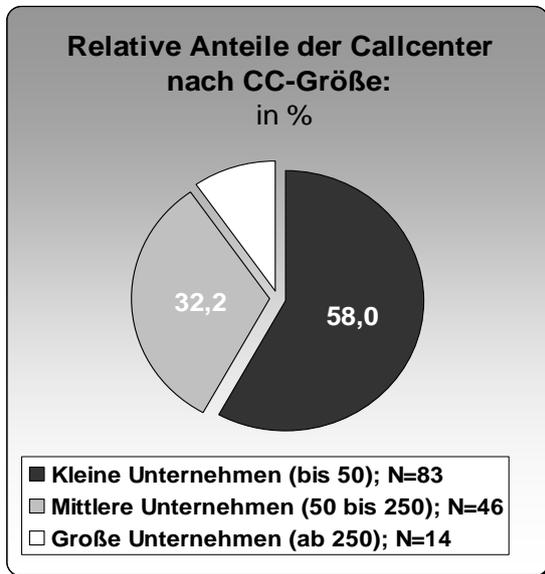


Abb. 2: Callcenter nach Größe in %

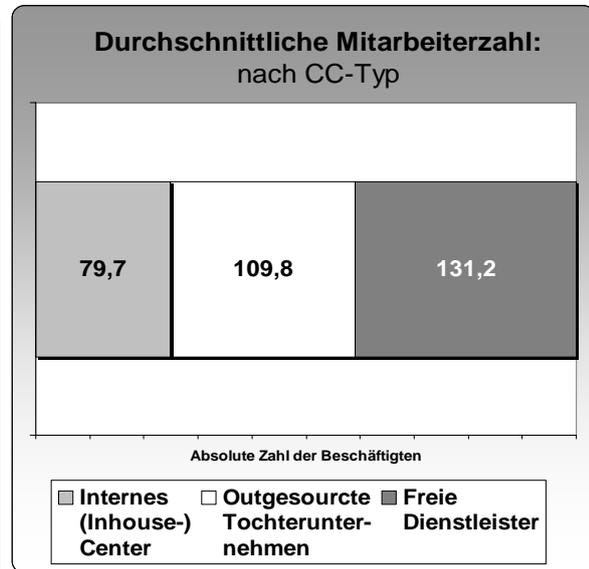


Abb. 3: Mitarbeiterzahl nach Callcenter-Typ

Callcenter haben relativ flache Hierarchien: Die Relation von Managern und Beschäftigten liegt im Durchschnitt bei 1:42. Allerdings schwanken die Anteile relativ stark (Maximum bei 1:512 Minimum bei 1:1). Die Zahl der Beschäftigten pro Manager ist in outgesourceten Tochterunternehmen relativ hoch, vermutlich weil das Mutterunternehmen weiterhin einen Teil der Managementfunktionen übernimmt.

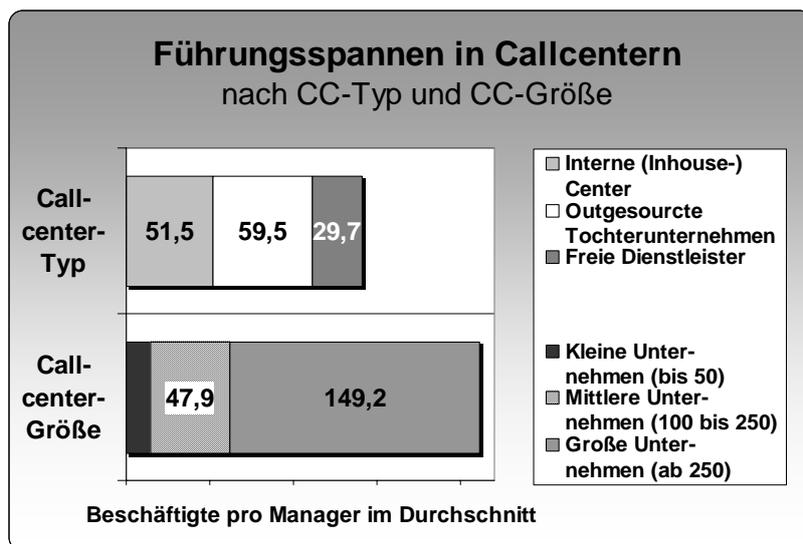


Abb. 4: Führungsspannen nach CC-Typ und CC-Größe

<sup>1</sup> Ermittelt anhand der Summe von befristet und unbefristet Beschäftigten.

<sup>2</sup> Die Einteilung in unterschiedliche Gruppen von Callcentern anhand der Mitarbeiterzahl orientiert sich an der Kategorisierung von Unternehmensgrößen nach §267 HGB.

Die Relation von Supervisoren bzw. Teamleitern zu Beschäftigten liegt bei 1:15. Zwischen den unterschiedlichen Typen von Callcentern gibt es kaum Unterschiede.

### 1.2 Alter und Gründung von Callcentern

Die meisten Callcenter wurden zwischen 1996 und 2000 gegründet (64,9%). Insgesamt wurden 53,2% nach 1999 gegründet. Es handelt sich also um eine relativ junge Organisationsform, die sich vor allem in der zweiten Hälfte der neunziger Jahre entwickelt hat.

Inhouse-Callcenter sind im Durchschnitt älter (7,3 Jahre) als freie Dienstleister (6,7 Jahre) und outgesourcte Tochterunternehmen. Das erste Inhouse-Callcenter in unserem Sample wurde 1967 gegründet. Bis 1985 überwiegt der Anteil von Neugründungen bei den Inhouse-Callcentern. Die Entwicklungsverläufe der verschiedenen Callcentertypen zeigen, dass outgesourcte Tochterunternehmen erst nach 1990 gegründet wurden und ihre Zahl bis 1995 stark angestiegen ist. Die Gründung von Callcentern, die als freie Dienstleister arbeiten, beginnt etwas früher (1980) und nimmt bis 1995 im Vergleich zu den outgesourcten Tochterunternehmen eher langsam über einen längeren Zeitraum zu. Nach 1995 verläuft die Entwicklung parallel.

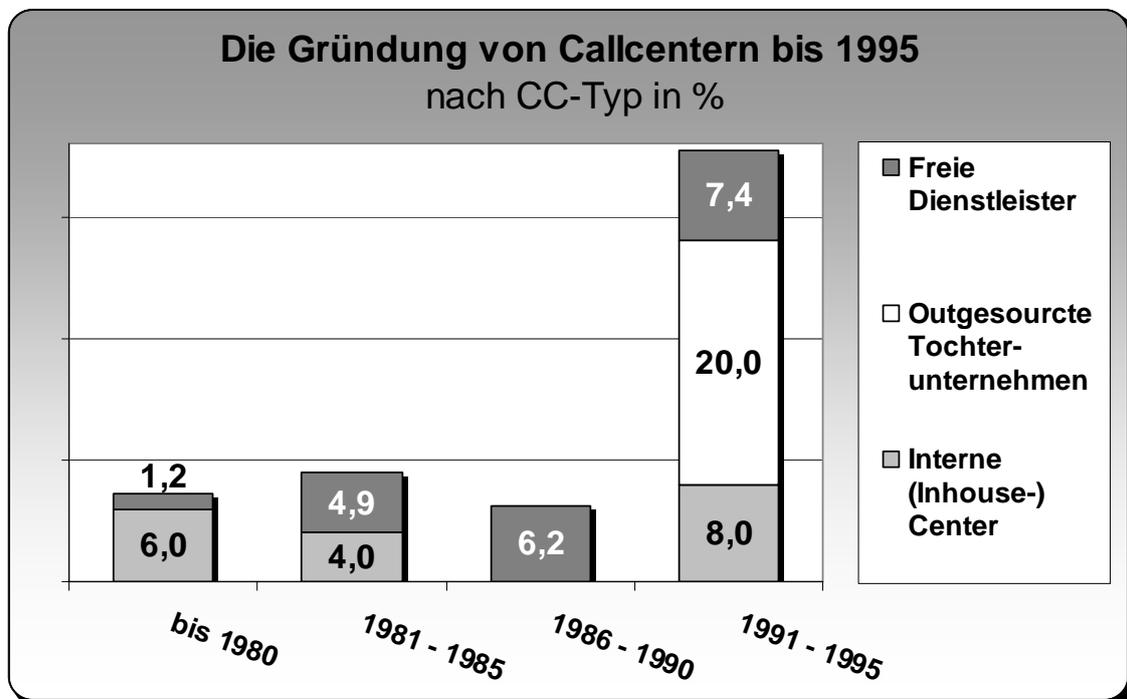


Abb. 5: Die Gründung von Callcentern bis 1995 nach CC-Typ

## 2. Bediente Märkte und Branchen

Im Folgenden zeigen wir, für welche Märkte und Branchen die Callcenter arbeiten und welche Dienstleistungen sie innerhalb ihrer Servicezeiten anbieten. Außerdem beschreiben wir, welche Zielsetzungen die Callcenter im Umgang mit dem Kunden als wichtig erachten und welchen Segmenten die Kunden zuzuordnen sind.

## 2.1 Die Marktorientierung von Callcentern

Mehr als die Hälfte aller Callcenter operiert auf dem nationalen Markt (58,8%). Lediglich 13,7% der Callcenter haben ihren Schwerpunkt auf den internationalen Markt gelegt. Inhouse-Callcenter spielen im Gegensatz zu den freien Dienstleistern auf internationalen Märkten kaum eine Rolle. Outgesourcte Tochterunternehmen sind häufiger auf lokalen oder regionalen Märkten aktiv.

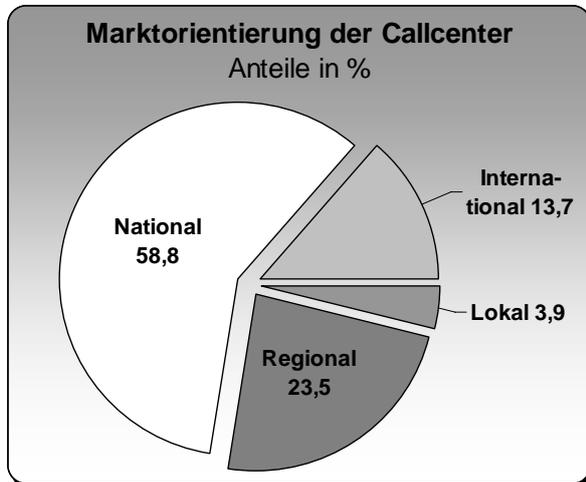


Abb. 6: Marktorientierung der Callcenter

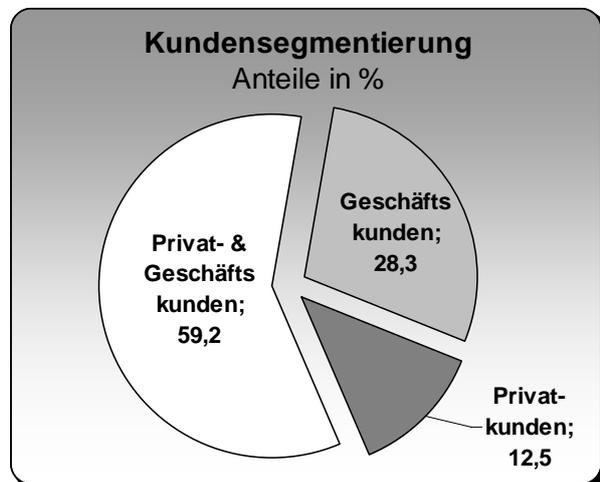


Abb. 7: Kundensegmentierung

Die Mehrheit der Callcenter (59,2%) bedient sowohl Geschäfts- als auch Privatkunden. Freie Dienstleister (42,5%) sind überdurchschnittlich häufig auf Geschäftskunden, Inhouse-Callcenter dagegen auf Privatkunden (32,0%) spezialisiert. In der Regel handelt es sich bei Callcentern für Geschäftskunden um kleinere Callcenter: 81,0% der Callcenter für Geschäftskunden sind kleine Unternehmen.

## 2.2 Die Verteilung von Callcentern zwischen verschiedenen Branchen und Services

In Deutschland wie auch in anderen Ländern bedienen Callcenter am häufigsten den Sektor „Finanzdienstleister & Versicherungen“. An zweiter Stelle liegt der Bereich „Medien, Druck- & Verlagswesen“, gefolgt vom öffentlichen Sektor, dem Handel und der Telekommunikation. Der Einsatz unterschiedlicher Typen von Callcentern variiert zwischen den unterschiedlichen Branchen. Bei Callcentern, die ihre Leistungen im „traditionellen“ oder marktbasieren Dienstleistungssektor (Finanzdienstleistungen & Versicherungen) verorten, handelt es sich zumeist um Inhouse-Callcenter. Im Gegensatz dazu werden im Bereich „Bau & Industrie“ vor allem freie Dienstleister eingesetzt. Outgesourcte Tochterunternehmen arbeiten überproportional oft im Bereich „Medien, Druck- & Verlagswesen“.

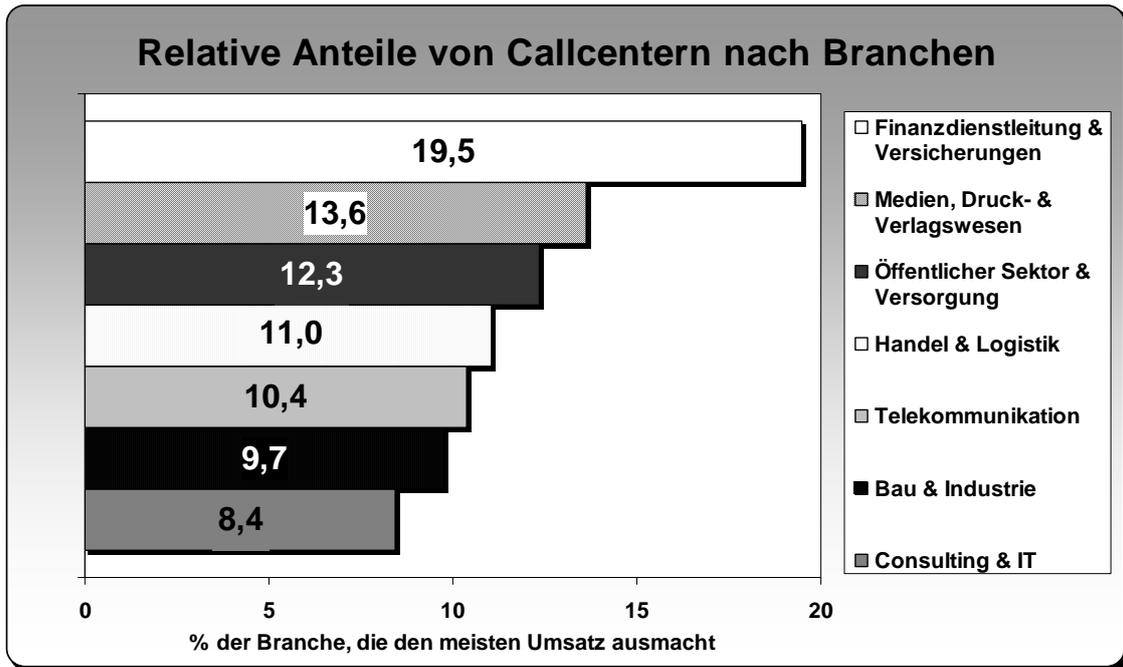
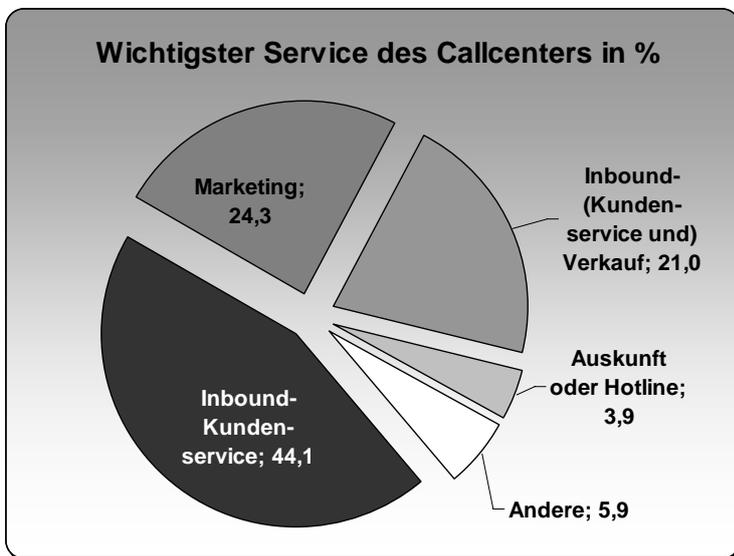


Abb. 8: Anteile der Callcenter nach Branche

Bei der deutlichen Mehrheit der Callcenter (70,3%) machen Inbound-Calls den größten Teil des Anrufvolumens aus. In lediglich 29,7% der Callcenter werden überwiegend Outbound-Calls abgewickelt. 79,5% der Outbound-Callcenter sind freie Dienstleister. Bei je 43,2% der Inbound-Callcenter handelt es sich dagegen um outgesourcte Tochterunternehmen bzw. interne Inhouse-Callcenter. Wenn der Outbound-Bereich outgesourct wird, werden diese Aufgaben vor allem an freie Dienstleister vergeben.



Dem entspricht, dass „Inbound-Kundenservice“ (44,1%), gefolgt von „Marketing“ (24,3%), auch der wichtigste Service von Callcentern ist. Nicht überraschend ist „Marketing“ die Domäne der freien Dienstleister und „Inbound-Kundenservice“ die Domäne von Inhouse-Callcentern.

Abb. 9: Wichtigster Service des Callcenters

Die Callcenter im Sample bieten ihren Service im Durchschnitt an Werktagen 12,5 Stunden, an Samstagen 7,9 und an Sonntagen 4,9 Stunden an. Freie Dienstleister haben, gerade an Samstagen und Sonntagen, längere Servicezeiten. Callcenter, die ausschließlich Geschäftskunden bedienen, richten sich nach der Arbeitszeit ihrer Zielgruppe. Mit 3,5 Stunden am Samstag und 2,6 Stunden am Sonntag liegen ihre Servicezeiten unter dem Durchschnitt.

### 2.3 Strategische Ziele im Umgang mit dem Kunden

Als wichtigstes strategisches Ziel nennen die Manager die Kundenbindung (45,6%) und das spezialisierte Angebot von Dienstleistungen (35,7%). Nur zwei Callcenter nennen als wichtigstes strategisches Ziel die Kostenführerschaft.<sup>3</sup>

Dem entspricht, dass „Inbound-Kundenservice“ (44,1%), gefolgt von „Marketing“ (24,3%) auch die häufigste Form der Kundeninteraktion ist. Nicht überraschend ist „Marketing“ die Domäne der freien Dienstleister und „Inbound-Kundenservice“ die Domäne von Inhouse-Callcentern.

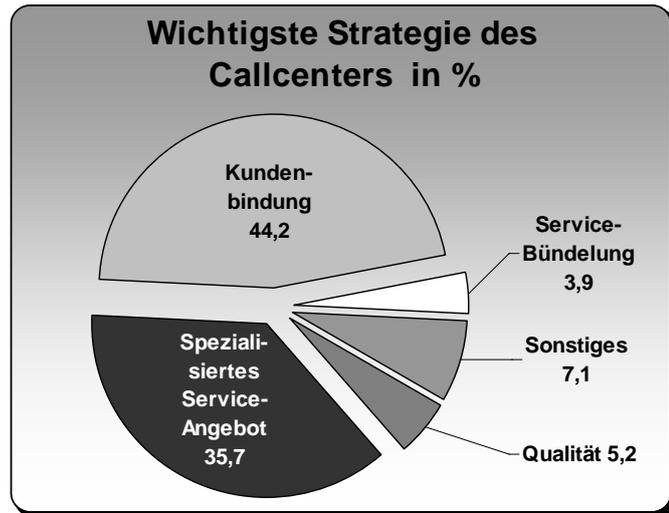


Abb. 10: Wichtigste Strategie des Callcenters

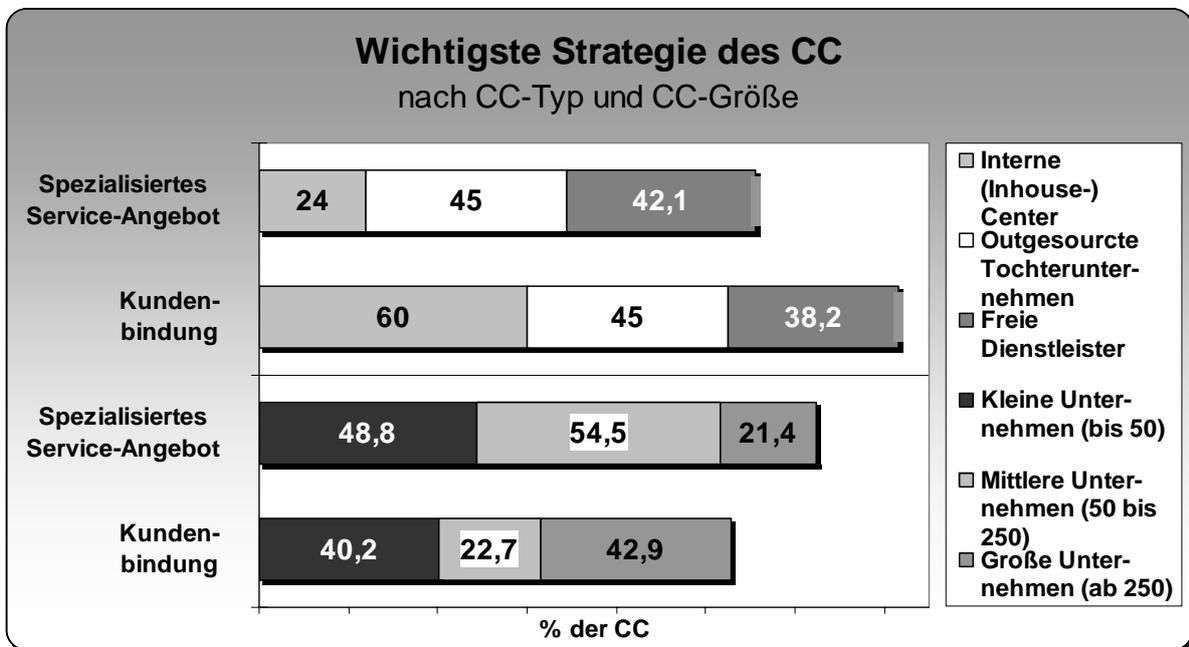


Abb. 11: Wichtigste Strategie nach CC-Typ und CC-Größe

<sup>3</sup> Die Einzelnennungen wurden in der Grafik unter der Rubrik „Sonstiges“ zusammengefasst.

Vor allem Inhouse-Callcenter legen, gerade im Vergleich zu den freien Dienstleistern, ihren Schwerpunkt auf Kundenbindung. Die Betreuung vorhandener Kunden behält man gern im Unternehmen. Hingegen übertragen Unternehmen die Gewinnung neuer Kunden (Marketing) eher freien Dienstleistern. Kostenreduktion und Rationalisierungsvorteile sind als Gründe für dieses Outsourcing zu vermuten, aber möglicherweise haben hier die freien Dienstleister auch eine gewisse Kompetenz aufgebaut.

### **3. Die Entwicklung des Umsatzes und des Personalvolumens von 2002 bis 2004**

In der Literatur und Fachmagazinen wird immer wieder auf das rasante Wachstum von Callcentern hingewiesen (Datamonitor 2002). Es wird davon ausgegangen, dass sich diese Entwicklung zum einen durch einen starken Anstieg der Beschäftigtenzahlen, zum anderen durch enorme Umsatzzuwächse auszeichnet. Die Bandbreite der Schätzungen, insbesondere der Beschäftigtenzahlen, ist jedoch beträchtlich (Bittner et al. 2002), und die Prognosen beruhen nicht selten auf Extrapolation des Entwicklungsverlaufes in den „Gründerjahren“. Im Folgenden zeichnen wir die Entwicklung unseres Samples in den letzten zwei Jahren nach.

