

Marc Schietinger

Jochen Schroth

**Auswertung
der Beschäftigtenstruktur
in Call Centern**

Forschungsprojekt FREQUENZ

Personalmanagement - Call Center und Handel

Arbeitspapier

2001-02

Inhalt

1 Einleitung	4
2 Auswertung der Erhebung zur Beschäftigtenstruktur	5
2.1 Anzahl der Beschäftigten	6
2.2 Verteilung der Beschäftigten auf verschiedene Funktionen	7
2.3 Beschäftigungsstatus	9
2.4 Männer- und Frauenanteil	11
2.5 Arbeitszeitumfang	13
2.6 Alter der Beschäftigten	15
3 Fazit	17
Literatur	20

Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1:	Call Center nach Größenklassen der Beschäftigtenzahl.....	6
Abbildung 2:	Anteil der Beschäftigten nach Funktionen	8
Abbildung 3:	Beschäftigungsstatus nach Sozialversicherungspflicht	10
Abbildung 4:	Frauenanteile an den Gesamtbeschäftigten in den Call Centern	12
Abbildung 5:	Anteile der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten insgesamt.....	14
Abbildung 6:	Vollzeit- und Teilzeit-Anteil von Frauen und Männern.....	14
Abbildung 7:	Anteil der Teilzeitbeschäftigten in den Call Centern.....	15
Abbildung 8:	Alter der Call Center-Beschäftigten.....	16
Tabelle 1:	Durchschnittliche Call Center-Größen nach verschiedenen Studien	7
Tabelle 2:	Anteile von freien MitarbeiterInnen und geringfügig Beschäftigten nach verschiedenen Studien.....	11
Tabelle 3:	Frauenanteile nach Hierarchieebenen und Aufgabenfeldern.....	13
Tabelle 4:	Altersstruktur von Call Center-Beschäftigten nach Thieme/Ceyp	16

1 Einleitung

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Personalmanagement – Call Center und Handel“ (FREQUENZ) wurden in 18 Call Centern aus unterschiedlichen Branchen und Sparten im Sommer 2000 Basiserhebungen durchgeführt. Diese beinhalteten neben qualitativen Interviews auf verschiedenen Ebenen (Management, Teamleitung, Personalplanung, Betriebsrat bzw. Beschäftigte) auch einen kurzen Erhebungsbogen zur Beschäftigtenstruktur der Call Center. Hierin wurden sowohl Angaben zur Zahl der Beschäftigten insgesamt als auch zu einzelnen strukturellen Merkmalen wie Qualifikation, Geschlecht, Alter, Arbeitszeitumfang, Status etc. abgefragt. Die Angaben der Unternehmen wurden sowohl auf den individuellen Fall bezogen als auch in ihrer Gesamtheit für alle 18 an der Untersuchung beteiligten Call Center ausgewertet.

Die auf die einzelnen Call Center bezogenen Auswertungen geben wichtige Hinweise zu strukturellen Unterschieden und Gemeinsamkeiten und bilden insofern eine wichtige Grundlage für weitere differenziertere Analysen im Rahmen des Forschungsprojektes FREQUENZ. Dies gilt gleichermaßen für thematisch orientierte Auswertungen wie z.B. zur Qualifikation und Qualifizierung der Beschäftigten in den Call Centern (vgl. Schietinger/Schroth 2001) als auch für weitere umfassendere Analysen. Denn eine zentrale Fragestellung im Rahmen des Forschungsprojektes besteht darin, unterschiedliche Personalmanagement-Strategien im Call Center-Bereich zu identifizieren und hinsichtlich ihrer Auswirkungen zu analysieren. In diesem Kontext stellt sich z.B. die Frage, ob sich Unterschiede durch verschiedene Beschäftigtenstrukturen erklären bzw. von ihnen ableiten lassen. Weiterhin können die Zusammensetzung einer Belegschaft, die Art der Arbeitsverträge, die Altersverteilung usw. wichtige Hinweise geben, wie die Arbeit in Call Centern organisiert wird und welche Möglichkeiten sowie Restriktionen bei der Gestaltung von Personalmanagement-Strategien bestehen.

Bei der Auswertung der Angaben für die Gesamtheit unserer Kooperationsunternehmen stehen zwei Zielsetzungen im Mittelpunkt. Einerseits soll hierdurch den Call Centern die Möglichkeit gegeben werden, sich mit den anderen vergleichen („im Sinne eines Benchmarking“) und besser beurteilen zu können, worin die eigenen Besonderheiten bestehen. Andererseits bietet die Gesamtauswertung die Chance, strukturelle Merkmale der Call Center im Rahmen des FREQUENZ-Forschungsprojektes mit den diesbezüglichen Ergebnissen aus anderen Studien zu vergleichen. In diesem Kontext ist von besonderem Interesse, ob es nennenswerte Abweichungen gibt, was ein Hinweis darauf sein könnte, dass unsere Ergebnisse aufgrund der Auswahl von Unternehmen nur begrenzte Gültigkeit haben. Für den Vergleich zum gesamten Call Center-Bereich wird auf verschiedene Erhebungen und Studien zurückgegriffen, die in den letzten Jahren erstellt worden sind. Die Fragestellungen, Methoden, Fallzahlen, Schwachpunkte u.ä. der verschiedenen Studien haben wir in der von uns Anfang 2000 erstellten Literaturstudie zum Call Center-Bereich (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 30ff) ausführlich beschrieben. Hier sei nur kurz erwähnt, dass keine der Studien als repräsentativ

eingestuft werden kann und somit gewisse Unsicherheiten über die tatsächlichen strukturellen Ausprägungen des „Call Center-Marktes“ bestehen bleiben.