#### **3.1 Die wirtschaftliche Entwicklung von Callcentern**

Gefragt wurde nach der Tendenz und den relativen Veränderungen der Umsatzentwicklung innerhalb des letzten Jahres. 64,7% der Callcenter berichteten, dass sie ihren Umsatz steigern konnten. Die durchschnittliche Umsatzsteigerung liegt bei 50,2%. Umsatzeinbußen mussten dagegen 14,3% der Callcenter hinnehmen. Bei diesen ging der Umsatz durchschnittlich um 22,5% zurück. Weder Umsatzrückgang noch Umsatzwachstum verzeichneten 21,0% der Callcenter. Für die gesamte Branche ergibt sich somit insgesamt ein durchschnittliches Umsatzwachstum von 29,3%.

Differenziert man anhand der verschiedenen Größen und Typen von Callcentern, so gibt es zwar keine Gruppe mit Umsatzrückgängen, jedoch fallen die Umsatzsteigerungen zwischen den verschiedenen Kategorien unterschiedlich hoch aus. Fast drei Viertel aller freien Dienstleister und ungefähr die Hälfte der outgesourcten Tochterunternehmen bzw. Inhouse-Callcenter verzeichnen im letzten Jahr Umsatzzuwächse. Diese lagen im Durchschnitt bei 62,5% bei den Dienstleistern, bei 30,0% bei den Tochterunternehmen und bei 26,5% bei Inhouse-Callcentern. Unterscheidet man die Callcenter nach der Größe, so waren mittlere Unternehmen am erfolgreichsten. 61,1% von ihnen verzeichnen Umsatzsteigerungen; diese liegen mit 79,2% doppelt so hoch, wie die Umsatzsteigerungen bei den kleinen und großen Unternehmen. Hingegen mussten 14,9% der kleinen und 22,9% der großen Callcenter Umsatzeinbußen von im Durchschnitt 40% verzeichnen. 61,1% der mittelgroßen Unternehmen verzeichnen Umsatzsteigerungen; diese liegen dann allerdings mit 79,2% doppelt so hoch, wie die Umsatzsteigerungen bei den kleinen und großen Unternehmen. Bei den outgesourcten Tochterunternehmen und bei den großen Unternehmen, die angegeben haben, dass ihr Umsatz zurückgegangen ist, liegen die Rückgänge im Vergleich zu den anderen Gruppen mit 40% relativ hoch.

#### **3.2 Die Veränderung der Beschäftigtenzahlen**

Callcenter gelten nicht nur als ein Bereich mit starkem wirtschaftlichem Wachstum, sondern auch als ein Bereich mit hohem Personalzuwachs.

Die Gesamtzahl der Beschäftigten ist jedoch zwischen 2002 und 2004 gesunken. Zu Beginn des Jahres 2002 arbeiteten durchschnittlich 140,6 unbefristete und 20,8 befristet Beschäftigte in einem Callcenter. Vergleicht man diese Zahlen mit den entsprechenden Werten im Herbst 2004, so fällt auf, dass vor allem die Anzahl der unbefristet Beschäftigten um 16,5% zurückgegangen ist. Diese Senkung der Beschäftigtenzahlen spiegelt sich auch bei der Fluktuation des Personals wider (s. Kapitel 4.3.).

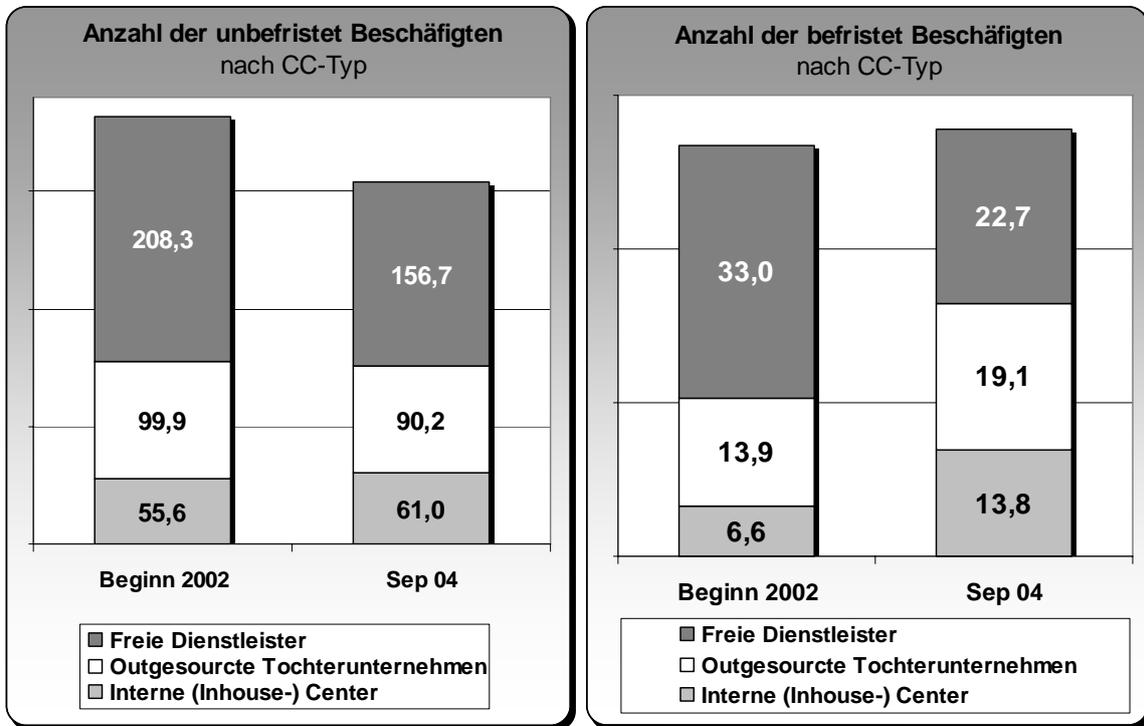


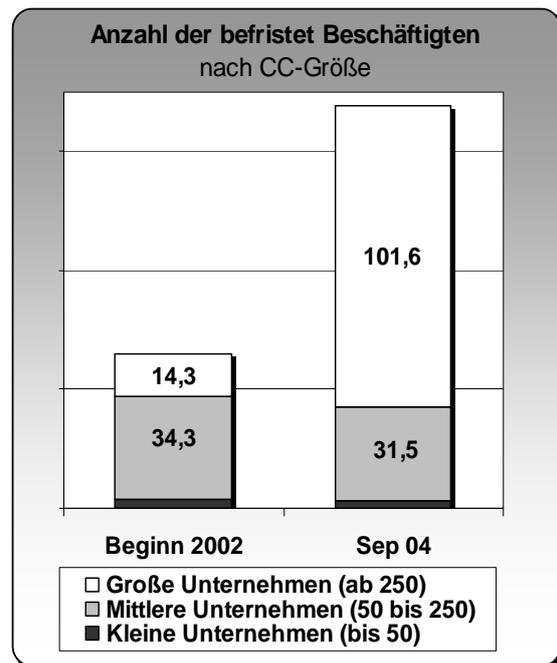
Abb. 12 und 13: Anzahl befristet und unbefristet Beschäftigter in 2002 und 2004 nach CC-Typ

Bei den befristet Beschäftigten zeigen sich gerade in Inhouse-Callcentern und in outgesourcten Tochterunternehmen starke Anstiege der Beschäftigtenzahlen. In Inhouse-Callcentern hat sich seit Beginn 2002 die Zahl der befristet Beschäftigten von durchschnittlich 6,6 auf 13,8 pro Callcenter mehr als verdoppelt. Bei den outgesourcten Tochterunternehmen hat die Zahl der befristet Beschäftigten um 37,2% zugenommen (von durchschnittlich 13,9 auf 19,1 befristet Beschäftigte).

Differenziert nach unterschiedlichen Unternehmensgrößen fällt vor allem die starke Zunahme der Anzahl der befristet Beschäftigten bei den großen Unternehmen auf. Die Anzahl hat sich hier ungefähr versechsfacht. Dies deutet darauf hin, dass gerade große Unternehmen dazu neigen, unbefristete durch befristete Tätigkeit zu ersetzen. In allen anderen Fällen ist die Anzahl der befristet und der unbefristet Beschäftigten zurückgegangen. Vor allem bei den kleinen Unternehmen sanken beide Zahlen vergleichsweise stark; bei den unbefristet Beschäftigten um 29,5%, bei den befristet Beschäftigten um immerhin noch 21,9%. Dies ergibt insgesamt einen Rückgang der Gesamtbeschäftigtenzahl bei den kleinen Unternehmen von 28,4%.

Abb. 14: Anzahl befristet Beschäftigter in 2002 und 2005 nach CC-Größe

Neben den Beschäftigtenzahlen der letzten zwei Jahre haben wir die Callcenter-Manager auch nach der Personalplanung für das kommende Jahr befragt. 49,7% der Callcenter rechnen damit, dass sich die Gesamtzahl der Beschäftigten im Laufe des kommenden Jahres der Beschäftigten erhöhen wird. Personaleinsparungen erwarten dagegen nur 4,1% und 46,3% geben an, dass sich die Anzahl der Beschäftigten nicht verändern wird. Freie Dienstleister beabsichtigen mit 65,8% mehr als doppelt so häufig wie Inhouse-Callcenter (25%) eine Erhöhung der Beschäftigtenzahl. Die Mehrheit der kleinen Callcenter und der Inhouse-Callcenter rechnet dagegen nicht mit einer Veränderung der Beschäftigtenzahl.



#### 4. Beschäftigte in Callcentern

Wurden im vorherigen Kapitel vor allem die Veränderungen der Beschäftigtenstruktur innerhalb der letzten zwei Jahren beschrieben, so beschreibt dieser Abschnitt die Gruppe der Beschäftigten insgesamt. Wir stellen die Verbreitung unterschiedlicher Beschäftigungsformen, die Frauenanteile an den verschiedenen Formen von Beschäftigung, sowie das Bildungs- und Lohnniveau der Agenten dar. Des Weiteren untersuchen wir die Personalfuktuation und das Profil der Manager in Callcentern.

##### 4.1 Beschäftigungsformen und Qualifikation der Beschäftigten

Callcenter dienen als Flexibilisierungsinstrument, sind aber bekanntlich selbst flexible Organisationen, die die Kommunikation zum oder mit dem Kunden abwickeln. Weil Kommunikation in Echtzeit stattfindet, ist das Arbeitsaufkommen variabel. Dem entspricht, dass Callcenter vor allem auf flexible Formen der Beschäftigung angewiesen sind.

Am häufigsten reagieren die Callcenter auf den Bedarf an Flexibilisierung durch den Einsatz von Teilzeitbeschäftigten. Im Durchschnitt arbeiten 42,8% der Callcenter-Agenten Teilzeit und das im Durchschnitt 22,1 Stunden pro Woche. Ihre Arbeitszeit liegt damit etwas über der Hälfte der Stunden, die ein Vollzeitbeschäftigter arbeitet. In 36,1% der Fälle stellen Teilzeitarbeiter die Mehrheit der Callcenter-Agenten dar. Andererseits aber arbeiten immerhin 17,3% der Callcenter ausschließlich mit Vollzeitbeschäftigten.

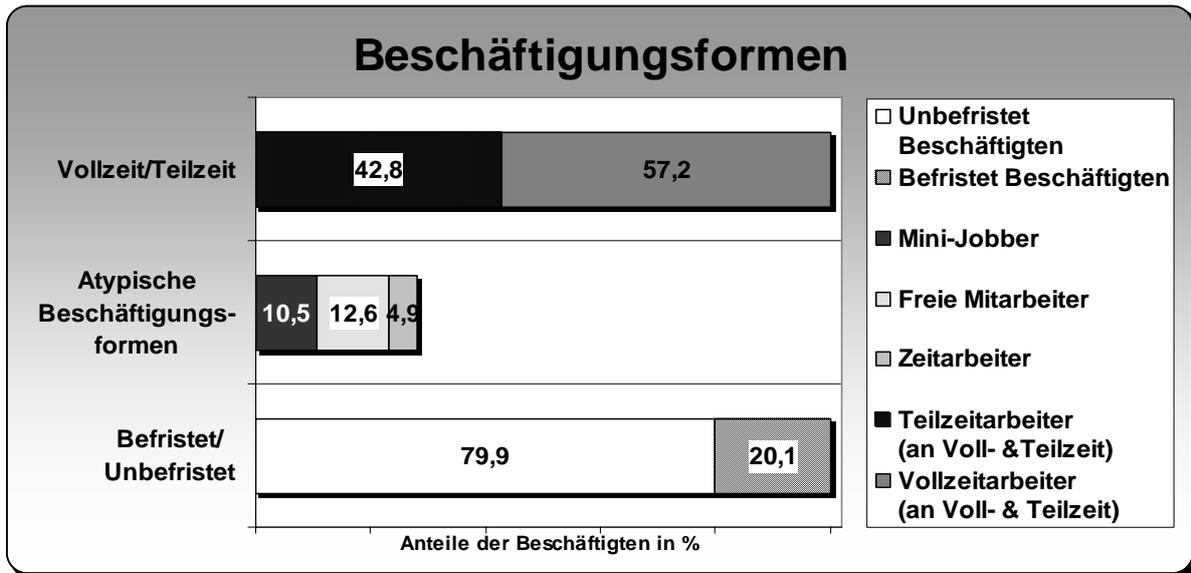


Abb. 15: Beschäftigungsformen in Callcentern

Die deutliche Mehrheit der Callcenter-Agenten ist unbefristet beschäftigt. Von den atypischen Beschäftigungsverhältnissen hat sich am ehesten die freie Mitarbeit durchgesetzt (12,6%). Lediglich 10,5% der Beschäftigten arbeiten in Mini-Jobs und bei durchschnittlich 4,9% aller Callcenter-Agenten handelt es sich um Zeitarbeiter. Lediglich drei Callcenter (eines davon eine Zeitarbeitsagentur setzen genauso viele oder mehr Zeitarbeiter wie eigene Beschäftigte ein. Bei fünf Callcentern arbeiten überwiegend freie Mitarbeiter.

Callcenter in Deutschland nutzen demnach nicht die gesamte Bandbreite von flexiblen und diskontinuierlichen Beschäftigungsverhältnissen. In mehr als drei Vierteln aller Callcenter arbeiten keine Mitarbeiter mit atypischen Beschäftigungsverhältnissen (Minijobs, freie Mitarbeit, Zeitarbeit).

Etwas mehr als die Hälfte aller Callcenter setzt ausschließlich unbefristet Beschäftigte ein. Der Einsatz ausschließlich von unbefristet Beschäftigten ist vor allem bei Inhouse-Callcentern (57,8%) verbreitet. In lediglich 2,9% der Callcenter sind ausschließlich befristet Beschäftigte angestellt. Beide Formen der Beschäftigung finden sich vor allem bei outgesourceten Tochterunternehmen (57,9%).

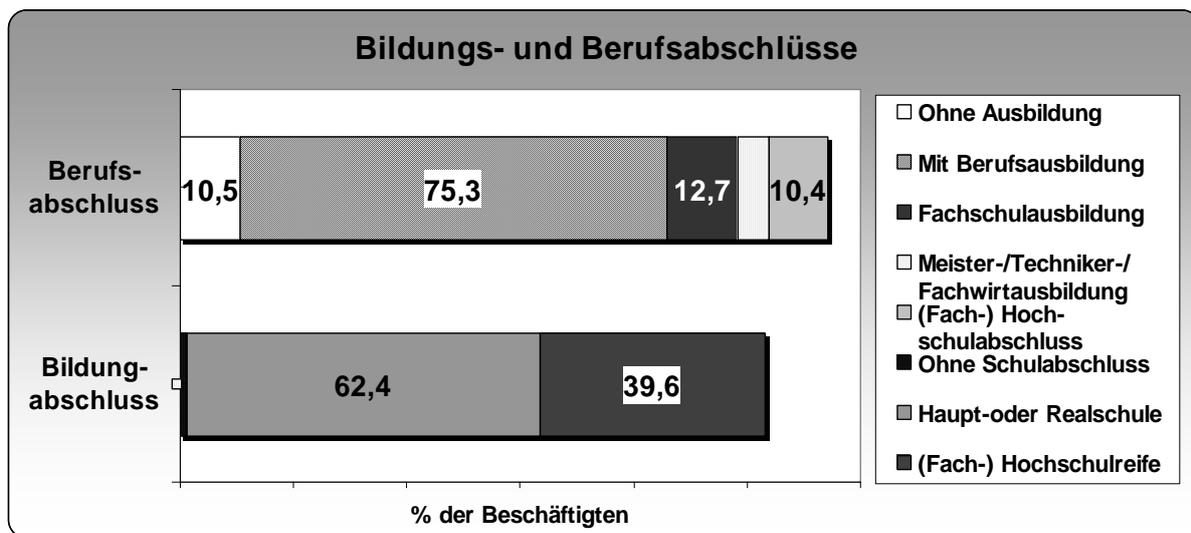


Abb. 16: Bildungs- und Berufsabschlüsse der Beschäftigten

Die Bildungsabschlüsse der typischen Beschäftigten<sup>4</sup> unterstützen die These der „nicht qualifizierten“ Arbeitskraft in deutschen Callcentern (Gundtoft/Holtgrewe 2000; Bittner et al. 2002; Kerst/Holtgrewe 2003). Die meisten der typischen Agenten haben den Haupt- oder Realschulabschluss, 39,6% die (Fach-) Hochschulreife. Die große Mehrheit (75,3%) hat eine Berufsausbildung im dualen System abgeschlossen. 10,4% der Agenten haben einen (Fach-) Hochschulabschluss und weitere 9,5% sind Studenten<sup>5</sup>. Zwischen den verschiedenen Typen von Callcenter erweisen sich die Unterschiede bezüglich der Anteile der unterschiedlichen Berufs- und Bildungsabschlüsse der Beschäftigten als gering. Bei outgesourceten Tochterunternehmen liegt der Anteil der (Fach-) Hochschulabsolventen unter dem Durchschnitt (5,9%), dafür haben dort überdurchschnittlich viele Beschäftigte (21,7%) eine Fachschulausbildung absolviert.

#### 4.2 Die Anteile der weiblichen Beschäftigten

Wie bereits andere Untersuchungen es vermuten lassen, sind Callcenter vor allem ein Tätigkeitsbereich von Frauen (Kutzner 2003; Kock/Kutzner 2003; Holtgrewe 2003). In keiner speziellen Branche sind sie in der Minderheit: Insgesamt arbeiten nur in 11,5% der Fälle weniger Frauen als Männer in einem Callcenter.

71,7% aller Callcenter-Agenten sind Frauen. Der Anteil liegt bei den Teilzeitbeschäftigten und bei den Beschäftigten mit Mini-Jobs höher (84,0% bzw. 85,4%). Die Anteile von Frauen in befristeten bzw. unbefristeten Beschäftigungsverhältnissen unterscheiden sich kaum. Bei anderen atypischen Beschäftigungsformen liegt der Anteil von Frauen unter dem allgemeinen Frauenanteil in Callcentern. Frauen finden sich auch in höheren Positionen in Callcentern: 63,5% aller Teamleiter und 44,9% aller Callcenter-Manager sind weiblich.

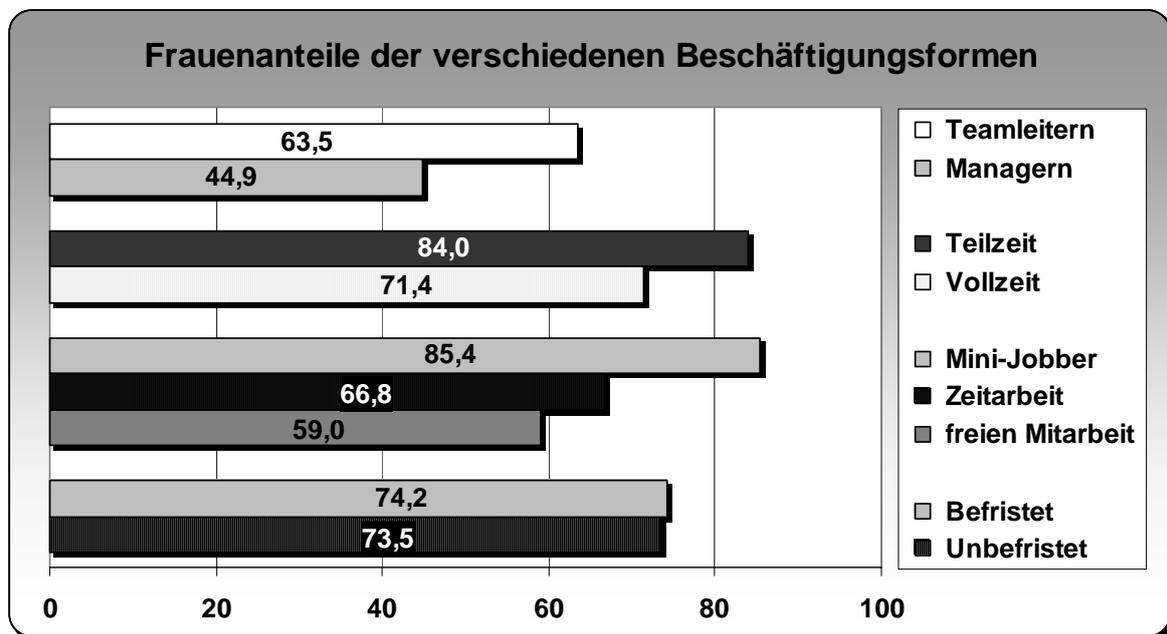


Abb. 17: Frauenanteile der verschiedenen Beschäftigtenformen in Callcentern

<sup>4</sup> Als typische Beschäftigte werden die Agenten bezeichnet, die das Kundensegment mit dem größten Anrufvolumen bedienen.

<sup>5</sup> Da wir die Manager gebeten haben die Anteile der Beschäftigten mit entsprechenden Abschlüssen zu schätzen, addieren sich die Anteile nicht auf 100%.

Zwischen den unterschiedlichen Typen und Größen von Callcentern ergeben sich nur geringe Unterschiede. In outgesourceten Tochterunternehmen liegt der Frauenanteil unter dem Durchschnitt (65,8%).

#### 4.3 Personalfuktuation und Beschäftigungsstabilität

Nicht nur die Beschäftigungsformen in Callcentern sind flexibel, ihre Beschäftigten sind es auch. Die beschriebenen Tendenzen der Flexibilisierung von Beschäftigung gehen mit einer hohen Fluktuation der Beschäftigten einher. Dies wird in den „Callcenter-Industrien“ anderer Länder, aber auch in Deutschland (exemplarisch Arzbächer et al. 2002) als Problem gesehen. Im folgenden Abschnitt stellen wir deswegen nicht nur das Ausmaß, sondern auch die „Anlässe“ der Fluktuation dar.

Unter anderem findet sich hier der Personalabbau wieder, den wir in Kapitel 3.2. beschrieben haben.

Die Fluktuationsrate in unserem Sample lag bei 26,3%. Ungefähr jeder vierte Agent wechselt also im Laufe eines Jahres die Position. Bei diesen Wechseln handelt es sich einerseits um Entlassungen, aber andererseits auch um Kündigung von Arbeitnehmerseite. Auch Aufstiege sind in Callcentern möglich: Der Anteil der Beschäftigten, die wegen einer Beförderung die Stelle wechselt, liegt bei 7,9%. Mehr als die Hälfte der Beförderungen erfolgt innerhalb des Callcenters. 3,2% der Beschäftigten nehmen eine Stelle außerhalb des Callcenters an. 3,2% der Beschäftigten nehmen eine Stelle außerhalb des Callcenters an.

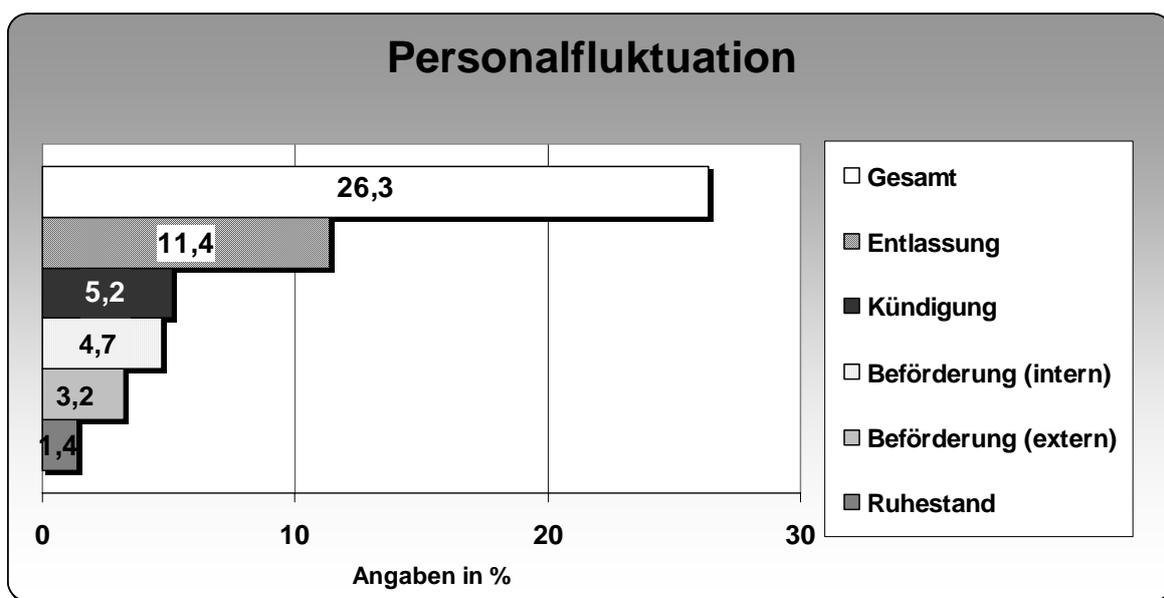


Abb. 18: Personalfuktuation

In mittelgroßen Callcentern ist die Gesamtfuktuation mit 14,7% besonders niedrig. Kleine Callcenter weisen mit Ausnahme der Anteile von Kündigungen der Beschäftigten jeweils die höchsten Werte auf. Dementsprechend ist die Gesamtfuktuation hier mit 32,4% mehr als doppelt so hoch wie bei mittleren Unternehmen.

Betrachtet man die Fluktuationsraten nach Callcenter-Typen differenziert, so fällt vor allem die im Vergleich zu den anderen mehr als doppelt so hohe Personalfuktuation (37,1%) bei den freien Dienstleistern auf. Diese geht vor allem auf den hohen Anteil der Entlassungen (19,5%) zurück.

Die durchschnittliche Dauer der Beschäftigung liegt bei vier Jahren. Von den Beschäftigten arbeiten im Durchschnitt 28,3% seit weniger als einem Jahr im Callcenter, dagegen sind 34,8% schon seit mehr als fünf Jahre dort beschäftigt. Besonders hoch ist die durchschnittliche Beschäftigungsdauer in Inhouse-Callcentern (5,2 Jahre). Die Mittelwerte der Beschäftigungsdauer der anderen Gruppen liegen unter dem Durchschnitt.

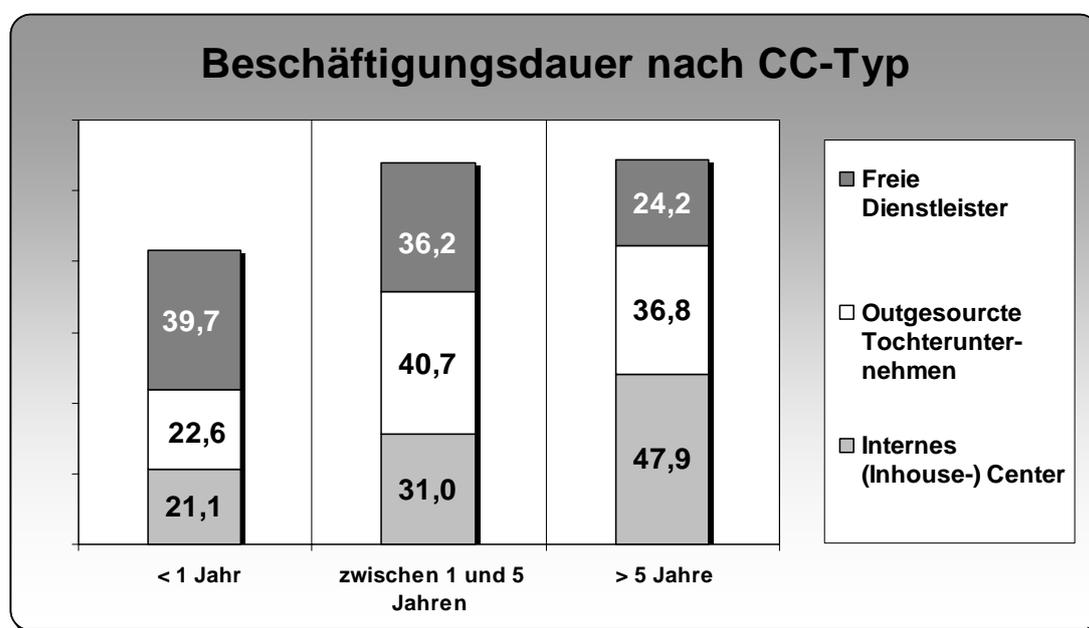


Abb. 19: Beschäftigungsdauer nach CC-Typ

Geringe Fehlzeiten der Beschäftigten gelten als Indikator für deren Zufriedenheit mit der Arbeit. Deswegen haben wir in unserer Befragung nach dem Anteil der abwesenden Beschäftigten (an einem Arbeitstag) und der durchschnittlichen Anzahl der Krankheitstage pro Agent und Jahr gefragt. An einem normalen Arbeitstag fehlen 13,3% der Beschäftigten, im Laufe eines Jahres fehlt ein Beschäftigter aufgrund von Erkrankung 7,6 Tage im Durchschnitt. In großen Callcentern und bei outgesourcten Tochterunternehmen ist die durchschnittliche Anzahl der Krankheitstage relativ hoch. Zudem weisen große Unternehmen sowie Inhouse-Callcenter die höchste Fehlquote auf. An einem normalen Arbeitstag fehlen dort 15,5 % bzw. 15,9% der Beschäftigten.

#### 4.4 Lohnniveaus und Leistungsanteile

Der Stundenlohn eines „typischen“<sup>6</sup> unbefristet Beschäftigten liegt im Durchschnitt bei 11,30€ die Löhne der befristet Beschäftigten sind niedriger. Insgesamt liegen die Löhne zwischen 6€ und (in Ausnahmefällen) 40,00€ Die leistungsbasierten Anteile liegen im Durchschnitt bei 14,5% (individuelle Zulagen) und bei 3,5% (gruppenbasierte Zulagen).

<sup>6</sup> Als typische Beschäftigte wurden im Verlauf der Telefoninterviews die Agenten definiert, die das Kundensegment mit dem größten Anrufvolumen bedienen.

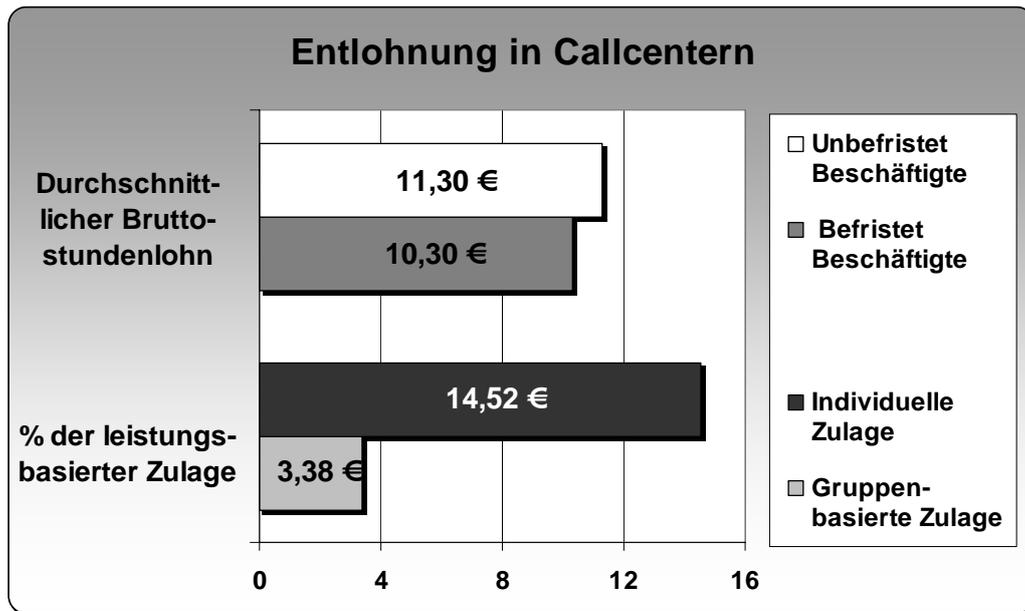


Abb. 20: Entlohnung in Callcentern

Die Löhne für befristet und unbefristet Beschäftigte sind in Inhouse-Callcentern am höchsten (13,19€ bzw. 12,63€ pro Stunde). Am niedrigsten sind die Löhne bei den freien Dienstleistern (10,47€ bzw. 9,13€). Dafür sind bei den freien Dienstleistern die leistungs-basierten Anteile mit 19,5% relativ hoch.

Die Löhne variieren auch je nach Größe des Callcenters: Große Unternehmen zahlen sowohl ihren unbefristet wie auch ihren befristet beschäftigten Agenten die niedrigsten Löhne.

#### 4.5 Rekrutierung und Training

Die relativ hohe Fluktuation des Personals führt dazu, dass Callcenter zum einen häufig neues Personal einstellen und zum anderen eingestelltes Personal entsprechend ihrer firmenspezifischen Anforderungen qualifizieren müssen. Das Problem der Fluktuation geht also einher mit einem beachtlichen Aufwand für Rekrutierung und Qualifizierung.

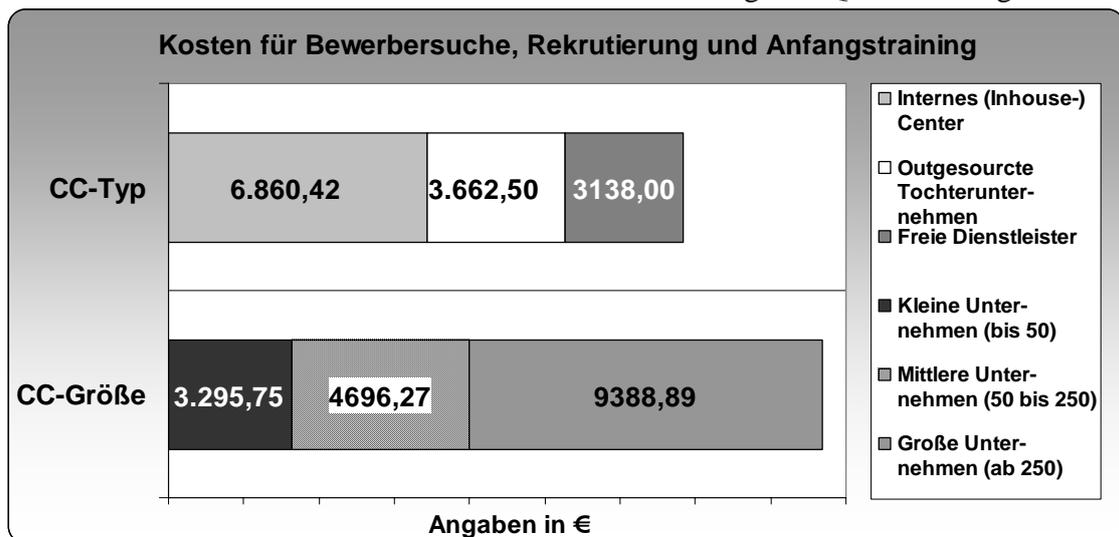


Abb. 21: Kosten für Bewerbersuche, Rekrutierung und Anfangstraining

Im Durchschnitt geben die Callcenter hierfür pro Agent 4502,62€ aus. Besonders hoch sind die Investitionen in Rekrutierung und Training in Inhouse-Callcentern und in großen Callcentern.

Durchschnittlich durchlaufen 40,1% der Beschäftigten bei ihrer Bewerbung systematische Auswahlverfahren. In großen Unternehmen ist deren Verwendung die Regel. Mit 95,0% bzw. 63,8% liegen die großen bzw. mittleren Unternehmen (weit) über dem Durchschnitt. Am Ende des Bewerbungsprozesses werden ungefähr ein Fünftel der Bewerber (22,4%) eingestellt. Hier unterscheiden sich die einzelnen Typen von Callcentern kaum.

Im ersten Jahr werden die Callcenter-Agents im Durchschnitt 19,6 Tage geschult. Erfahrene Agenten nehmen im weiteren Verlauf ihrer Tätigkeit für 10,9 Tage pro Jahr an Trainingsmaßnahmen teil. Die Einarbeitungszeit, also die Zeit bis ein Mitarbeiter kompetent und selbstständig arbeiten kann, schätzen die Manager auf 11,1 Wochen. Der Schwerpunkt der Schulungen liegt auf der Vermittlung von Inhalten, die sich auf das Produkt und den Service, bzw. auf Veränderungen in diesem Bereich beziehen. 77,3% der Manager geben an, dass Trainings zu diesen Themen viel oder sehr viel angeboten werden. Trainings im Bereich sozialer Kompetenzen und Teamarbeit bieten 22,9% und Trainings zum Thema „Stressmanagement“ immerhin 15,9% der Callcenter häufig oder sehr häufig an.

In kleinen Unternehmen wird relativ wenig Training angeboten. Dies gilt sowohl für das Training im ersten Jahr (im Durchschnitt 15,3 Tage), als auch für das Training erfahrener Agenten im Folgejahr (im Durchschnitt 9,4 Tage). Große Unternehmen haben dagegen eine relativ lange Einarbeitungszeit (im Durchschnitt 15,2 Wochen) und legen besonders im Vergleich zu kleinen Callcentern viel Wert auf „Produkt- und Service-Updates“. Ansonsten variieren die Themenschwerpunkte der Trainings zwischen den unterschiedlich großen Callcentern nur geringfügig. Die mittelgroßen Unternehmen bieten ihren Angestellten sowohl im ersten Jahr (im Durchschnitt 25,9 Tage), als auch im Laufe der weiteren Beschäftigung (im Durchschnitt 14 Tage) am meisten Training an.

Inhouse-Callcenter fallen durch eine relativ hohe Anzahl von Trainingstagen im ersten Jahr auf (im Durchschnitt 21,8 Tage). Im Vergleich dazu schulen outgesourcte Tochterunternehmen ihre Beschäftigten sowohl zu Beginn (im Durchschnitt 16,8 Tage) als auch im weiteren Verlauf (im Durchschnitt Durchschnitt 7,9 Tage) wenig. Besonders das Angebot von Trainings im Bereich „soziale Kompetenzen und Teamarbeit“ wird nur von wenigen outgesourcten Tochterunternehmen als wichtig erachtet.

#### **4.6 Manager in Callcentern: Qualifikation, Beschäftigungsdauer und Entlohnung**

Im Folgenden beschreiben wir die Gruppe der Callcenter-Manager, im Besonderen deren Bildungsabschlüsse, ihre Verweildauer im Callcenter und ihre Löhne inklusive der leistungsbezogenen Anteile.

Die meisten der Manager haben die (Fach-) Hochschulreife (95,6%). Die mittlere Reife bzw. einen Hauptschulabschluss haben lediglich 4,4%. Die Verteilung der Anteile verschiedener Bildungsabschlüsse unterscheidet sich bei den Managern unterschiedlich großer Callcenter bzw. verschiedener Callcenter-Typen kaum.

Die Verweildauer der Manager im Callcenter schwankt zwischen einem und 30 Jahren, durchschnittlich liegt sie bei 6,3 Jahren. Im Durchschnitt arbeiteten 28,8% der Manager zum Zeitpunkt der Befragung weniger als ein Jahr im Callcenter. Zwischen einem und fünf Jahren waren 14,1% der Manager beschäftigt, und die Mehrheit, nämlich 57,1%, arbeitete seit mehr als fünf Jahren in dem Callcenter.

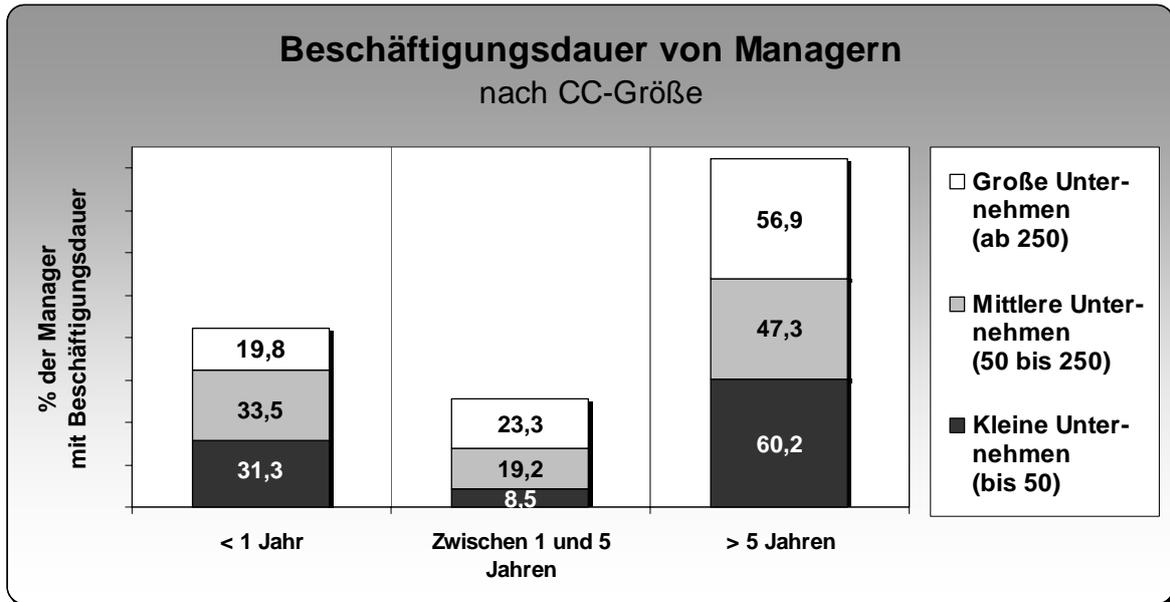


Abb. 22: Beschäftigungsdauer von Managern nach CC-Größe

In kleinen Unternehmen sind die Anteile von Managern, die dort zwischen einem und fünf Jahren arbeiten, relativ niedrig, dafür sind hier die „Extremkategorien“ stärker besetzt. Im Vergleich zu den anderen Gruppen ist der Anteil der Manager mit einer kurzen Beschäftigungsdauer in großen Unternehmen relativ niedrig.

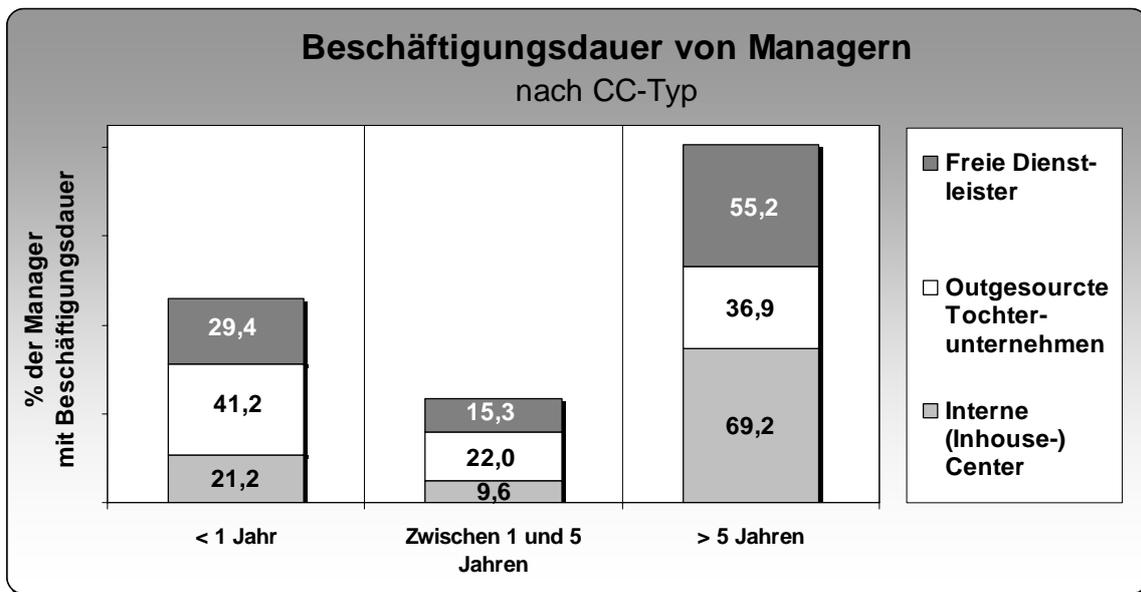


Abb. 23: Beschäftigungsdauer von Managern nach CC-Typ

In Inhouse-Callcentern sind die Anteile von Managern, die eine Beschäftigungsdauer von weniger als fünf Jahren aufweisen, relativ niedrig. Dafür arbeiten dort besonders viele Manager schon seit über fünf Jahren. Im Vergleich zu den anderen Gruppen ist der Anteil der Manager, die weniger als fünf Jahre in einem outgesourcten Tochterunternehmen arbeiten, dagegen relativ groß. Dort verteilen sich auch die Anteile der Manager mit unterschiedlich langer Beschäftigungsdauer am gleichmäßigsten. Die freien Dienstleister nehmen jeweils eine mittlere Position ein.

Das durchschnittliche Jahreseinkommen der Manager liegt bei 62.580€ mit Schwankungen zwischen 22.000€ und 200.000€. In mittleren Unternehmen und besonders in großen Unternehmen (74.716,36€) liegt das durchschnittliche Jahreseinkommen über dem Durchschnitt. Auch outgesourcte Tochterunternehmen zahlen mit 69.545,45€ den Managern ein überdurchschnittliches Gehalt. Die individuellen Leistungsanteile liegen bei den Managergehältern mit 11,7% unter denen der Agenten (mit Schwankungen zwischen 0 und 80%), bei weiteren 2,9% des Einkommens handelt es sich um gruppenbasierte Leistungsanteile.

### 5. Der Einsatz verschiedener Kommunikations- und Informationstechnologien in Callcentern

Callcenter sind per Definition auf den Einsatz von Kommunikations- und Informationstechnologien angewiesen. Veränderungen in diesem Bereich wirken sich (auch) auf die Arbeitsabläufe in Callcentern aus. Die Vervielfältigung der Informations- und Kommunikationskanäle, wie z.B. der Telefonie via Internet, der Medien und der Kosten ermöglicht und erzwingt es, die Abwicklung von Interaktionen zu erweitern oder umzugestalten.

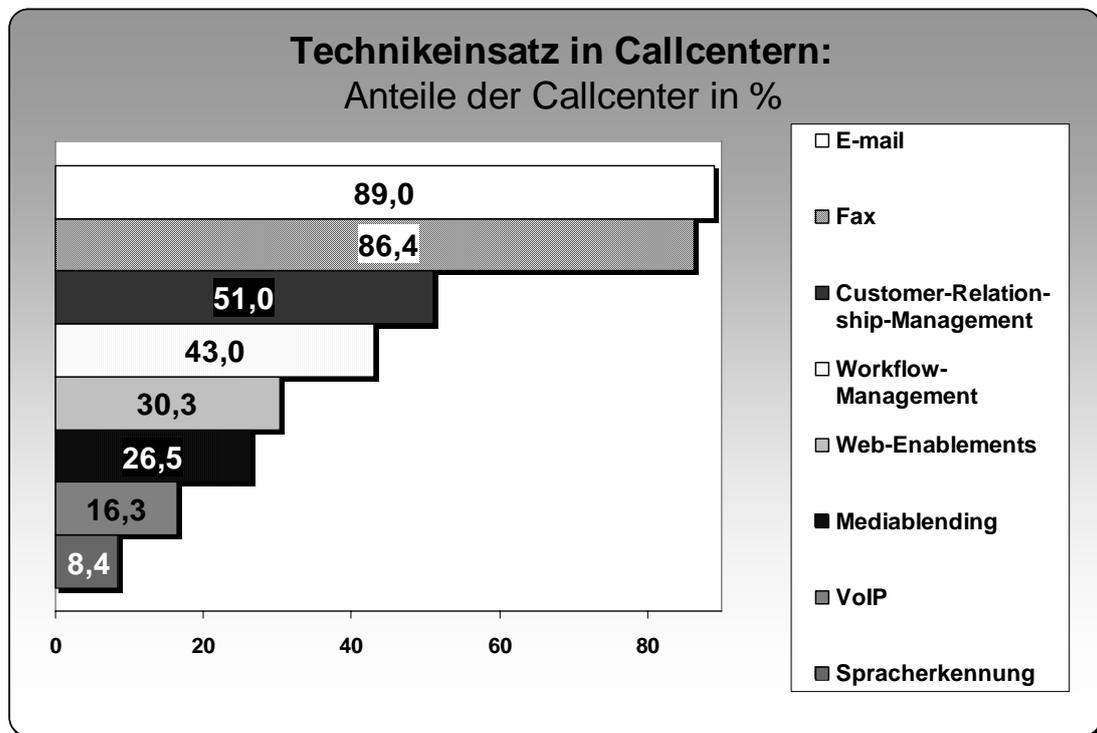


Abb. 24: Technikeinsatz in Callcentern

Insgesamt wurde die Nutzung von acht Technologien abgefragt, die sich in drei Gruppen aufteilen lassen:

- Standard-Kommunikationstechnologien: Fax und E-Mail
- Technologie zur Automatisierung und Überwachung von Prozessen: Electronic Management (CRM- und Workflow-Management-Programme) und Spracherkennung
- Web-Technologien: Web-Enablers, Mediablending und VoIP

Am häufigsten werden E-Mail und Fax im Umgang mit dem Kunden eingesetzt, gefolgt von eher internen Anwendungen des „elektronischen Management“ (Customer-Relationship-Management, im Folgenden auch CRM, 51,0% und Workflow-Management 43,0%). Die Plätze 5-7 werden von Webtechnologien eingenommen: Web-Enablement 30,3%; Media-Blending 26,5% und Internet-Telefonie (VoIP) 16,3%. Spracherkennungsprogramme werden am seltensten eingesetzt.

Die von uns abgefragten Techniken lassen sich in drei Gruppen aufteilen. Innerhalb dieser drei Gruppen werden die unterschiedlichen Nutzungsraten zwischen verschiedenen Callcenter-Typen und verschiedenen großen Callcentern aufgezeigt.

Die Unterschiede in der Nutzung von Standardtechnologien sind gering. Lediglich die Fax-Nutzung in großen Unternehmen ist vergleichsweise niedrig (58,1%).

Techniken, die die Automatisierung und Überwachung von Prozessen unterstützen, werden häufiger eingesetzt als Webtechnologien. Allerdings kann man, im Vergleich zu der Verwendung von E-Mail und Fax, wohl noch nicht von Standard-Technologien sprechen. Techniken, die die Informatisierung von Arbeit in Form von Electronic-Management-Programmen (Elektronisches CRM und Workflow-Management) unterstützen, werden mit Abstand häufiger eingesetzt als Anwendungen, die der Automatisierung von Arbeitsprozessen, wie z.B. Spracherkennung (8,4%), dienen. Dies kann als Indikator dafür gedeutet werden, dass die Überwachung und Dokumentation von Prozessen im Vergleich zur Automatisierung eine größere Rolle spielt (Zuboff 1988).

Nicht überraschend ist der Einsatz von Electronic-Management-Technologien bei großen Unternehmen und bei den freien Dienstleistern verbreiteter. Große Unternehmen setzen des Weiteren auch häufiger Programme zur Spracherkennung ein (28,6%), outgesourcte Tochterunternehmen dagegen gar nicht.

Die Gruppe der Web-Technologien (Media-Blending, Voice over IP, Web-Enablement)<sup>7</sup> wurden insgesamt bei den befragten Callcentern am wenigsten eingesetzt. Am ehesten nutzen entsprechende Anwendungen noch große Unternehmen und Inhouse-Callcenter.

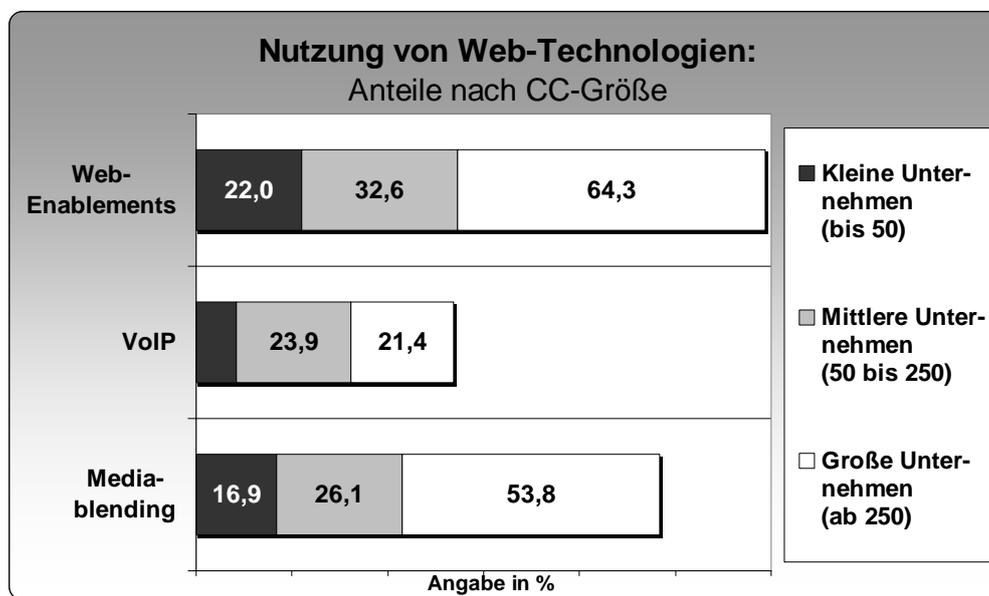


Abb. 25: Nutzung von Web-Technologien nach CC-Größe

<sup>7</sup> Als Beispiel für Web-Enablements wurde im Interview Web-Technologien wie z.B. Joint Browsing, Chat oder Instant-Messaging genannt.

Vereinfacht lässt sich festhalten, dass mit der Unternehmensgröße die Nutzung von Web-Technologien zunimmt.

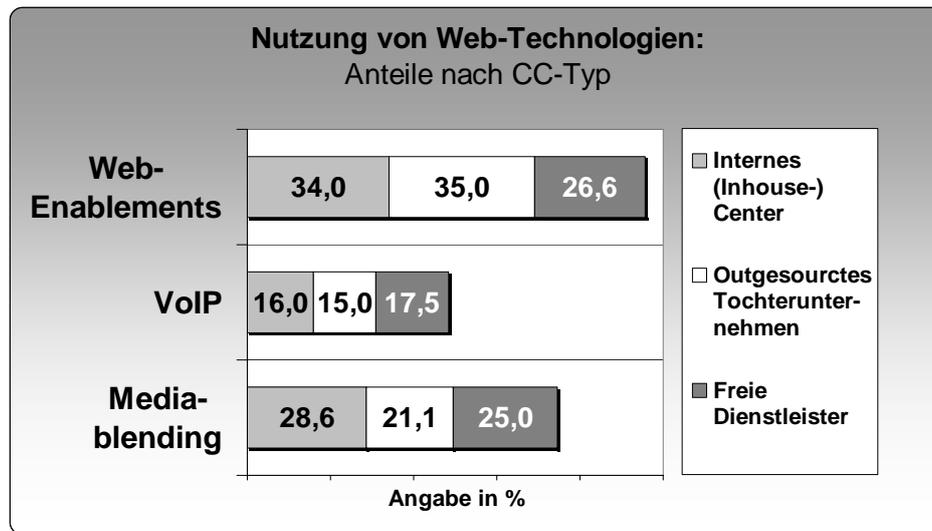


Abb. 26: Nutzung von Web-Technologien nach CC-Typ

Differenziert man die Anwendung von Web-Technologien zwischen verschiedenen Typen von Callcentern, so zeigen sich, bis auf die Tatsache, dass Web-Enablements von freien Dienstleistern und Mediablending von outgesourceten Tochterunternehmen vergleichsweise selten eingesetzt werden, nur geringe Unterschiede.

## 6. Arbeitsgestaltung und Organisation in Callcentern

In diesem Kapitel beschreiben wir die unmittelbare Gestaltung der Arbeit im Callcenter. Hierzu zählen die Handlungsspielräume, die den Agents offen stehen, die Zielgrößen und Kennziffern, die das Arbeitshandeln orientieren sollen und der Einsatz von flexiblen Arbeitsformen und anderen Instrumenten des Personalmanagements.

### 6.1 Zielgrößen und Handlungsspielräume

Quantitative Messgrößen, die auf eine Erhöhung der Erreichbarkeit und Effektivität des Callcenters zielen, haben sich inzwischen bei der Mehrheit der Callcenter etabliert. Dies kann als Indiz für die Anwendung (neo-) tayloristischer Prinzipien in Callcentern gedeutet werden. Mit der Zunahme der Komplexität des Arbeitsprozesses können aber immer weniger Anrufe allein mit Hilfe standardisierter Vorgehensweisen bearbeitet werden. Formalisierte Ziele und eigenverantwortliches Arbeiten schließen sich daher nicht aus. In den Telefoninterviews wurde deswegen neben den oben erwähnten Zielgrößen auch nach den Handlungsspielräumen der Agenten gefragt.

Zielgrößen für die Erreichbarkeit des Callcenters werden in 64,9% der befragten Callcenter verwendet. Im Durchschnitt sollen 83,3% der Anrufe in 23,4 Sekunden beantwortet werden. Tatsächlich werden nach Angaben der Befragten sogar 86,6% der Anrufe in dieser Zeit beantwortet, 6,6% der Anrufe gehen verloren. Die Verwendung dieses Leistungsmaßes variiert zwischen unterschiedlichen Typen von Callcentern. Sie werden von 80% der outgesourceten Tochterunternehmen, aber nur von 57,7% der freien Dienstleister genutzt. Je größer das Unternehmen, desto eher werden Zielgrößen verwendet, und desto schneller sollen die Anrufe entgegengenommen werden.

Die Gesprächsdauer ist nicht nur ein bewährtes Maß für den Takt der Arbeit, sondern gibt auch Aufschluss über das Maß an Komplexität der Aufgaben in Callcentern. Die durchschnittliche Gesprächsdauer liegt bei 3,9 Minuten, im Durchschnitt bearbeitet ein Agent ca. 14,5 Anrufe pro Stunde. Zwischen den unterschiedlichen Typen von Callcentern unterscheidet sich die durchschnittliche Anruferdauer und die Anzahl der Anrufe, die pro Stunde durchschnittlich beantwortet werden, kaum. Jedoch dauert ein Anruf in größeren Callcentern mit 2,3 min ungefähr nur halb so lange wie in kleinen Unternehmen (4,0 min). 41,4% der Callcenter geben an, dass Leitfäden bei der Gesprächsführung nicht (oder nur wenig) genutzt werden. 36,2% der Callcenter verwenden diese sehr häufig.

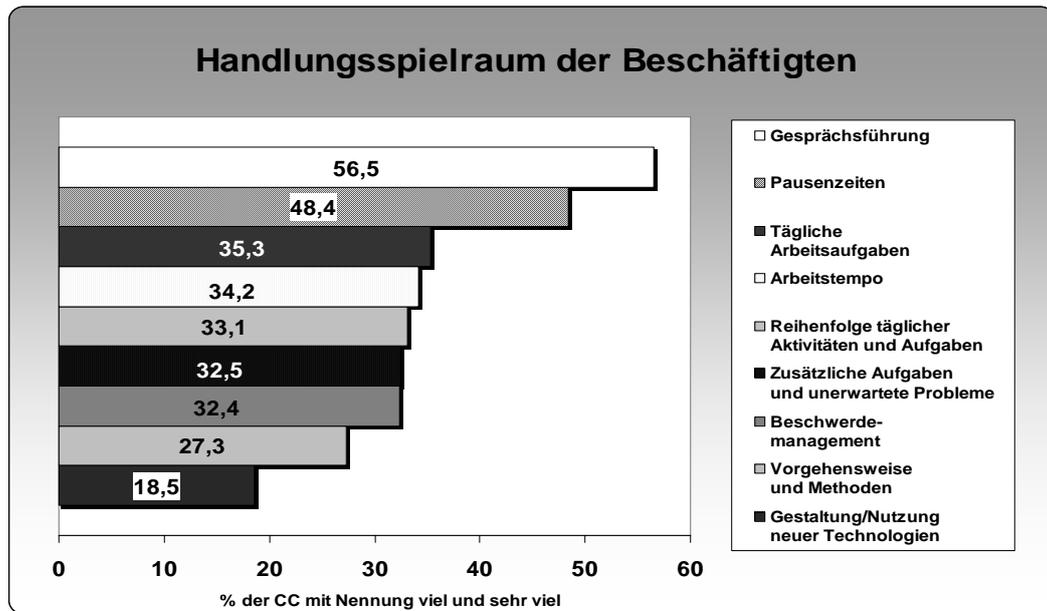


Abb. 27: Handlungsspielräume der Beschäftigten

In ungefähr der Hälfte der Callcenter beschreiben die Manager den Handlungsspielraum, der den Agenten hinsichtlich der Gesprächsführung und bei den Pausen zugestanden wird, als groß oder sogar sehr groß. Zwischen 30 und 40% der Callcenter lassen nach eigenen Angaben ihre Agents entscheiden, wie sie mit unerwarteten Anfragen von Seiten der Kunden, ihren täglichen Arbeitsaufgaben und dem Arbeitstempo umgehen. Am seltensten sind „viel“ und „sehr viel“ Handlungsspielraum bei der Vorgehensweise und Methoden sowie der Nutzung und Gestaltung neuer Technologien. Die Handlungsspielräume der Agenten hinsichtlich der Vorgehensweise und Methoden sowie dem Umgang mit Beschwerden sind zudem polarisiert: Ein Teil der befragten Callcenter gesteht den Agenten viel Ermessen bei den Arbeitsmethoden (33,1%) und im Umgang mit Beschwerden (32,5%) zu. Dagegen geben 46,1% (Arbeitsmethoden) bzw. 43,0% (Beschwerde-management) der Callcenter an, dass den Agenten hier gar kein oder nur geringer Handlungsspielraum gelassen wird.

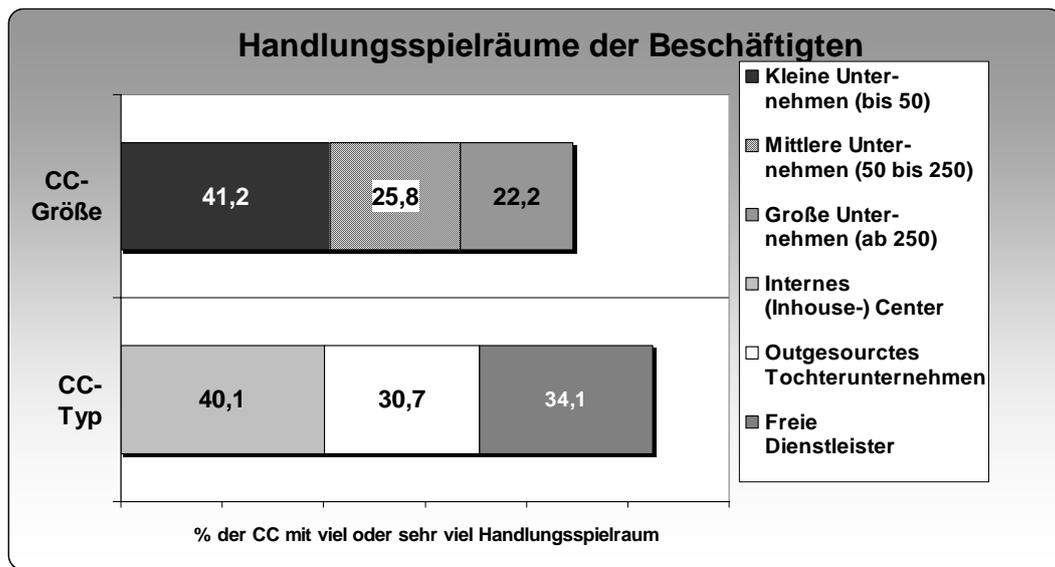


Abb. 28: Handlungsspielräume der Beschäftigten nach CC-Typ und CC-Größe

Die meisten Callcenter, die ihren Agenten viel oder sehr viel Spielraum gewähren, finden sich bei den internen Inhouse-Callcentern. Nur bei den Pausenzeiten und der Reihenfolge der Arbeitsaufgaben und Aktivitäten sind die Anteile der Callcenter mit hohem Handlungsspielraum bei den freien Dienstleistern höher. Outgesourcte Tochterunternehmen weisen lediglich hinsichtlich der Handhabung von zusätzlichen Problemen sowie bei der Gestaltung und Nutzung neuer Technologien die höchsten Werte auf.

Außerdem zeigt sich, dass Handlungsspielräume in kleinen Callcentern, insbesondere hinsichtlich der Gesprächsführung, des Arbeitstempos, der Vorgehensweise und der täglichen Arbeitsaufgaben, größer sind.

## 6.2 Interaktion mit dem Kunden und Kundenzufriedenheit

Obwohl Callcenter den Kontakt zum Kunden abwickeln, haben nur 54,3% einen formalen Mechanismus um von den Kunden Feedback zu erhalten. Überdurchschnittlich hoch vertreten sind diese Mechanismen bei den freien Dienstleistern (60,0%). Die Etablierung von regelmäßigem Feedback und damit verbundene Evaluationen dient wahrscheinlich als Qualitätsnachweis sowie der Außendarstellung gegenüber den Auftraggebern. Seltener werden entsprechende Feedback-Instrumente in Inhouse-Callcentern (41,7%) eingesetzt. Die Kundenzufriedenheit, die uns berichtet wurde, liegt allgemein relativ hoch: 96,5% der Befragten geben an, dass ihre Kunden zufrieden (53,1%) oder sogar sehr zufrieden sind (43,4%).

Ungeachtet der Frage, ob es formelle oder informelle Feedback-Mechanismen gibt, werden die Agenten über die Zufriedenheit der Kunden auf dem Laufenden gehalten. In nur 4,8% der Fälle werden entsprechende Informationen gar nicht, in 13,1% der Fälle lediglich einmal im Jahr an die Beschäftigten weitergegeben. 22,8% der Callcenter informieren ihre Beschäftigten jeden Tag, 20,0% jeden Monat und 13,1% ein oder mehrmals die Woche über die Zufriedenheit der Kunden. In großen Unternehmen wird häufiger Feedback gegeben.

Die Möglichkeit der Agents, wiederholt mit demselben Kunden in Kontakt zu treten, ist begrenzt. In immerhin noch 26,5% der Callcenter aber sprechen die Agenten „oft“ oder „sehr

oft“ mit demselben Kunden, in 29,1% der Fälle „gelegentlich“ und in 44,4% „fast nie“ oder „nie“. Wie zu erwarten, wird in kleinen Unternehmen häufiger mit demselben Kunden telefoniert. In Inhouse-Callcentern (56,0%) wird häufiger „nie“ oder „selten“ mit demselben Kunden telefoniert als bei den freien Dienstleistern (39,7%) und den outgesourceten Tochterunternehmen (35,0%).

### 6.3 Der Einsatz moderner Instrumente des Personalmanagements

Der Einsatz von Instrumenten des modernen Human Resource Management, wie man ihn aus der Industrie kennt, hat sich in Callcentern nicht durchgehend etabliert. Selbstorganisierte Teams, Qualitätszirkel, sowie flexible Arbeitsformen<sup>8</sup> und Arbeitsplatzbeschreibungen haben sich in deutschen Callcentern nur mäßig durchgesetzt.

Bis auf den Einbezug der Beschäftigten in Qualitätszirkel erweist sich die Verteilung dieser Variablen als polarisiert: Entweder werden die HRM-Instrumente für alle oder keine Beschäftigten eingesetzt. Dementsprechend haben 30,6% der Callcenter keine Qualitätszirkel, 40,1% keine flexible Arbeitsformen, 56,8% keine flexiblen Arbeitsplatzbeschreibungen und 58,7 % keine selbstorganisierten Teams.

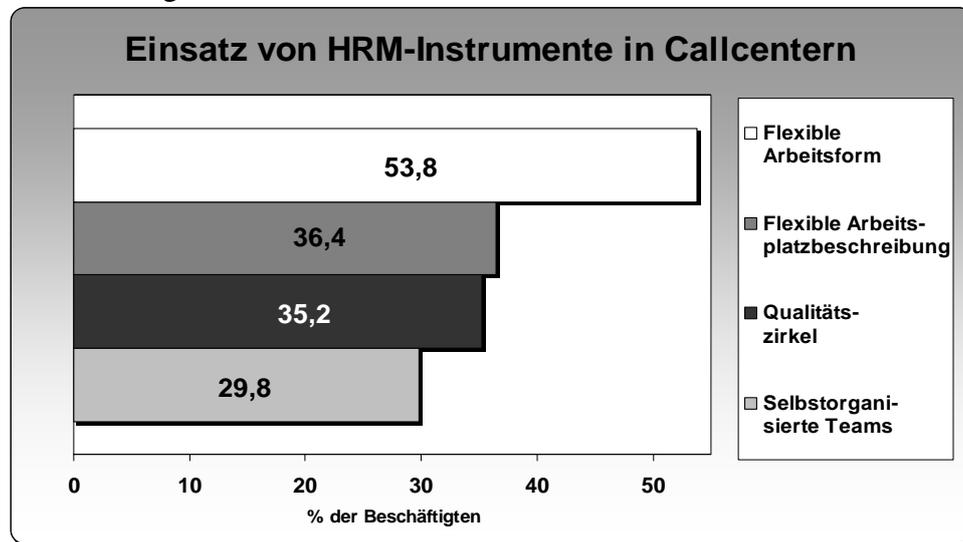


Abb. 29: Einsatz von HRM-Instrumenten in Callcentern

Die Anwendung variiert in den unterschiedlichen Typen von Callcentern: Am seltensten werden die von uns abgefragten Instrumente von outgesourceten Tochterunternehmen eingesetzt. Freie Dienstleister nutzen häufiger Qualitätszirkel und flexible Arbeitsplatzbeschreibungen als outgesourcete Tochterunternehmen und Inhouse-Callcenter. Letztere setzen am häufigsten flexible Arbeitsformen ein.

<sup>8</sup> Als Beispiel für "flexible Arbeitsformen" wurden den Interviewten "Jobsharing" oder flexible Arbeitszeitregelungen in der Telefonumfrage genannt.

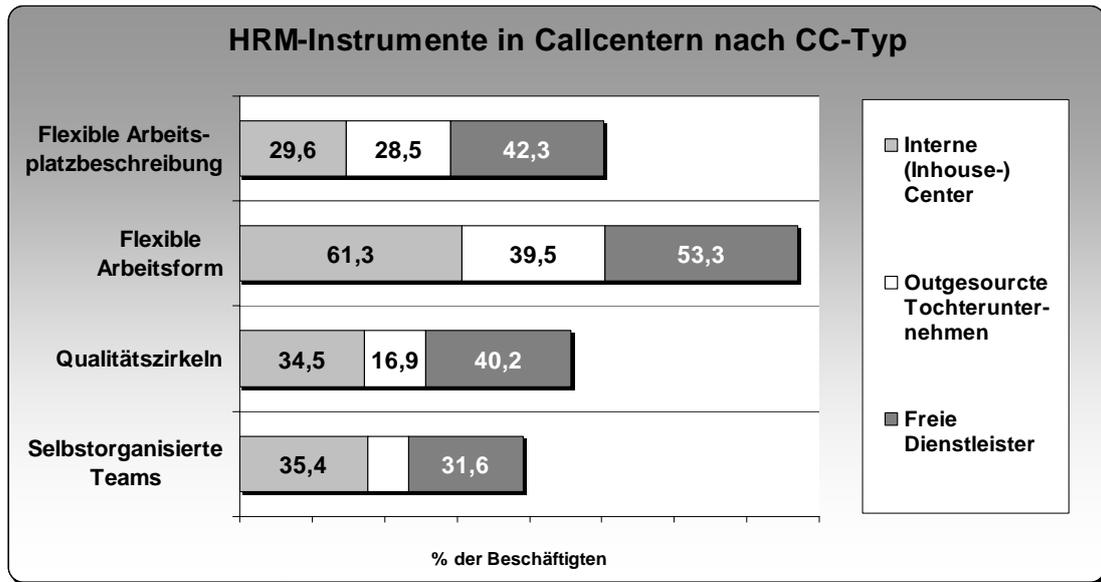


Abb. 30: Einsatz von HRM-Instrumenten nach CC-Typ

Die oben aufgeführten Methoden des Personalmanagements haben sich vor allem in kleinen Unternehmen durchgesetzt. Nur bei den flexiblen Arbeitsformen weisen kleine Callcenter, vermutlich aufgrund fehlender Personalpuffer, geringere Werte auf. Bei mittleren Unternehmen sind flexible Arbeitsformen dagegen relativ verbreitet.

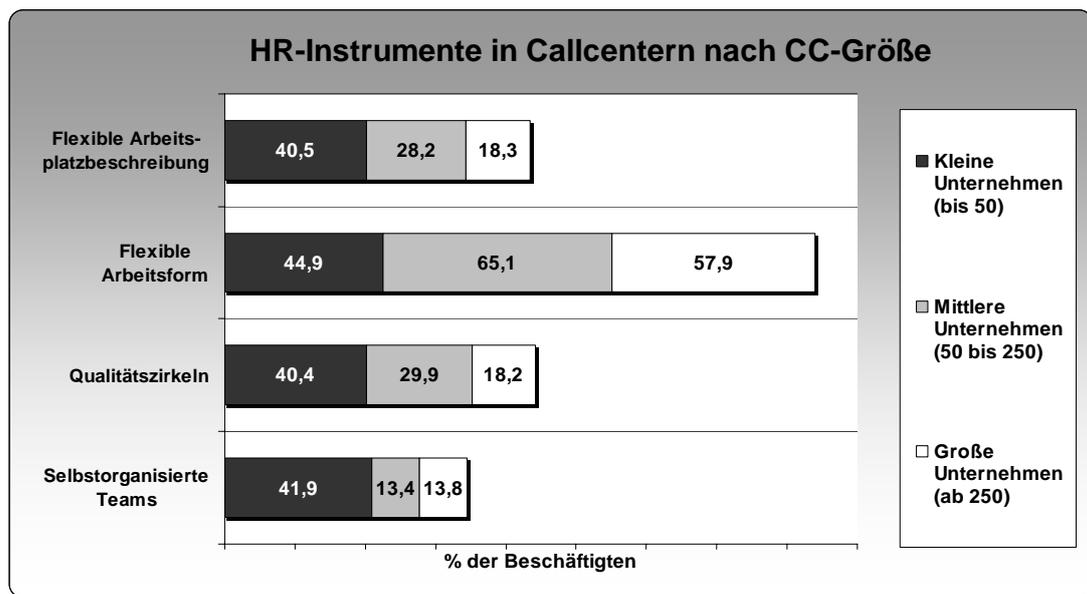


Abb. 31: Einsatz von HRM-Instrumenten nach CC-Größe

## 7. Die Beeinflussung der Callcenter durch institutionelle Umwelten

Auch wenn Callcenter gerade zu Anfang auch der Flucht aus Tarifverträgen und der Flexibilisierung von Beschäftigungsverhältnissen gedient haben, so haben sich im weiteren Verlauf doch Tendenzen der Reinstitutionalisierung gezeigt. Gewerkschaften haben an Einfluss gewonnen, und die Unternehmen organisieren sich selbst in Verbänden und Netzwerken. Als erstes analysieren wir im Folgenden die Auswirkungen der Präsenz von Gewerkschaften und Betriebsräten in Callcentern. Darauf folgend beschreiben wir, in welchem Ausmaß die Callcenter Angebote der Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarktpolitik nutzen, und inwieweit diese Akteure und die eigenen Verbände Einfluss auf die Personalpolitik nehmen.

### 7.1 Die Auswirkungen von Gewerkschaften und Betriebsrat auf Callcenter

In 25,7% der befragten Callcenter gibt es einen Tarifvertrag, wobei sich Branchen- und Haus-Tarifverträge ungefähr die Waage halten. Unterscheidet man zwischen den unterschiedlichen Callcenter-Typen, dann fällt die ungleiche Verteilung von Tarifverträgen auf. Bei outgesourceten Tochterunternehmen und freien Dienstleistern sind Tarifverträge merklich seltener als in Inhouse-Callcentern. Wo es sie bei freien Dienstleistern gibt, handelt es sich fast ausschließlich um Haus-Tarifverträge.

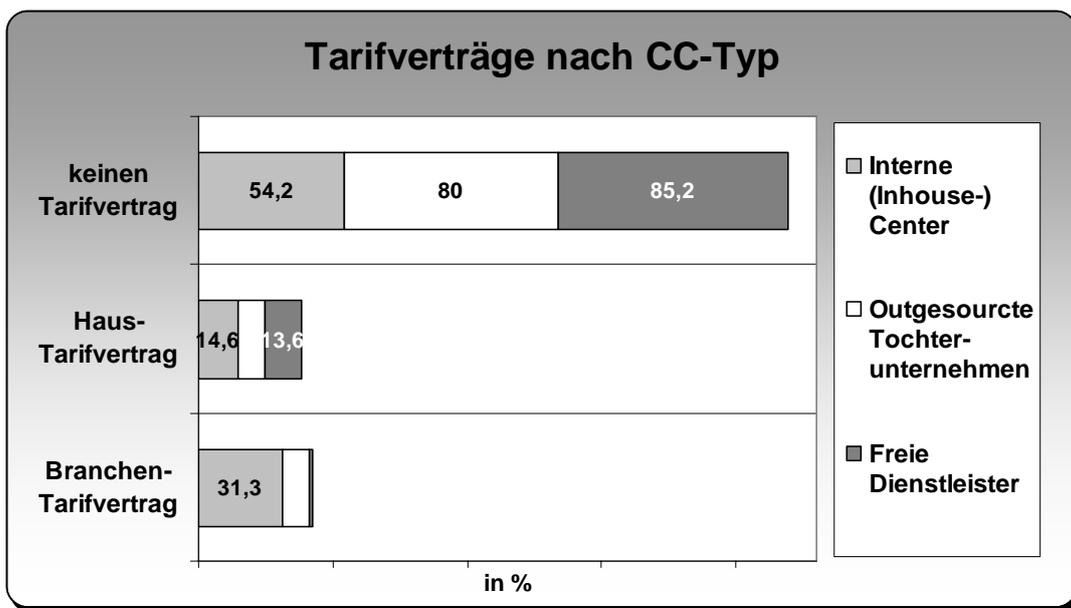


Abb. 32: Tarifverträge nach CC-Typ

Betriebsräte sind merklich weiter verbreitet. In 45,0% aller befragten Callcenter gibt es einen Betriebsrat, am häufigsten in Inhouse-Callcentern (82,0%) und großen Unternehmen, am seltensten bei freien Dienstleistern und kleinen Unternehmen.

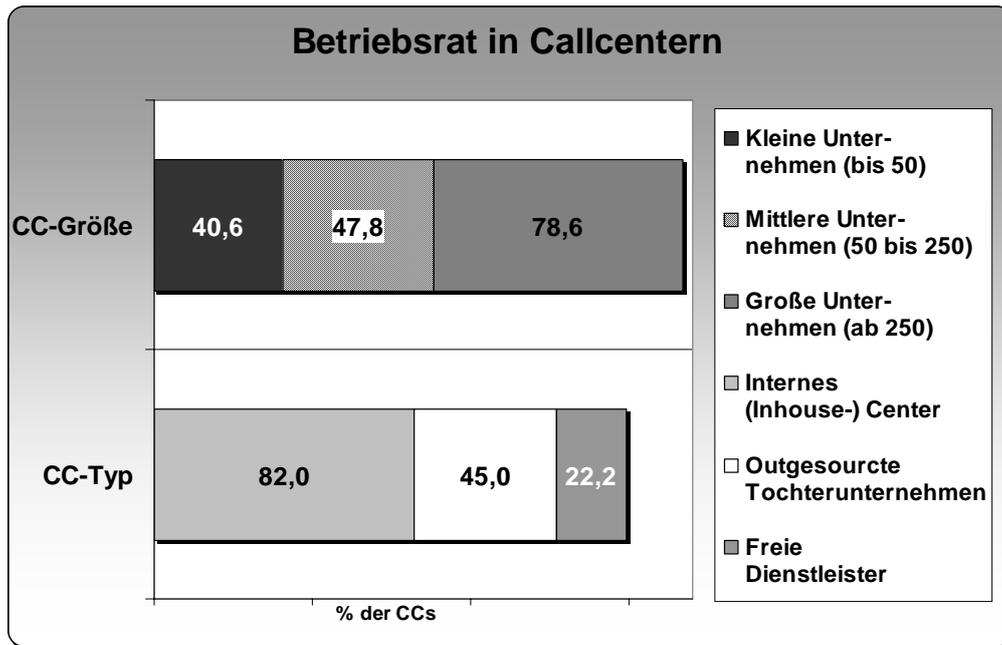


Abb. 33: Betriebsrat in Callcentern

Dies lässt sich durchaus als Indikator dafür deuten, dass das Outsourcen von Arbeit an Tochterunternehmen bzw. die Delegation an freie Dienstleister, dazu dient, tarifvertragliche Vereinbarungen und Mitbestimmungsstrukturen der „Ursprungsindustrie“ zu verlassen. Andererseits finden sich durchaus Ansätze kollektiver Vereinbarungen bei den freien Dienstleistern. Kollektive Akteure der Arbeitgeberseite weisen im Vergleich zu Gewerkschaften eine noch geringere Präsenz auf. Nur 11,0% aller Callcenter sind Mitglied im Arbeitgeberverband.

Die Präsenz von Gewerkschaften wirkt sich auf das Lohnniveau aus. Der Durchschnittslohn von unbefristet Beschäftigten liegt in Callcentern mit Tarifvertrag bzw. Betriebsrat höher als in Callcentern ohne gewerkschaftliche Präsenz.

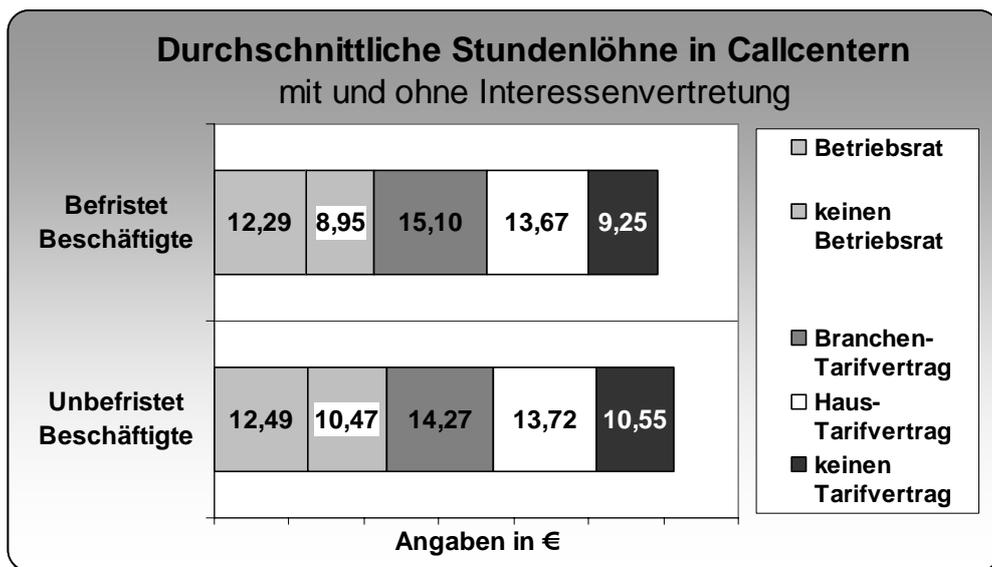


Abb. 34: Stundenlöhne in Callcentern mit und ohne Interessenvertretung

Außerdem unterscheiden sich die Löhne der befristet und unbefristet Beschäftigten in Callcentern ohne Betriebsrat bzw. Tarifvertrag stärker. Besonders in Callcentern mit Haus-Tarifverträgen profitieren die befristet Beschäftigten von den Tarifvereinbarungen. Mit durchschnittlich 15,10€ ist ihr Stundenlohn höher als der ihrer unbefristet angestellten Kollegen. Der Anteil der auf individueller Leistung beruhenden Bezahlung ist in Callcentern ohne Tarifverträge (15,8%) und Callcentern ohne Betriebsrat (19,6%) am höchsten. Allerdings liegt der Anteil individueller Zulagen in Callcentern mit Haus-Tarifverträgen noch bei immerhin 10,3%.

Sowohl Ausbildungsniveau als auch berufliche Qualifikation unterscheiden sich zwischen Callcentern mit Haus- und Branchen-Tarifverträgen und Callcentern ohne Tarifverträge kaum. Bei letzteren liegt der Anteil von typischen Agenten mit Haupt- bzw. Realschulabschluss bei 81,1%, mit Berufsausbildung bei 84,2%. Der Einsatz von Angestellten mit Mini-Jobs (17,6%) und freien Mitarbeitern (20,3%) ist in Callcentern ohne Betriebsrat höher. Zeitarbeiter (13,0%) werden überdurchschnittlich häufig in Unternehmen mit Branchen-Tarifverträgen eingesetzt.

Auch bei der Betrachtung der Handlungsspielräume, die den Agenten in verschiedenen Bereichen zugestanden werden, ist das Bild uneinheitlich. Die Mehrheit der Callcenter mit Haus-Tarifverträgen lässt den Agenten hinsichtlich der Vorgehensweise und dem Umgang mit zusätzlichen Kundenanfragen viel Spielraum, wogegen in Unternehmen mit Branchen-Tarifverträgen vor allem die Handlungsspielräume bei der Gesprächsführung groß sind. Die Präsenz von Gewerkschaften bzw. Betriebsräten geht außerdem mit einer kürzeren Anrufdauer einher. In Callcentern mit Branchen-Tarifverträgen werden überdurchschnittlich oft Skripte eingesetzt (61,9%). In Callcentern mit Betriebsrat werden dagegen wesentlich häufiger Zielgrößen vorgegeben (84,1%) als in Callcentern ohne Betriebsrat (48,1%).

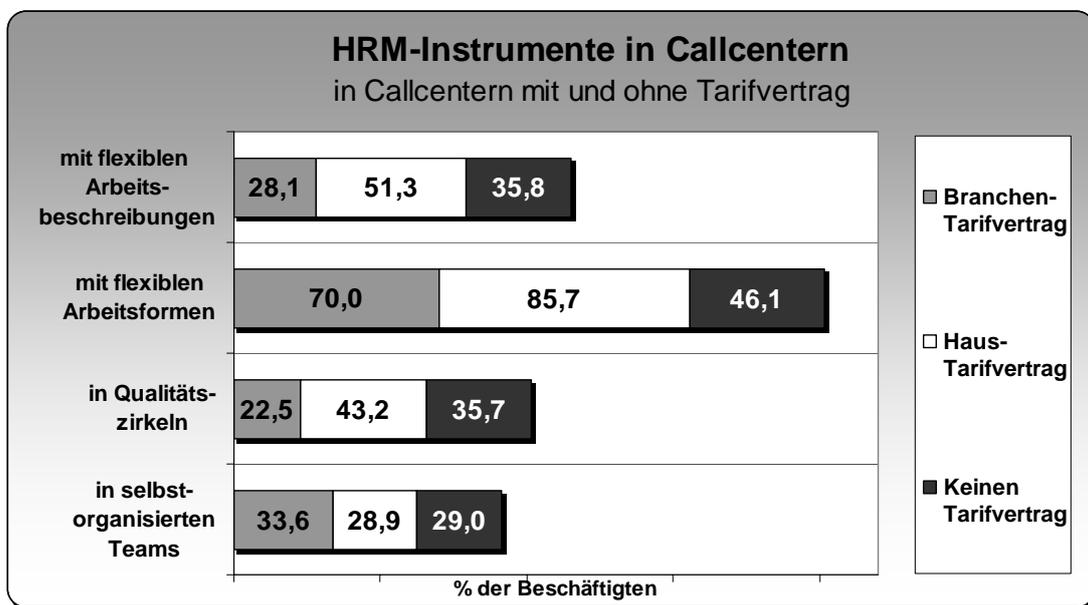


Abb. 35: HRM-Instrumente in Callcentern mit und ohne Tarifvertrag

Betrachtet man die von uns abgefragten Instrumente der Personalpolitik, so fällt auf, dass diese, bis auf den Einsatz selbstorganisierter Teams, in Callcentern mit Haus-Tarifverträgen häufiger verwendet werden. In Callcentern mit Haus-Tarifvertrag und in Callcentern ohne Tarifvertrag sind selbstorganisierte Teams ungefähr gleich verbreitet, ansonsten sind die

Anteile moderner personalpolitischer Instrumente in Callcentern ohne Tarifvertrag am niedrigsten. In Callcentern mit Betriebsrat arbeiten durchschnittlich mehr Beschäftigte in flexiblen Arbeitsformen (65,0%) als in Callcentern ohne Betriebsrat (45,0%).

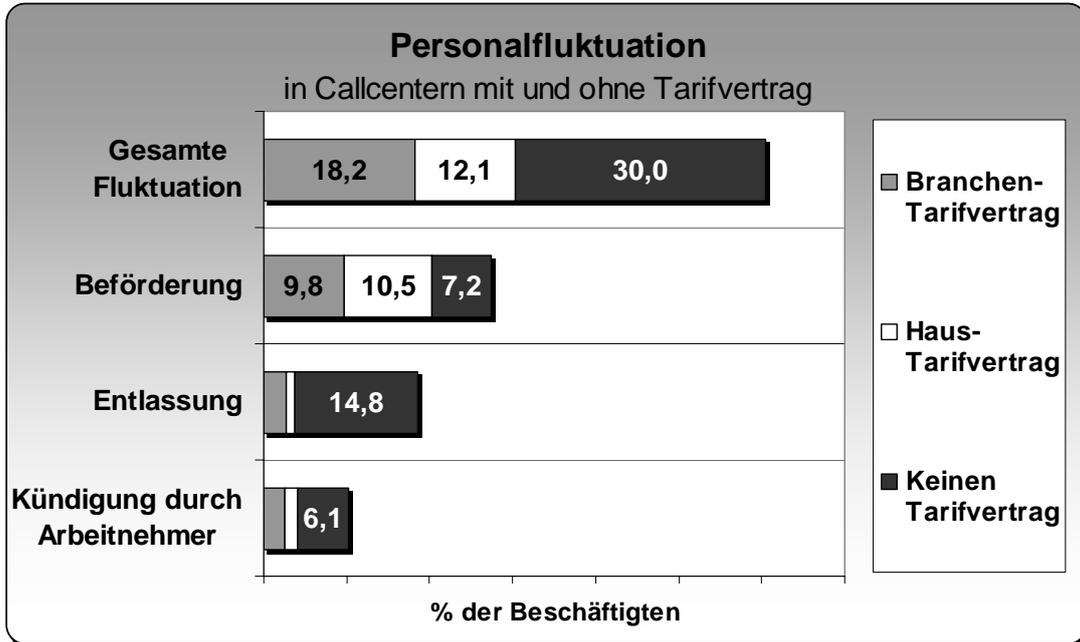


Abb. 36: Personalfluktuat in Callcentern mit und ohne Tarifvertrag

Die gesamte Fluktuation in Callcentern ohne Tarifverträge ist mit 30% der Beschäftigten wesentlich höher als in Callcentern mit Tarifverträgen. Hier gibt es sowohl eine hohe Quote von Entlassungen, als auch viele Kündigungen von Arbeitnehmerseite. Am niedrigsten ist die Personalfluktuat in Callcentern mit Haus-Tarifverträgen. Hier machen zudem Beförderungen einen Großteil der personellen Fluktuat aus. In Callcentern mit Betriebsrat zeigen sich zwar weniger deutliche Effekte, aber auch hier ist die gesamte Fluktuationsrate, vor allem aufgrund der niedrigeren Quote von Entlassungen und Kündigungen, etwas niedriger.

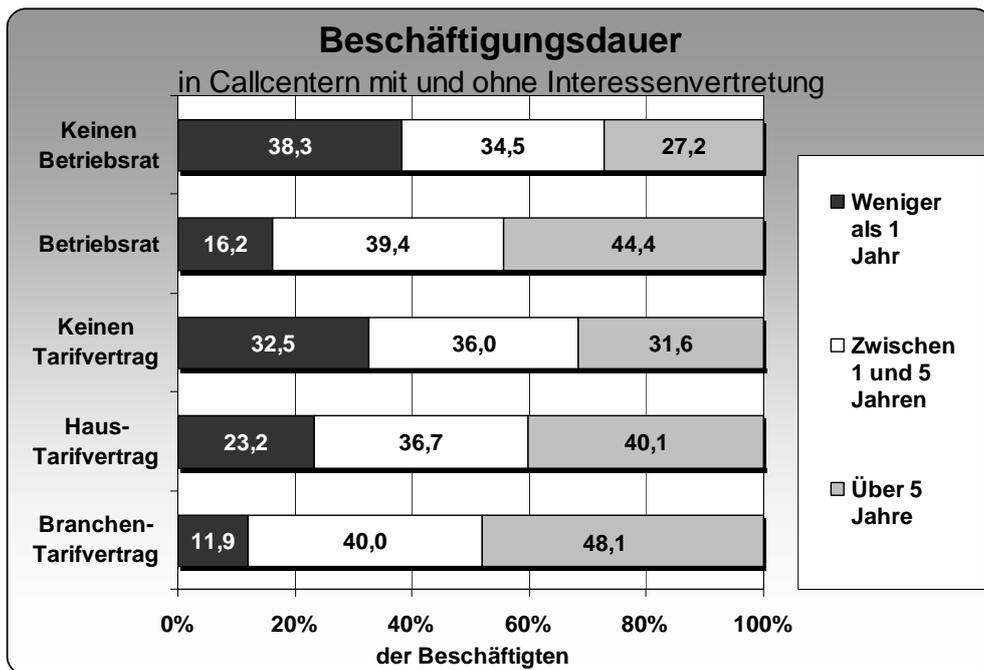


Abb. 37: Beschäftigungsdauer in Callcentern mit und ohne Interessenvertretung

Auf den Anteil der pro Tag abwesenden Beschäftigten hat die Existenz eines Betriebsrates geringfügig steigernden Effekt (12,9% der Beschäftigten in Callcentern ohne Betriebsrat, 13,8% in Callcentern mit Betriebsrat). Auch die Anzahl der Krankheitstage pro Jahr ist in Callcentern mit Betriebsrat etwas höher (9,3 Tage pro Jahr, im Vergleich zu 6,0 Tage im Jahr in Callcentern ohne Betriebsrat). In Callcentern mit Haus-Tarifvertrag sind zwar weniger Beschäftigte abwesend (3,5%), dafür liegt der Durchschnitt der Krankheitstage im Jahr höher (9,7 Tage pro Jahr).

## 7.2 Die Nutzung und Relevanz von externen Ressourcen

Callcenter versprechen Arbeitsplätze, deswegen sind sie in Deutschland, wie auch in anderen Ländern, beliebte Adressaten von Maßnahmen der Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung (Arnold/Ptaszek 2003). Die entsprechenden Agenturen bieten, teils vernetzt mit anderen Behörden, Arbeitsagenturen und/oder Weiterbildungsinstitutionen, vielfältige materielle und immaterielle Unterstützung: Arbeitsvermittlung und Qualifizierung, Unterstützung bei der Grundstückssuche für Neuansiedlungen, sowie öffentliche Fördermittel und Subventionen. Wir haben nach dem Ausmaß der Nutzung und dem Einfluss verschiedener materieller sowie immaterieller Ressourcen auf die Standortwahl gefragt. Die Frage nach der Beteiligung an Netzwerken geht der Frage nach, wie weit Callcenter sich organisieren, Wissen austauschen und ihre Interessen im öffentlichen Raum artikulieren. Personalpolitische Unterstützung nehmen die befragten Callcenter merklich stärker in Anspruch als direkte öffentliche Gelder. Die Unterstützung des öffentlichen Sektors wird besonders in Form von Schulungs- und Trainingsprogrammen sowie in Form von Programmen der Arbeitsvermittlung genutzt<sup>9</sup>. 8,7% der Callcenter nutzen auch die Hilfe regionaler Wirtschaftsförderung. Steuervorteile, Unterstützung bei der Grundstückssuche sowie öffentliche Darlehen und Zuschüsse werden am seltensten in Anspruch genommen.

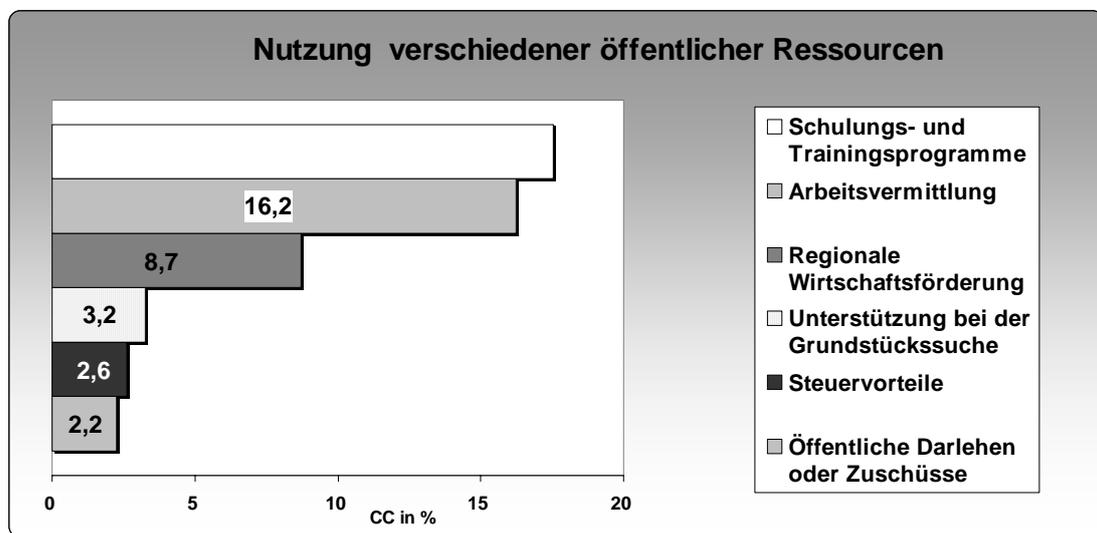


Abb. 38: Nutzung verschiedener öffentlicher Ressourcen

<sup>9</sup> Der Anteil an Maßnahmen-Teilnehmern korreliert übrigens positiv mit dem Frauenanteil und dem Anteil an Agenten mit Haupt- oder Realschulabschluss – und er korreliert negativ mit dem Bruttostundenlohn der typischen Agenten. Das heißt, die Qualifizierungsmaßnahmen der Arbeitsagenturen für Agenten lassen diese eher in die gering entlohnten Callcenter-Jobs einmünden.

Insgesamt nutzen freie Dienstleister die von uns abgefragten Unterstützungsangebote des öffentlichen Sektors am häufigsten. 60,8% der freien Dienstleister, aber nur 38,4% der Inhouse-Callcenter und 31,1% der outgesourcten Tochterunternehmen, greifen zumindest auf eines der von uns abgefragten Angebote des öffentlichen Sektors zurück. Inhouse-Callcenter nutzen vor allem öffentlich geförderte Schulungs- und Trainingsprogramme (22,0%), freie Dienstleister die Arbeitsvermittlung (24,7%) und outgesourcte Tochterunternehmen Angebote der regionalen Wirtschaftsförderung (10,5%) und Steuervorteile (5,5%) relativ häufig. Mit Ausnahme der Arbeitsvermittlung und der Nutzung von Steuervorteilen, werden alle abgefragten Unterstützungsangebote am häufigsten von großen Unternehmen in Anspruch genommen.

Die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte hängt von der Arbeitsmarktsituation der Region ab. Die Orientierung an den Gegebenheiten des Arbeitsmarktes zeigt sich nicht nur bei der Nutzung der öffentlichen Ressourcen, sondern auch bei der Wahl des Standortes.

Als Hauptvorteil des Standortes nennen die Befragten am häufigsten die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte. Ungefähr ein Fünftel der Callcenter nennen die Infrastruktur und die Nähe anderer Firmen. Niedrige Löhne und Grundstückskosten spielen nur selten eine Rolle.

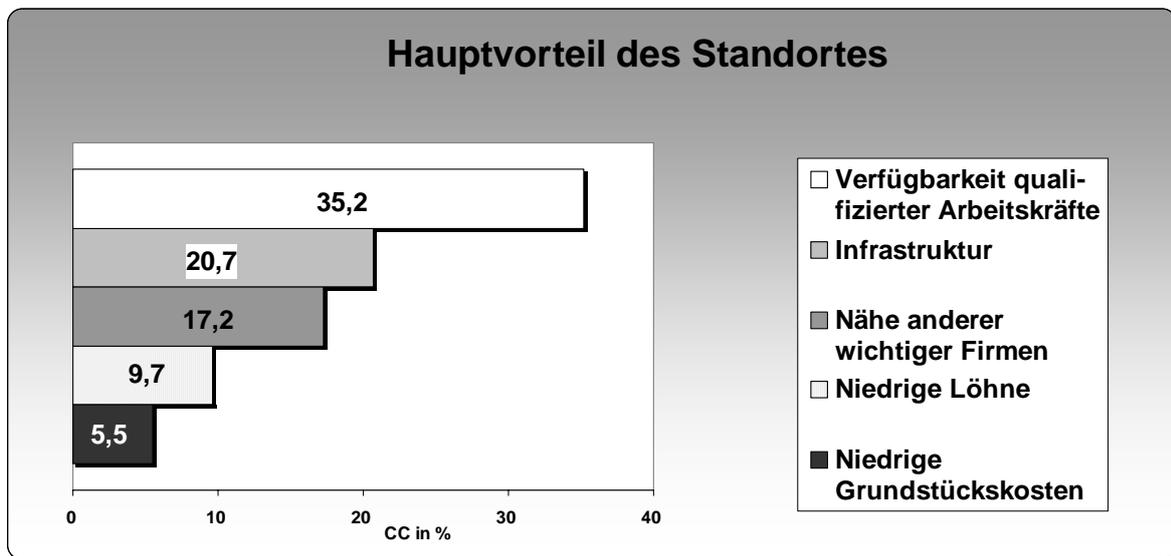


Abb. 39: Hauptvorteil des Standortes

Die Infrastruktur und die Nähe anderer Firmen, sind bei der Wahl des Standortes für kleine Unternehmen besonders relevant. Wie zuvor dargestellt operieren diese auch vor allem auf der regionalen Ebene. Für 23,1% der großen Callcenter stellt ein niedriges Lohnniveau ein „wichtiges“ oder „sehr wichtiges“ Standortkriterium dar.

Freie Dienstleister achten bei der Auswahl des Standortes, im Vergleich zu den anderen Callcenter-Typen, häufiger auf die Infrastruktur sowie niedrige Löhne und Grundstückskosten. Dagegen spielt die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte vor allem für outgesourcte Tochterunternehmen (42,1%) und für Inhouse-Callcenter (41,3%) eine Rolle. Für outgesourcte Tochterunternehmen ist zudem noch die Nähe anderer Firmen (wahrscheinlich des Mutterunternehmens) relevant.

### 7.3 Die Einbettung von Callcentern in institutionelle Umwelten und die Beteiligung von Callcentern an Netzwerken

In unserer Untersuchung ist die Mehrheit der Callcenter an Verbänden und Netzwerken beteiligt. Nur 19,9% gehören keinem Verband oder Netzwerk an. 30,1% der Callcenter beteiligen sich auf ausschließlich regionaler Ebene in Verbänden und Netzwerken, davon

14,7% ausschließlich in der IHK<sup>10</sup>. 15,4% gehören ausschließlich überregionalen Verbänden oder Netzwerken – wie zum Beispiel den Callcenter-Foren der Bundesländer – an. 39,7% beteiligen sich sowohl auf regionaler als auch auf überregionaler Ebene. Aufschlussreich ist, dass die Beteiligung der Callcenter an Verbänden und Netzwerken außer der IHK umso höher ist, je eher es sich um netzwerkförmige oder quasi-professionelle Assoziationen statt um klassische Verbände handelt.

Die Beteiligung der Callcenter im Sample an Netzwerken, Vereinen und Verbänden variiert zwischen den unterschiedlichen Institutionen. Nur 10,8% der Callcenter im Sample waren Mitglied im Arbeitgeberverband, lediglich 11,3% beteiligen sich an Initiativen von Weiterbildungsinstitutionen. Die Beteiligung an überregionalen bzw. branchenübergreifende Netzwerken wie z. B. dem Deutschen Direktmarketing Verband (DDV), ist etwas weiter verbreitet als die Beteiligung an lokalen Callcenter-Netzwerken.

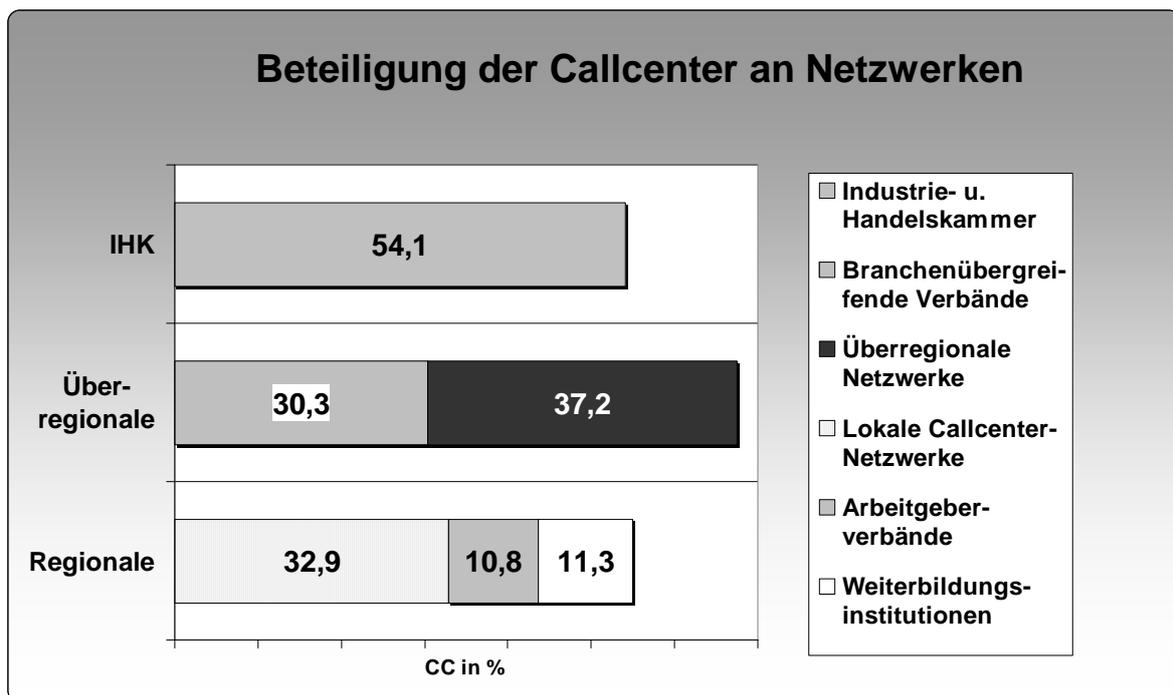


Abb. 40: Beteiligung der Callcenter an Netzwerken

Bei allen Typen von Callcentern überwiegt die Integration in Netzwerken auf regionaler und überregionaler Ebene. Inhouse-Callcenter sind außerdem mehr als doppelt so häufig (24,0%) wie die anderen Callcenter-Typen ausschließlich auf überregionaler Ebene in Netzwerke integriert. Outgesourcte Tochterunternehmen beteiligen sich dagegen häufiger auf beiden Ebenen (45,0%). Bei den freien Dienstleistern schließlich sind die Anteile der Callcenter ohne irgendeine Form der Netzwerkbeteiligung relativ niedrig (14,8%).

<sup>10</sup> Aufgrund der Sonderstellung wird die IHK im Folgenden extra aufgeführt und nicht als regionales Netzwerk eingestuft. Unter regionalen Netzwerken wurden folgende der oben aufgeführten Institutionen zusammengefasst: lokale Callcenter-Netzwerke und Weiterbildungsinitiativen. Arbeitgeberverbände, überregionale Netzwerke und branchenübergreifende Verbände wurden als überregionale Institutionen eingestuft.

#### 7.4 Die Beeinflussung von Callcentern durch weitere Träger von Institutionalierungsprozessen

Obwohl Gewerkschaften, öffentliche Institutionen und eigene Assoziationen für die Callcenter durchaus präsent sind, nehmen Callcenter-Manager vergleichsweise wenig institutionelle Einflüsse auf Arbeitsgestaltung, neuere personalpolitische Instrumente und insbesondere den Abschluss kollektiver Vereinbarungen wahr. Über 90% sehen keinen oder wenig Einfluss durch kollektive Akteure wie Gesetzgeber, Behörden und Verbände – mit einer Ausnahme: Immerhin 12% der Befragten stellen einen Einfluss<sup>11</sup> des Gesetzgebers dahingehend fest, Arbeitsplätze mit großem Handlungsspielräumen und geringer Überwachung zu gestalten. Mit dem Angebot von Fördermaßnahmen und öffentlicher Unterstützung ist offensichtlich kaum Einflussnahme verbunden. Insbesondere die Gewerkschaften werden im Feld kaum wahrgenommen: Gewerkschaftlichen Druck in Richtung kollektiver Vereinbarungen bemerken nur 7,5% der Callcenter, und bei den anderen Themen ist der Anteil noch geringer.

Die Etablierung kollektiver Vereinbarungen und betrieblicher Interessenvertretung (s. Kapitel 7.1.) wird hauptsächlich und fast ausschließlich durch Konzernzentralen<sup>12</sup> gefördert. Ein Fünftel (21,8%) der Callcenter bemerkt Druck durch die Zentrale. Und dieser Akteur ist dabei auch erfolgreich: Von den Callcentern, deren Zentrale mittleren bis sehr starken Einfluss ausübt, haben 45,8% einen Betriebsrat sowie einen Tarifvertrag und ein Viertel nur einen Betriebsrat. Zentrale Unternehmensleitungen beeinflussen auch die Arbeitsgestaltung (50%) und den Einsatz personalpolitischer Instrumente (45,3%) bei knapp der Hälfte der Callcenter. Der Raum für Experimente und Callcenter-spezifische Innovationen in Callcentern, die zu größeren Unternehmen gehören, dürfte demnach umkämpft und durch deren hierarchische Einbettung begrenzt sein.

Stärker als die Einflüsse kollektiver Akteure nehmen die Manager sozusagen weiche, diffuse Einflüsse wahr, die sich in erster Linie auf die Arbeitsgestaltung und in zweiter Linie auf die personalpolitischen Instrumente richten. Bedeutsam sind insbesondere die Auftraggeber, die in 37,5% der Callcenter auf die Handlungsspielräume bei der Arbeit Einfluss zu nehmen suchen, in 12,8% auf die personalpolitischen Instrumente. An nächster Stelle steht das Beispiel erfolgreicher anderer Callcenter. Hier sehen 22% der Manager einen Einfluss auf die Arbeitsgestaltung. Berater und Technik-Lieferanten wirken nur begrenzt in die Richtung von Arbeitsgestaltung (16,9%) und Personalpolitik (11%). Der Arbeitsmarkt selbst übt geringen Druck aus. 14,8% der Callcenter berichten, dass aktuelle oder potenzielle Rekrutierungsprobleme einen Einfluss auf eine Erhöhung der Handlungsspielräume der Agenten haben.

Schließlich sind Berater als sozusagen bewusst gefragte Träger von Einfluss anzusehen – gerade in flexiblen und neuen Organisationsfeldern. Mehr als die Hälfte der Callcenter nimmt für Qualifizierungsmaßnahmen Beratung in Anspruch, je 45,1% für Qualitätsmanagement oder Technikeinsatz. Lediglich 28,8% der Callcenter setzen keine Berater ein. 22,9% lassen sich bei allen erfragten Themen beraten. Am wenigsten Beratung nutzen die outgesourceten Tochterunternehmen: Hier werden 40% gar nicht beraten, 15% zu allen Themen. Über dem Durchschnitt liegt lediglich die Beratung in Technologie- und Reorganisationsfragen: Jedes vierte der outgesourceten Tochterunternehmen lässt sich dazu beraten.

<sup>11</sup> „Einfluss“ umfasst hier die Kategorien „mittel“, „viel“ und „sehr viel“.

<sup>12</sup> Die Anzahl der entsprechenden Callcenter beträgt 110.

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Callcenter nach Typ in % ..... 6

Abb. 2: Callcenter nach Größe in % ..... 7

Abb. 3: Mitarbeiterzahl nach Callcenter-Typ..... 7

Abb. 4: Führungsspannen nach CC-Typ und CC-Größe..... 7

Abb. 5: Die Gründung von Callcentern bis 1995 nach CC-Typ ..... 8

Abb. 6: Markorientierung der Callcenter ..... 9

Abb. 7: Kundensegmentierung..... 9

Abb. 8: Anteile der Callcenter nach Branche..... 10

Abb. 9: Wichtigster Service des Callcenters ..... 10

Abb. 10: Wichtigste Strategie des Callcenters ..... 11

Abb. 11: Wichtigste Strategie nach CC-Typ und CC-Größe ..... 11

Abb. 12 und 13: Anzahl befristet und unbefristet Beschäftigter in 2002 und 2004 nach CC-Typ..... 13

Abb. 14: Anzahl betristet Beschäftigter in 2002 und 2004 nach CC-Größe ..... 14

Abb. 15: Beschäftigungsformen in Callcentern ..... 15

Abb. 16: Bildungs- und Berufsabschlüsse der Beschäftigten ..... 15

Abb. 17: Frauenanteile der verschiedenen Beschäftigtenformen in Callcentern..... 16

Abb. 18: Personalfluktuatation ..... 17

Abb. 19: Beschäftigungsdauer nach CC-Typ..... 18

Abb. 20: Entlohnung in Callcentern..... 19

Abb. 21: Kosten für Bewerbersuche, Rekrutierung und Anfangstraining..... 19

Abb. 22: Beschäftigungsdauer von Managern nach CC-Größe ..... 21

Abb. 23: Beschäftigungsdauer von Managern nach CC-Typ..... 21

Abb. 24: Technikeinsatz in Callcentern ..... 22

Abb. 25: Nutzung von Web-Technologien nach CC-Größe ..... 23

Abb. 26: Nutzung von Web-Technologien nach CC-Typ..... 24

Abb. 27: Handlungsspielräume der Beschäftigten ..... 25

Abb. 28: Handlungsspielräume der Beschäftigten nach CC-Typ und CC-Größe ..... 26

Abb. 29: Einsatz von HRM-Instrumenten in Callcentern ..... 27

Abb. 30: Einsatz von HRM-Instrumenten nach CC-Typ ..... 28

Abb. 31: Einsatz von HRM-Instrumenten nach CC-Größe..... 28

Abb. 32: Tarifverträge nach CC-Typ ..... 29

Abb. 33: Betriebsrat in Callcentern..... 30

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

Abb. 34: Stundenlöhne in Callcentern mit und ohne Interessenvertretung .....	30
Abb. 35: HRM-Instrumente in Callcentern mit und ohne Tarifvertrag.....	31
Abb. 36: Personalfluktuatoin in Callcentern mit und ohne Tarifvertrag .....	32
Abb. 37: Beschäftigungsdauer in Callcentern mit und ohne Interessenvertretung.....	32
Abb. 38: Nutzung verschiedener öffentlicher Ressourcen .....	33
Abb. 39: Hauptvorteil des Standortes .....	34
Abb. 40: Beteiligung der Callcenter an Netzwerke .....	35

**Anhang:** Abbildungen und tabellarische Übersichten

**1. Callcenter nach Typ in %**

CALLCENTER nach Typ in %	Gesamt <sup>13</sup>	internes (Inhouse-) Center	outgesourcte Tochterunternehmen	freie Dienstleister
<b>BEDIENTE BRANCHEN IN %:</b>				
Finanzdienstleistungen und Versicherung	19,2	34,0	25,0	8,6
Telekommunikation	9,9	12,0	5,0	9,9
Handel & Logistik	10,6	14,0	0,0	11,1
Öffentlicher Sektor & Versorgungsunternehmen	12,6	8,0	15,0	14,8
Business-Consulting & IT	8,6	6,0	0,0	12,4
Medien, Druck & Verlagswesen	13,9	8,0	25,0	14,8
Bau & Industrie	9,9	2,0	5,0	16,1
Sonstige/ nicht klassifizierbare Branchen	15,1	16,0	25,0	12,3
<b>BESCHÄFTIGTENANTEILE (durchschnittliche Prozentwerte)</b>				
<b>% Frauen an Gesamtbeschäftigten</b>	73,3	75,2	65,8	74,0
% unbefristet	80,1	86,6	80,0	76,1
davon % Frauen	73,5	76,1	65,7	73,9
% befristet	20,0	13,4	20,0	23,9
davon % Frauen	74,2	70,9	79,0	74,6
% Zeitarbeiter	5,0	7,6	0,5	4,6
davon % Frauen	69,0	69,2	16,7	80,5
% Freie Mitarbeiter	12,9	5,9	0,2	20,3
davon % Frauen	59,0	41,3	88,9	57,0
% Vollzeit	56,9	55,2	58,5	57,6
davon % Frauen	71,5	71,8	69,0	72,0
% Teilzeit	43,1	44,8	41,5	42,4
davon % Frauen	84,3	85,0	77,5	85,9
% Mini Jobs	10,7	3,1	11,9	15,2
davon % Frauen	85,4	84,6	83,9	86,0
<b>DURCHSCHNITTSLOHN eines typischen Beschäftigten</b>				
Jahreseinkommen (in € <sup>***</sup> )	24125,81	28370,36	23569,69	21726,48
Individuelle Leistungsanteile (% am Jahreseinkommen)	14,5	7,2	7,7	19,5
Gruppenbasierte Leistungsanteile (% am Jahreseinkommen)	3,4	1,8	0,7	4,7
** Als typisch Beschäftigter werden die Agenten definiert, die das Kundensegment mit dem größten Anrufvolumen bedienen.				
*** = Arbeitnehmerbrutto (Lohn inkl. Leistungszulagen, Provisionen, Gewinnbeteiligung und Überstundenbezahlung)				
<b>MANAGER</b>				
<b>MANAGER</b>	3,5	2,1	1,8	4,9
davon % Frauen	45,7	41,4	40,5	49,8
<b>TEAMLEITER</b>	5,9	4,8	5,8	6,4
davon % Frauen	63,9	57,5	72,3	65,8
% Manager an den Beschäftigten	8,2	7,0	2,9	10,5
Jahreseinkommen der Manager (in €)	61771,35	62038,26	69545,45	59480,00
% der leistungsorientierten Anteile am Jahreseinkommen	11,5	9,9	9,9	12,9

<sup>13</sup> Die Werte in der Kategorie „Gesamt“ beziehen sich auf alle Callcenter, die bei den Berechnungen in den jeweiligen Unterkategorisierungen einbezogen wurden. Da dies nicht notwendigerweise alle Callcenter sind, die an der Befragung teilgenommen haben, variieren die Werte ggfs. mit den im Bericht angeführten.

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

CALLCENTER nach Typ in %	Gesamt	internes (Inhouse- Center	outgesourcte Tochterunter- nehmen	freie Dienst- leister
<b>BILDUNG</b>				
<b>TYPISCHER AGENT:</b>				
% ohne Schulabschluss	1,2	0,6	0,6	1,8
% Abitur	39,4	39,8	37,9	39,5
% Hochschulabschluss	10,4	11,2	5,9	11,1
% Studenten	9,7	9,8	12,8	8,7
<b>MANAGER:</b>				
% ohne Schulabschluss	0,0	0,0	0,0	0,0
% Hauptschule oder Realschule	4,5	4,6	5,3	4,2
% Abitur oder Hochschulabschluss	95,5	95,5	94,7	95,8
<b>NUTZUNG VON INFORMATIONEN UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN</b>				
% Callcenter nutzen E-Mail	88,7	90,0	85,0	88,9
% Callcenter nutzen Fax	84,8	82,8	84,0	86,8
% Callcenter nutzen Media Blending	25,2	28,6	21,1	25,0
% Callcenter nutzen Spracherkennung	10,3	12,9	0,0	10,4
% Callcenter nutzen Workflow Management	41,2	37,8	28,0	47,5
% Callcenter nutzen Electronic CRM	47,1	40,9	44,0	53,3
% Callcenter nutzen Voice Over IP	23,5	16,0	15,0	17,5
% Callcenter nutzen Web-Enablements	32,1	34,0	35,0	26,6
% der typischen Agenten, deren Leistung kontinuierlich überwacht wird	62,2	63,1	63,2	61,1
<b>BEFÖRDERUNG, BESCHÄFTIGUNGSDAUER UND PERSONALFLUKTUATION</b>				
% der an einem normalen Tag abwesenden Beschäftigten	13,3	15,9	14,2	11,3
% der innerhalb des Callcenter beförderten typischen Agenten	4,8	4,4	3,5	5,3
% der außerhalb des Callcenter beförderten typischen Agenten	3,3	4,4	0,8	3,3
% der Mitarbeiter, die kündigten	5,2	2,1	4,9	7,1
% der Entlassungen	11,5	2,1	1,9	19,5
% der Mitarbeiter die in Ruhestand gingen	1,4	1,8	2,5	0,8
% Gesamtfluktuation	26,4	14,4	13,6	37,1
% der weniger als ein Jahr Beschäftigten	30,7	21,1	22,6	39,7
% der länger als 5 Jahre Beschäftigten	33,9	47,9	36,8	24,2
<b>REKRUTIERUNG UND TRAINING</b>				
% der Bewerber mit syst. Auswahlverfahren	40,1	36,0	40,0	41,7
% der eingestellten Bewerber	22,4	24,3	26,4	20,4
Anfangstraining (in Tagen)	19,3	21,8	16,8	18,2
Einarbeitungszeit (in Wochen)	11,1	12,4	11,8	10,0
Trainingstage für erfahrene Angestellte pro Jahr	10,9	11,2	7,9	11,6
<b>EINSATZ VON HRM-INSTRUMENTEN</b> % der Beschäftigten				
mit flex. Arbeitsformen	54,2	61,3	39,5	53,3
mit flex. Arbeitsplatzbeschreibungen	36,3	29,6	28,5	42,3
in selbstorganisierten Teams	29,8	35,4	11,4	31,6
an Qualitätszirkeln beteiligt	35,2	34,5	16,9	40,2

DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

CALLCENTER nach Typ in %	Gesamt	internes (Inhouse-) Center	outgesourcte Tochterunternehmen	freie Dienstleister
<b>HANDLUNGSSPIELRÄUME (%)</b>				
Tägliche Arbeitsaufgaben*	34,7	40,0	30,0	32,5
Methoden und Vorgehensweise*	26,5	34,0	15,0	24,7
Arbeitstempo*	34,2	36,0	31,6	33,8
Pausenzeiten*	48,0	44,9	35,0	53,1
Zusätzliche Aufgaben u. unerwartete Probleme*	39,3	38,8	40,0	39,5
Beschwerdemanagement*	31,8	44,9	35,0	22,8
Nutzung von Skripten	22,8	20,0	30,0	22,8

\* % der Beschäftigten mit viel oder sehr viel Handlungsspielraum auf einer 5-Punkte-Skala

**2. Callcenter nach Unternehmensgröße in %**

CALLCENTER nach Unternehmensgröße in %:	Gesamt	Klein (bis 50)	Mittel (bis 250)	Groß (ab 250)
<b>BEDIENTE BRANCHEN IN %:</b>				
Finanzdienstleistungen und Versicherung	20,3	16,9	23,9	28,6
Telekommunikation	9,8	6,0	10,9	28,6
Handel & Logistik	9,1	7,2	8,7	21,4
Öffentlicher Sektor & Versorgungsunternehmen	12,6	13,3	15,2	0,0
Business-Consulting & IT	8,4	12,1	4,4	0,0
Medien, Druck & Verlagswesen	14,7	13,3	19,6	7,1
Bau & Industrie	10,5	14,5	4,4	7,1
sonstige/ nicht klassifizierbare Branchen	14,7	16,9	13,0	7,1
<b>BESCHÄFTIGTENANTEILE (durchschnittliche Prozentwerte)</b>				
<b>% Frauen an Gesamtbeschäftigten</b>	73,3	75,4	71,6	65,9
% unbefristet	79,9	82,6	75,8	77,7
davon % Frauen	73,5	75,7	71,5	66,0
% befristet	20,1	17,4	24,2	22,3
davon % Frauen	74,0	78,7	69,8	71,8
% Zeitarbeiter	5,1	6,3	4,2	1,8
davon % Frauen	70,0	79,2	61,0	67,5
% Freie Mitarbeiter	13,1	22,2	1,3	0,0
davon % Frauen	55,3	50,6	68,1	.
% Vollzeit	57,2	63,0	49,7	45,0
davon % Frauen	71,7	72,3	70,7	69,9
% Teilzeit	42,8	37,0	50,3	55,0
davon % Frauen	84,0	87,5	79,4	79,4
% Mini Jobs	10,7	11,5	12,3	1,5
davon % Frauen	85,4	88,5	81,9	87,5
<b>DURCHSCHNITTSLOHN eines typischen Beschäftigten</b>				
Jahreseinkommen (in €)***	24125,81	25513,48	22379,51	21070,17
% der individuellen Leistungsanteile am Jahreseinkommen	14,5	13,9	15,3	9,5
% der gruppenbasierten Leistungsanteile am Jahreseinkommen	3,4	1,5	2,8	0,6
** Als typisch Beschäftigter werden die Agenten definiert, die das Kundensegment mit dem größten Anrufvolumen bedienen.				
*** = Arbeitnehmerbrutto (Lohn inkl. Leistungszulagen, Provisionen, Gewinnbeteiligung und Überstundenbezahlung)				

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

<b>CALLCENTER nach Unternehmensgröße in %:</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Klein (bis 50)</b>	<b>Mittel (bis 250)</b>	<b>Groß (ab 250)</b>
<b>MANAGER</b>				
<b>Manager</b>	3,5	1,4	3,8	13,6
davon % Frauen	45,7	47,8	46,1	34,6
<b>Teamleiter</b>	5,9	1,5	7,2	28,0
davon % Frauen	62,8	61,2	65,6	60,9
% Manager an den Beschäftigten	8,2	12,1	3,2	1,6
Jahreseinkommen der Manager (in €)	61521,64	53851,28	68217,39	74716,36
% der leistungsbasierten Anteile am Jahreseinkommen	11,1	9,0	13,7	13,9
<b>BILDUNG</b>				
<b>TYPISCHER AGENT:</b>				
% ohne Schulabschluss	1,2	1,5	0,5	1,8
% Abitur	38,6	39,0	40,6	25,6
% Hochschulabschluss	10,6	12,7	7,5	3,7
% Studenten	8,1	3,9	14,7	12,7
<b>MANAGER:</b>				
% ohne Schulabschluss	0,0	0,0	0,0	0,0
% Hauptschule oder Realschule	7,7	4,7	4,2	4,6
% Abitur oder Hochschulabschluss	92,3	95,4	95,8	95,5
<b>NUTZUNG VON INFORMATIONEN UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN</b>				
% Callcenter nutzen E-Mail	88,1	90,4	84,8	85,7
% Callcenter nutzen Fax	86,0	90,4	87,0	57,1
% Callcenter nutzen Media Blending	23,2	16,9	26,1	53,9
% Callcenter nutzen Spracherkennung	7,0	3,6	6,5	28,6
% Callcenter nutzen Workflow Management	40,1	30,5	47,8	71,4
% Callcenter nutzen Electronic CRM	47,6	41,0	50,0	78,6
% Callcenter nutzen Voice Over IP	14,7	8,4	23,9	21,4
% Callcenter nutzen Web-Enablements	29,6	22,0	32,6	64,3
% der typischen Agenten, deren Leistung kontinuierlich überwacht wird	62,2	51,7	73,6	69,5
<b>BEFÖRDERUNG, BESCHÄFTIGUNGSDAUER UND PERSONALFLUKTUATION</b>				
% der an einem normalen Tag abwesenden Beschäftigten	13,4	13,3	13,1	15,5
% der innerhalb des Callcenter beförderten typischen Agenten	4,7	4,3	5,0	6,3
% der außerhalb des Callcenter beförderten typischen Agenten	3,3	4,1	2,2	0,6
% der Mitarbeiter, die kündigten	5,2	6,0	3,2	6,3
% der Entlassungen	11,5	16,4	3,00	5,6
% der Mitarbeiter die in Ruhestand gingen	1,4	1,5	1,0	2,2
% Gesamtfuktuatation	26,4	32,4	14,7	19,9
% der weniger als ein Jahr Beschäftigten	28,6	30,2	25,7	27,2
% der länger als 5 Jahre Beschäftigten	34,1	38,7	26,2	34,5
<b>REKRUTIERUNG UND TRAINING</b>				
% der Bewerber mit syst. Auswahlverfahren	40,1	17,7	63,9	95,0
% der eingestellten Bewerber	22,4	15,7	30,3	19,9
Anfangstraining (in Tagen)	19,8	15,3	25,9	25,4
Einarbeitungszeit (in Wochen)	11,2	10,3	11,4	15,2
Trainingstage für erfahrene Angestellte pro Jahr	11,1	9,4	14,0	12,4

DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

<b>CALLCENTER nach Unternehmensgröße in %:</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Klein (bis 50)</b>	<b>Mittel (bis 250)</b>	<b>Groß (ab 250)</b>
<b>EINSATZ VON HRM-INSTRUMENTEN</b>				
<b>% der Beschäftigten</b>				
mit flex. Arbeitsformen	52,7	44,9	65,1	57,9
mit flex. Arbeitsplatzbeschreibungen	34,5	40,5	28,2	18,3
in selbstorganisierten Teams	29,8	41,9	13,4	13,8
an Qualitätszirkeln beteiligt	35,2	40,4	29,9	18,2
<b>HANDLUNGSSPIELRÄUME</b>				
Tägliche Arbeitsaufgaben*	35,7	48,2	19,6	14,3
Methoden und Vorgehensweise*	27,3	37,4	15,2	7,1
Arbeitstempo*	34,0	41,5	26,7	14,3
Pausenzeiten*	49,3	47,0	53,3	50,0
Zusätzliche Aufgaben u. unerwartete Probleme*	38,0	45,1	30,4	21,4
Beschwerdemanagement*	31,7	35,4	21,7	42,9
Nutzung von Skripten	22,5	19,3	35,6	0,0
* % der Beschäftigten mit viel oder sehr viel Handlungsspielraum auf einer 5-Punkte-Skala				

**3. Callcenter nach Inbound und Outbound in %**

<b>CALLCENTER: auf der Kommunikationsebene in %:</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Inbound</b>	<b>Outbound</b>
<b>BEDIENTE BRANCHEN IN %:</b>			
Finanzdienstleistungen und Versicherung	19,4	24,0	9,1
Telekommunikation	10,1	12,5	4,6
Handel & Logistik	10,8	11,5	9,1
Öffentlicher Sektor & Versorgungsunternehmen	12,2	13,5	9,1
Business-Consulting & IT	8,1	3,9	18,2
Medien, Druck & Verlagswesen	14,2	13,5	15,9
Bau & Industrie	9,5	5,8	18,2
sonstige/ nicht klassifizierbare Branchen	15,5	15,4	15,9
<b>BESCHÄFTIGTENANTEILE (durchschnittliche Prozentwerte)</b>			
<b>% Frauen an Gesamtbeschäftigten</b>	73,4	73,0	74,5
% unbefristet	80,4	81,7	77,4
davon % Frauen	73,9	73,4	74,9
% befristet	19,6	18,3	22,6
davon % Frauen	73,3	72,6	75,3
% Zeitarbeiter	5,1	5,6	4,1
davon % Frauen	65,7	70,4	50,8
% Freie Mitarbeiter	13,2	5,4	31,9
davon % Frauen	59,0	62,1	56,1
% Vollzeit	56,5	54,0	62,7
davon % Frauen	71,7	73,4	67,9
% Teilzeit	43,5	46,0	37,4
davon % Frauen	83,7	83,7	83,9
% Mini Jobs	10,6	9,3	13,6
davon % Frauen	86,3	88,0	83,9
<b>DURCHSCHNITTSLOHN eines typischen Beschäftigten**</b>			
Jahreseinkommen (in €)***	24125,81	25252,80	22122,34
% der individuellen Leistungsanteile am Jahreseinkommen	14,5	10,4	23,8
% der gruppenbasierten Leistungsanteile am Jahreseinkommen	3,4	1,5	2,8
** Als typisch Beschäftigter werden die Agenten definiert, die das Kundensegment mit dem größten Anrufvolumen bedienen.			
*** = Arbeitnehmerbrutto (Lohn inkl. Leistungszulagen, Provisionen, Gewinnbeteiligung und Überstundenbezahlung)			

DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

<b>CALLCENTER: auf der Kommunikationsebene in %:</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Inbound</b>	<b>Outbound</b>
<b>MANAGER</b>			
<b>Manager</b>	3,5	4,1	2,3
davon % Frauen	45,7	43,7	50,2
<b>Teamleiter</b>	5,9	7,1	3,0
davon % Frauen	64,4	62,3	69,8
% Manager an den Beschäftigten	8,2	7,1	11,3
Jahreseinkommen der Manager (in €)	62891,51	62581,60	63565,22
% der leistungsorientierten Anteile am Jahreseinkommen	11,9	11,7	12,3
<b>BILDUNG</b>			
<b>TYPISCHER AGENT:</b>			
% ohne Schulabschluss	1,3	0,8	2,3
% Abitur	39,4	36,6	44,9
% Hochschulabschluss	10,4	8,9	13,6
% Studenten	9,7	9,5	10,1
<b>MANAGER:</b>			
% ohne Schulabschluss	0,0	0,0	0,0
% Hauptschule oder Realschule	4,6	4,4	5,0
% Abitur oder Hochschulabschluss	95,4	95,6	95,0
<b>NUTZUNG VON INFORMATIONEN UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN</b>			
% Callcenter nutzen E-mail	89,2	92,3	81,8
% Callcenter nutzen Fax	86,5	87,5	84,1
% Callcenter nutzen Media Blending	24,8	29,4	14,0
% Callcenter nutzen Spracherkennung	8,1	9,6	4,6
% Callcenter nutzen Workflow Management	41,4	47,6	26,2
% Callcenter nutzen Electronic CRM	51,0	51,0	51,2
% Callcenter nutzen Voice Over IP	16,3	19,2	9,3
% Callcenter nutzen Web-Enablements	29,5	34,0	18,6
% der typischen Agenten, deren Leistung kontinuierlich überwacht wird	62,2	62,4	63,2
<b>BEFÖRDERUNG, BESCHÄFTIGUNGSDAUER UND PERSONALFLUKTUATION</b>			
% der an einem normalen Tag abwesenden Arbeiter	13,4	15,6	8,4
% der innerhalb des Callcenter beförderten typischen Agenten	4,7	5,5	3,1
% der Mitarbeiter, die kündigten	5,2	3,8	8,1
% der außerhalb des Callcenter beförderten typischen Agenten	3,3	4,1	1,8
% der Entlassungen	11,7	9,1	17,0
% der Mitarbeiter die in Ruhestand gingen	1,4	1,7	0,6
% Gesamtfluktuation	26,7	24,2	32,2
% der weniger als ein Jahr Beschäftigten	27,7	20,8	43,5
% der länger als 5 Jahre Beschäftigten	33,7	41,4	16,2
<b>REKRUTIERUNG UND TRAINING</b>			
% der Bewerber mit syst. Auswahlverfahren	40,1	43,6	32,8
% der eingestellten Bewerber	22,4	20,1	25,9
Anfangstraining (in Tagen)	19,8	22,8	12,1
Einarbeitungszeit (in Wochen)	11,1	12,6	7,4
Trainingstage für erfahrene Angestellte pro Jahr	11,0	10,8	11,2

DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

<b>CALLCENTER auf der Kommunikationsebene in %:</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Inbound</b>	<b>Outbound</b>
<b>EINSATZ VON HRM-INSTRUMENTEN % der Beschäftigten</b>			
mit flex. Arbeitsformen	53,9	57,6	45,3
mit flex. Arbeitsplatzbeschreibungen	35,4	34,5	37,6
in selbstorganisierten Teams	29,8	29,7	31,4
an Qualitätszirkeln beteiligt	35,2	32,3	41,2
<b>HANDLUNGSSPIELRÄUME</b>			
Tägliche Arbeitsaufgaben*	36,1	40,4	25,6
Methoden und Vorgehensweise*	27,7	30,8	20,5
Arbeitstempo*	35,6	39,2	27,3
Pausenzeiten*	49,7	50,5	47,7
Zusätzliche Aufgaben u. unerwartete Probleme*	39,5	41,8	34,1
Beschwerdemanagement*	31,7	32,0	31,0
Nutzung von Skripten	22,6	19,4	30,2
*% der Beschäftigten mit viel oder sehr viel Handlungsspielraum auf einer 5-Punkte-Skala			

**4. Callcenter nach bedienten Kundentypen in %**

<b>CALLCENTER nach bedienten Kundentypen in %:</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Geschäftskunden</b>	<b>Privatkunden</b>	<b>beide Kundengruppen</b>
<b>BEDIENTE BRANCHEN IN %</b>				
Finanzdienstleistungen und Versicherung	19,7	9,3	47,4	18,9
Telekommunikation	10,5	2,3	5,3	15,6
Handel & Logistik	11,2	9,3	10,5	12,2
Öffentlicher Sektor & Versorgungsunternehmen	12,5	14,0	10,5	12,2
Business-Consulting & IT	8,6	16,3	0,0	6,7
Medien, Druck & Verlagswesen	13,8	11,6	15,8	14,4
Bau & Industrie	9,2	20,9	0,0	5,6
Sonstige/ nicht klassifizierbare Branchen	14,5	16,3	10,5	14,4
<b>BESCHÄFTIGTENANTEILE (durchschnittliche Prozentwerte)</b>				
% Frauen an Gesamtbeschäftigten	73,2	67,8	79,4	74,6
% unbefristet	79,9	84,3	79,8	77,5
davon % Frauen	73,4	67,2	81,8	74,6
% befristet	20,1	15,7	20,2	22,5
davon % Frauen	74,0	72,6	78,9	73,4
% Zeitarbeiter	4,9	4,1	5,6	5,1
davon % Frauen	65,3	54,4	68,3	67,6
% Freie Mitarbeiter	12,6	32,5	14,2	2,0
davon % Frauen	58,3	48,1	26,9	68,6
% Vollzeit	57,5	64,8	46,0	56,2
davon % Frauen	71,4	63,9	72,7	75,4
% Teilzeit	42,5	35,2	54,0	43,8
davon % Frauen	84,0	83,8	86,5	83,3
% Mini Jobs	10,6	13,3	0,2	11,8
davon % Frauen	87,1	85,3	62,5	91,6

DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

<b>CALLCENTER nach bedienten Kundentypen in %:</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Geschäfts- kunden</b>	<b>Privat- kunden</b>	<b>beide Kunden- gruppen</b>
<b>DURCHSCHNITTSLOHN eines typischen Beschäftigten</b>				
Jahreseinkommen (in €)***	24125,81	23522,80	25637,42	24172,01
% der individuellen Leistungsanteile am Jahreseinkommen	14,5	18,4	8,1	14,7
% der gruppenbasierten Leistungsanteile am Jahreseinkommen	3,4	1,3	1,1	4,7
** Als typisch Beschäftigter werden die Agenten definiert, die das Kundensegment mit dem größten Anrufvolumen bedienen.				
*** = Arbeitnehmerbrutto (Lohn inkl. Leistungszulagen, Provisionen, Gewinnbeteiligung und Überstundenbezahlung)				
<b>MANAGER</b>				
<b>Manager</b>	3,5	2,6	4,0	3,8
davon % Frauen	45,0	44,5	46,1	45,0
<b>Teamleiter</b>	5,9	3,1	7,9	6,6
davon % Frauen	63,1	64,3	57,7	64,0
% Manager an den Beschäftigten	8,2	12,9	9,6	5,4
Jahreseinkommen der Manager (in €)	62214,40	54000,00	66100,00	65211,43
% der leistungsorientierten Anteile am Jahreseinkommen	11,9	11,7	12,7	11,8
<b>BILDUNG</b>				
<b>TYPISCHER AGENT:</b>				
% ohne Schulabschluss	1,2	2,7	3,0	0,2
% Abitur	39,9	42,2	31,3	40,6
% Hochschulabschluss	10,5	16,6	11,4	7,3
% Studenten	9,5	5,1	8,2	12,0
<b>MANAGER:</b>				
% ohne Schulabschluss	0,0	0,0	0,0	0,0
% Hauptschule oder Realschule	4,4	2,6	11,1	3,8
% Abitur oder Hochschulabschluss	95,6	97,4	88,9	96,2
<b>NUTZUNG VON INFORMATIONEN UND KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN</b>				
% Callcenter nutzen E-Mail	88,8	93,0	89,5	86,7
% Callcenter nutzen Fax	86,8	93,0	73,7	86,7
% Callcenter nutzen Media Blending	26,2	25,6	33,3	25,0
% Callcenter nutzen Spracherkennung	8,6	4,7	15,8	8,9
% Callcenter nutzen Workflow Management	43,0	38,1	42,1	45,5
% Callcenter nutzen Electronic CRM	50,3	46,5	52,6	51,7
% Callcenter nutzen Voice Over IP	15,9	11,6	10,5	19,1
% Callcenter nutzen Web-Enablements	30,0	25,6	47,4	28,4
% der typischen Agenten, deren Leistung kontinuierlich überwacht wird	62,2	53,1	53,6	67,6

DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

<b>CALLCENTER nach bedienten Kundentypen in %:</b>	<b>Gesamt</b>	<b>Geschäfts- kunden</b>	<b>Privat- kunden</b>	<b>beide Kunden- gruppen</b>
<b>BEFÖRDERUNG, BESCHÄFTIGUNGSDAUER UND PERSONALFLUKTUATION</b>				
% der an einem normalen Tag abwesenden Beschäftigten	13,3	11,9	13,6	14,0
% der innerhalb des Callcenter beförderten typischen Agenten	4,7	4,7	3,0	5,2
% der außerhalb des Callcenter beförderten typischen Agenten	3,3	2,9	3,4	3,5
% der Mitarbeiter, die kündigten	5,2	4,9	1,8	6,2
% der Entlassungen	11,4	8,0	2,0	15,8
% der Mitarbeiter die in Ruhestand gingen	1,3	0,5	3,0	1,3
% Gesamtfuktuation	26,3	20,7	14,0	32,6
% der weniger als ein Jahr Beschäftigten	28,9	34,5	16,0	28,8
% der länger als 5 Jahre Beschäftigten	33,5	27,0	47,4	34,3
<b>REKRUTIERUNG UND TRAINING</b>				
% der Bewerber mit syst. Auswahlverfahren	40,1	28,9	45,3	44,1
% der eingestellten Bewerber	22,4	19,1	20,3	24,1
Anfangstraining (in Tagen)	19,5	18,2	19,8	20,0
Einarbeitungszeit (in Wochen)	11,0	11,1	14,9	10,2
Trainingstage für erfahrene Angestellte pro Jahr	11,0	8,4	13,4	11,7
<b>EINSATZ VON HRM-INSTRUMENTEN % der Beschäftigten</b>				
mit flex. Arbeitsformen	53,8	42,8	59,5	58,0
mit flex. Arbeitsplatzbeschreibungen	36,3	42,3	38,3	32,9
in selbstorganisierten Teams	29,8	41,9	13,4	13,8
an Qualitätszirkeln beteiligt	35,2	40,4	29,9	18,2
<b>HANDLUNGSSPIELRÄUME (%)</b>				
Tägliche Arbeitsaufgaben*	35,8	35,7	47,4	33,3
Methoden und Vorgehensweise*	27,6	27,9	47,4	23,3
Arbeitstempo*	34,0	44,3	42,1	27,2
Pausenzeiten*	47,7	51,2	63,2	42,7
Zusätzliche Aufgaben u. unerwartete Probleme*	39,1	48,8	42,1	33,7
Beschwerdemanagement*	32,9	29,3	57,9	29,2
Nutzung von Skripten	22,7	26,2	15,8	22,5
* % der Beschäftigten mit viel oder sehr viel Handlungsspielraum auf einer 5-Punkte-Skala				

## Literaturverzeichnis

- Arnold, K. und M. Ptaszek (2003). Die deutsche Call-Center-Landschaft: Regionale Disparitäten und Arbeitsmarktstrukturen. In: F. Kleemann und I. Matuschek (Hg.), Immer Anschluss unter dieser Nummer - Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern. Berlin, Sigma: 31-48.
- Arzbächer, S. et al. (2002). Call centres: Constructing flexibility. In: U. Holtgrewe, C. Kerst und K. A. Shire (Hg.) Re-Organising Service Work. Call centres in Germany and Britain. Aldershot u. a, Ashgate: 19 - 41.
- Bittner, S. et al. (2002). Call centres in Germany: Employment, training and job design. In: U. Holtgrewe, C. Kerst und K. A. Shire (Hg.) Re-Organising Service Work. Call centres in Germany and Britain. Aldershot u. a, Ashgate: 63-85.
- Datamonitor (2002). Call Centers in EMEA to 2007. London.
- Gundtoft, L. und U. Holtgrewe (2000). Call-Center - Rationalisierung im Dilemma. In: H.-G. Brose (Hg.), Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/Main, New York, Campus: 173 - 203.
- Holtgrewe, U. (2003). Geschlechtergrenzen in der Dienstleistungsarbeit: Aufgelöst und neu gezogen. Das Beispiel Callcenter. In: E. Kuhlmann und S. Betzelt (Hg.), Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor - Dynamiken, Differenzierungen und neue Horizonte. Baden-Baden, Nomos: 147-160.
- Kerst, C. und U. /Holtgrewe (2003). Interne oder externe Flexibilität? Call Center als kundenorientierte Organisationen. In: F. Kleemann und I. Matuschek (Hg.), Immer Anschluss unter dieser Nummer - Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Callcentern. Berlin, Sigma: 85-108.
- Kock, E. und K. Kock, (2003). Zur Strukturierung von Arbeitsbeziehungen in Call Centern. In: F. Kleemann und I. Matuschek (Hg.), Immer Anschluss unter dieser Nummer - Rationalisierte Dienstleistung und subjektivierte Arbeit in Call Centern. Berlin, Sigma: 163-182.
- Kutzner, E. (2003). Arbeitsbeziehungen in Callcentern - Irritationen der Geschlechterordnung. In: E. Kuhlmann und S. Betzelt (Hg.), Geschlechterverhältnisse im Dienstleistungssektor - Dynamiken, Differenzierungen und neue Horizonte. Baden-Baden, Nomos: 161-174.
- Zuboff, S. (1988). In the age of the smart machine. The future of work and power. New York, Basic Books.

**Bisher sind in der Reihe „Duisburger Beiträge“ erschienen:**

- No. 1/1988 Zum Anspruch einer evolutionsbiologischen Fundierung der Moral.  
**Fritz Rudolph**
- No. 2/1988 Moralische Institutionen und die Ordnung des Handelns in der Gesellschaft.  
Die "utilitaristische" Theorietradition und die Durkheimsche Herausforderung.  
**Hans J. Hummell**
- No. 3/1988 Selbstreferentielle Technologiepolitik. Theoretische und thematische  
Grundlagen der Wirtschaftsbezogenen F & T - Politik.  
**Dieter Urban**
- No. 4/1988 Berufseinmündung, Berufssituation und soziale Lage Duisburger  
Diplom-Sozialwissenschaftler/innen.  
Erste Ergebnisse einer empirischen Erhebung.  
**Dieter W. Emmerling**
- No. 5/1988 Negative Dialektik - oder: Das "andere Genus des Denkens".  
**Helga Gripp-Hagelstange**
- No. 1/1989 Entscheidungsprozesse im Studium: Weiterstudieren oder Aufgeben?  
**Christoph Rülcker, Adelheid Berger, Dieter Emmerling**
- No. 2/1989 Lokale Handlungsebene und Jugendarbeitslosigkeit.  
Ein Forschungsbeitrag zur wohlfahrtsstaatlichen  
Dezentralisierungsdebatte. Ergebniszusammenfassung.  
**Jürgen Krüger, Manfred Pojana, Roland Richter**
- No. 3/1989 Binäre LOGIT-Analyse: ein statistisches Verfahren zur Bestimmung  
der Abhängigkeitsstruktur qualitativer Variablen.  
**Dieter Urban**
- No. 4/1989 Niklas Luhmann - oder: Was ist ein "differenztheoretischer" Ansatz?  
**Helga Gripp-Hagelstange**
- No. 5/1989 Die Rationalität irrationalen Handelns. Kollektive Formen politischer  
Partizipation als Ergebnis individueller Entscheidungsprozesse.  
Eine empirische Analyse.  
**Dieter Urban**
- No. 1/1990 Adorno und Derrida - oder: Der Versuch einer "Dekonstruktion"  
der Metaphysik.  
**Helga Gripp-Hagelstange**
- No. 2/1990 "Arbeit statt Sozialhilfe" –  
Empirische Evaluation eines Beschäftigungsprogramms für  
arbeitslose Sozialhilfeempfänger.  
**Thomas Bruns und Irene Pawellek**

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

- No. 3/1990 Jugendarbeitslosigkeit und lokale Legitimationsprobleme.  
**Jürgen Krüger**
- No. 4/1990 Zu System und Problematik legal-bürokratischer Herrschaft  
in der klassischen Organisationstheorie.  
**Wolfgang Holler**
- No. 5/1990 Die kognitive Struktur von Umweltbewußtsein.  
Ein kausalanalytischer Modelltest.  
**Dieter Urban**
- No. 1/1991 Zeitgemäßes Campaigning in der Bundesrepublik Deutschland:  
Empirische und evaluative Hinweise zum Swing-Index, einem neuen  
Instrument des "micro targeting".  
**Sigurd Matz**
- No. 2/1991 Stichworte zur Zukunft des Wohlfahrtsstaates.  
**Jürgen Krüger**
- No. 3/1991 Kokain: Zur gesellschaftlichen Karriere einer Droge.  
**Thomas Schweer und Hermann Strasser**
- No. 4/1991 Der >reale Sozialismus< und sein Niedergang basieren auf dem Marx'schen  
>Ausbeutungs<-Irrtum. Sozialstaatlicher Volkskapitalismus statt Abschaffung  
des Privateigentums an Produktionsmitteln.  
**Dieter Holtmann**
- No. 5/1991 The Distribution of Income in Modern Japan: An Examination  
of the Structural Determinants of Relative Equality.  
**Harold R. Kerbo**
- No. 1/1992 Diplomabschlüsse im integrierten Studiengang Sozialwissenschaften  
an der Universität-GH-Duisburg.  
Eine empirische Analyse der erfolgreich absolvierten Diplomprüfungen  
im Zeitraum 1977 – 1990.  
**Holger Meinken**
- No. 2/1992 Narzißmus, soziale Einbindung und Suizid. Eine vergleichende Analyse des  
Suizidgeschehens in Kempten (Allgäu) und seines ländlichen Umfelds im  
Lichte soziologischer und psychologischer Theorie.  
**Heidi Hlawatschek**
- No. 3/1992 Die parlamentarische Willensbildung in portugiesischen Gemeinden.  
**Wolfgang Holler, Marcelino Passos**
- No. 4/1992 Techniken der Attributdatenanalyse.  
**Uwe Engel**
- No. 5/1992 Karrieremuster in der Kommunalpolitik. Eine empirische Untersuchung  
am Beispiel von Dinslaken und Duisburg.  
**Andreas Humpert**

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

- No. 1/1993 Zur relativen Bedeutung eines Klassenkonzepts bei der Erklärung von Einkommens- und Bewußtseinsunterschieden in zehn entwickelten Industriegesellschaften.  
**Tomas Hagelstange, Brigitte Hamm, Dieter Holtmann**
- No. 2/1993 Die Selbstzuschreibung extra-funktionaler Fähigkeiten im Ingenieurstudium. Eine geschlechtervergleichende empirische Untersuchung.  
**Dorothee Laß**
- No. 3/1993 Prozesse der Entvertikalisierung in der japanischen Gesellschaft.  
**Brigitte Hamm**
- No. 4/1993 Sozialstrukturelle Modernisierung: Stabilisierung oder Destruierung des Wohlfahrtsstaates?  
**Jürgen Krüger**
- No. 5/1993 Organisation und Motivation (I)  
**Wolfgang Holler**
- No. 6/1993 Solidarität in Bewegung. Die französischen Krankenschwestern verändern ihre Perspektiven.  
**Ingo Bode**
- No. 7/1993 Japanese Corporations in Germany: Corporate Structure and Employee Relations (A Summary Report).  
**Harold R. Kerbo, Elke Wittenhagen, Keiko Nakao**
- No. 1/1994 Organisation und Motivation (II)  
**Wolfgang Holler**
- No. 2/1994 Kulturelle Nebensächlichkeiten und private Geselligkeit: Zu institutionellen Formen einer beliebten Koalition Vorüberlegungen zu einem theoretischen Orientierungsrahmen für die Deskription und Analyse privater Öffentlichkeit.  
**Christoph Rülcker, Günter Winter, Mitarbeit: Gerd Bloch**
- No. 3/1994 Kollektives Handeln und Ambiguität. Die Regulierung atypischer Beschäftigungsverhältnisse in Frankreich und Deutschland.  
**Ingo Bode, Hanns-Georg Brose, Stephan Voswinkel**
- No. 4/1994 Einführung in Windows 3.1; Einführung in Word für Windows 2.0.  
**Thomas Bruns, Günter Winter**
- No. 5/1994 Einführung in SPSS für Windows.  
**Peter Höllmer, Günter Winter**
- No. 6/1994 Schnäppchenmärkte. Zu einer schattenwirtschaftlichen Besonderheit.  
**Christoph Rülcker; Günter Winter**

- No. 1/1995 Zur Distinguierung des sinnlichen Geschmacks: Von der Lust zur Krise der Gourmets.  
**Andrea Dederichs**
- No. 2/1995 Studienfach als Differenzierungsmerkmal.  
Ein empirischer Beitrag zur Analyse studentischer Lebenswelten.  
**Josef Köster**
- No. 1/1996 Arbeitslosigkeit und Sucht: Eine qualitative Studie zu Suchtkarrieren von Arbeitslosen. Forschungsgruppe Langzeitarbeitslosigkeit:  
**Thomas Schwer (inhaltlich verantwortlich), Hermann Strasser, Gabriele Klein, Thomas Bongartz, Klaus Gröhnke**
- No. 2/1996 Soziale Netzwerke bei Langzeitarbeitslosen.  
Forschungsgruppe Langzeitarbeitslosigkeit:  
**Klaus Gröhnke (inhaltlich verantwortlich), Hermann Strasser, Thomas Bongartz, Gabriele Klein, Thomas Schwer**
- No. 3/1996 Lohnemanzipation in Europa: Synoptische Beurteilung der Gleichstellung abhängig beschäftigter Männer und Frauen nach ihren Durchschnittsverdiensten in der Europäischen Union.  
**Wolfgang Gerß**
- No. 4/1996 Am Fordismus vorbei: Bauwirtschaft und Gastgewerbe in Deutschland und Frankreich.  
**Stefan Lücking, Stephan Voswinkel**
- No. 5/1996 Generationensolidarität oder Altenmacht – Was trägt (künftig) den Generationenvertrag?  
Zur politischen Soziologie der staatlichen Alterssicherung.  
**Jürgen Krüger**
- No. 1/1997 "Pumps, leider zu klein...": Eine empirische Studie über den privaten Gebrauchsgüterhandel via Offertenblatt.  
**Birgit Kunde, Christoph Rülcker, Ansgar Schulz-Kleyenstüber, Uwe Zander**
- No. 2/1997 Leistungen und Leistungspotentiale älterer Menschen, Bilanz und Perspektiven des intergenerationalen Lastenausgleichs in Familie und sozialem Netz.  
(Tagungsband)  
**Dieter Grunow, Sylvia Herkel, Hans J. Hummell (Hrsg.)**
- No. 3/1997 Merkmalsraumbildung und Differenzierung von mehrstelligen Variablen.  
**Günter Winter**
- No. 4/1997 Determinanten der Studiendauer:  
Differenzen zwischen Studierenden verschiedener Fachbereiche?  
Ein Zwei-Gruppen-Test.  
**Josef Köster, Uwe Matzat**

- No. 5/1997 Die Arbeitsplatzsuchstrategien von Arbeitslosen.  
Forschungsprojekt Langzeitarbeitslosigkeit:  
**Klaus Gröhnke, Hermann Strasser**
- No. 1/1998 Arbeitszeitverkürzung, Entgelt und Beschäftigung.  
**Gerhard Bosch**
- No. 2/1998 "Marxloh". Ansichten über einen Duisburger Stadtteil.  
**Thomas Rommelspacher, Christoph Rülcker,  
Ansgar Schulz-Kleyenstüber, Uwe Zander**

**Bitte beachten Sie:**

**Ab No. 1/1999 sind alle Beiträge im Internet abrufbar unter**

**<http://soziologie.uni-duisburg.de/dbsf.htm>**

- No. 1/1999 Marktphilosophien in der Beschäftigungskrise . Zu den Wirksamkeits-  
und Wirtschaftlichkeitsannahmen im Ersten und Zweiten Arbeitsmarkt.  
**Achim Trube**
- No. 2/1999 Der große Zapfenstreich.  
Eine soziologische Analyse eines umstrittenen Rituals.  
**Ulrich Steuten**
- No. 3/1999 Sozialwissenschaftliches Praktikum in der amtlichen Statistik.  
Fallbeispiel: Ergebnisse politischer Wahlen und Strukturmerkmale  
der nordrhein-westfälischen Gemeinden.  
**Wolfgang Gerß**
- No. 4/1999 Arbeiten für gute Zwecke.  
Organisation und Beschäftigung im Dritten Sektor.  
**Ingo Bode, Achim Graf**
- No. 5/1999 Bedingungen und Möglichkeiten kreativen und innovativen Handelns: Die  
wechselseitige Strukturierung von Subjekten und Organisationen.  
Ideenskizze und Bestandsaufnahme.  
**Ursula Holtgrewe**
- No. 1/2000 Rationalisierung im Dienstleistungssektor – Strategien und Probleme:  
Ein Literaturbericht.  
**Bernd Bienzeisler**
- No. 1/2002 Arbeitsmarkt und soziales Kapital: Eine komprimierte Darstellung  
theoretischer Grundlagen und empirischer Befunde.  
**Peter Runia**

- No. 2/2002 Kurzstudie zu einer Todesfallstatistik über Kinder und Jugendliche in Münster/Westf.:  
Eine Erhebung zu Todesfällen für den Zeitraum 1991-1998.  
**Jürgen Guggenmos, Sigurd Matz**
- No. 3/2002 Transformationspfade intermediärer Wohlfahrtsproduktion:  
Die Entwicklung der Caritas im deutsch-französischen Vergleich.  
**Ingo Bode**
- No. 4/2002 Vom Payer zum Player – Oder: Krankenkassen im Wandel.  
Der Fall der AOK und ein vergleichender Exkurs nach Frankreich.  
**Ingo Bode**
- No. 5/2002 Methoden und Konzepte wissensintensiver Dienstleistungsarbeit.  
Arbeitsberichte eines Hauptseminars.  
**Karen Shire, Bernd Bienzeisler**
- No. 1/2003 Unsichere Beschäftigung – unsichere Integration?  
Auswirkungen destandardisierter Beschäftigung auf die Einbindung  
in Familie und soziale Netzwerke.  
**Martin Diewald, Michael Eberle**
- No. 2/2003 Erwerbsbiographien von Männern und die sozialen Beziehungen  
zu Verwandten und Freunden.  
**Martin Diewald**
- No. 3/2003 Die Verbreitung des Crackkonsums in Nordrhein-Westfalen aus  
der Sicht von Rauschgiftfahndern: Eine explorative Studie.  
**Thomas Schweer**
- No. 4/2003 Der Zwang zur Toleranz oder  
Die gesellschaftliche Bedeutung der Political Correctness.  
**Roelf Bleeker-Dohmen**
- No. 5/2003 Die Regulierung der Zeitarbeit in Deutschland –  
Vom Sonderfall zur Normalbranche.  
**Katrin Vitols**
- No. 1/2004 Russlanddeutsche und die Polizei in Duisburg:  
Zum Vertrauen russlanddeutscher Spätaussiedler in die Polizei.  
**Steffen Zdun**
- No. 2/2004 Polizisten und Asylbewerber in Duisburg.  
**Marion Lillig**
- No. 3/2004 Nutzung von Daten der historischen Statistik in Lehrforschungsprojekten.  
**Wolfgang Gerß**
- No. 4/2004 Benachteiligte Bevölkerungsgruppen in „sozialen Brennpunkten“ –  
Eine Untersuchung zweier Stadtteile in Nordrhein-Westfalen.  
**Günter Bell**

## DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

- No. 5/2004 Klassen, Schichten, Lagen und die Deutung sozialer Ungleichheit.  
Zum weberianischen Aufbruch in der Ungleichheitsforschung.  
**Gerd Nollmann**
- No. 6/2004 Mit der Kultur gegen die Kultur.  
Chancen und Grenzen des Kulturbegriffs bei Niklas Luhmann.  
**Christian Colli**
- No. 7/2004 Wohnungslosigkeit.  
Ein verdrängtes Phänomen am Rand der Gesellschaft.  
**Henning van den Brink**
- No. 8/2004 Der Beitrag der Analyse der Regulierung der Zeitarbeit  
zur Steuerung des deutschen Arbeitsmarktes.  
**Katrin Vitols**
- No. 1/2005 Wann ist ein Steuersystem gerecht?  
Einstellungen zu allgemeinen Prinzipien der Besteuerung und zur  
Gerechtigkeit der eigenen Steuerlast.  
**Stefan Liebig und Steffen Mau**
- No. 2/2005 Von der Lebensführung zur Selbstinszenierung.  
Soziologische Überlegungen zur Diffusion der Ehre  
in der Gegenwartsgesellschaft.  
**Ulrich Steuten**
- No. 3/2005 Der Leistungswert als kausale Verhaltensbegründung.  
Ergebnisse einer Umfrage zur sozialstrukturellen Geltung  
des Leistungswerts in Bildung und Beruf.  
**Gerd Nollmann**
- No. 4/2005 Untersuchungen zu demographischen Gleichgewichtsverteilungen  
nach dem Zipfschen Gesetz.  
**Wolfgang und Joachim Gerß**
- No. 1/2006 Missverständnisse und umstrittene Experimente in der Entwicklung des Rechts  
der nordrhein-westfälischen Landschaftsbeiräte.  
Ein Beispiel zur (Un)Logik demokratischer Entscheidungen.  
**Wolfgang Gerß**
- No. 2/2006 The Global Call Centre Industry Projekt – Deutschland:  
Erste Ergebnisse der Telefonumfrage für Deutschland  
**Jessica Scholten und Ursula Holtgrewe**