Auch bei den Call Centern, die am Forschungsprojekt FREQUENZ mitwirken, handelt es sich nicht um eine repräsentative Auswahl. Vielmehr kam es vorrangig auf ihre Bereitschaft an, sich der Forschung zu öffnen und über einen Zeitraum von zwei Jahren aktiv an einem Erfahrungsaustausch mit anderen Call Centern mitzuwirken. Gleichwohl haben wir versucht, ein möglichst breites Sample an unterschiedlichen Call Centern an der Studie zu beteiligen. Und dies scheint auch gelungen: So sind große Call Center mit über 500 Beschäftigten genauso vertreten wie kleine mit unter 20 MitarbeiterInnen. Ebenso betreiben die KooperationspartnerInnen Call Center in ganz unterschiedlichen Bereichen: Vertreten sind z.B. eine Direktbank, (Kranken-)Versicherungen, EDV-Helpdesks, Versandunternehmen, Technische Hotlines, Telefonauskunftsdienste, externe Dienstleister mit hohem Outbound-Anteil etc.. Diese Vielfalt der Call Center spiegelt sich auch in den Auswertungen zur Beschäftigtenstruktur wider, deren Ergebnisse wir hiermit vorstellen wollen.

Die Erhebung der Beschäftigtenstruktur erfolgte mittels eines Fragebogens, der an die am Forschungsprojekt teilnehmenden 18 Call Center im Juli 2000 verschickt wurde. Darin wurden die Verantwortlichen in den Call Centern gebeten, die Beschäftigtendaten für den Stand vom 30. Juni 2000 anzugeben. Alle beteiligten Call Center haben den Erhebungsbogen ausgefüllt, wenn auch nicht immer ganz vollständig. Wir geben im Folgenden jeweils die Grundgesamtheit der einzelnen Auswertungen an.

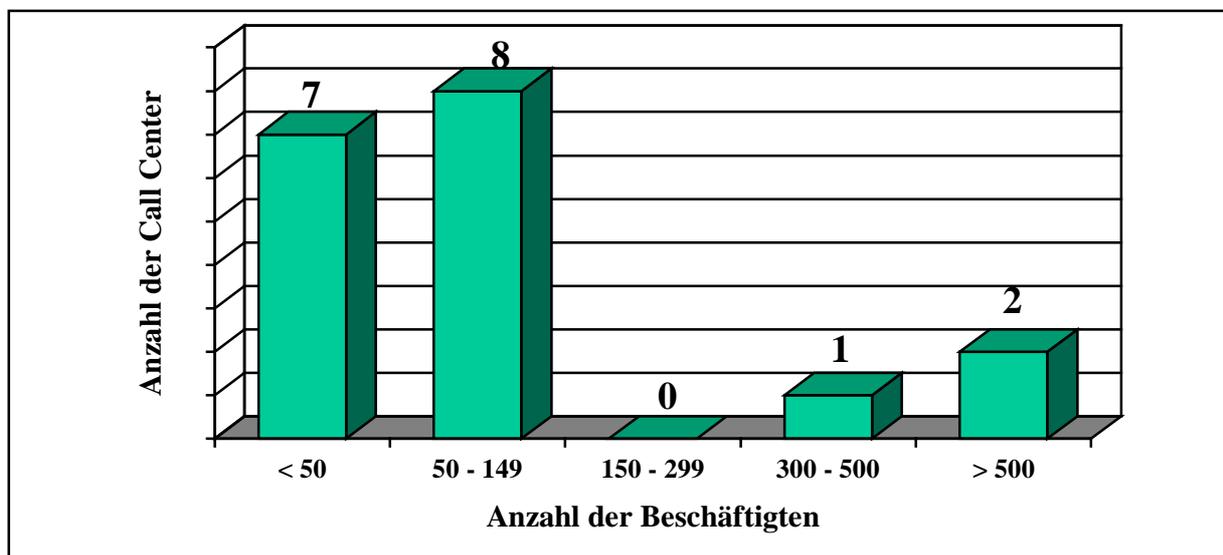
2 Auswertung der Erhebung zur Beschäftigtenstruktur

Die Auswertungen der Erhebung zur Beschäftigtenstruktur der Call Center, die am FREQUENZ-Forschungsprojekt beteiligt sind, folgen weitgehend der Gliederung des zugrunde liegenden Erhebungsbogens. Dies gilt mit Ausnahme der Angaben zur Qualifikation der Beschäftigten, die wir in einer besonderen Auswertung analysiert und beschrieben haben (vgl. Schietinger/Schroth 2001). In der hier vorgelegten Auswertung der Beschäftigtenstruktur gehen wir insbesondere auf die folgenden Aspekte ein: die Anzahl der Beschäftigten insgesamt (2.1) und differenziert nach Funktionen (2.2), Beschäftigtenstatus (2.3), geschlechtsspezifische Verteilung (2.4), Arbeitszeitumfang (2.5) und Altersstruktur der Beschäftigten (2.6). Je nachdem, welche Analyseebenen für die unterschiedlichen Aspekte die interessantesten Ergebnisse erbringen, haben wir Auswertungen für die Gesamtzahl der Beschäftigten, Auswertungen nach den unternehmensspezifischen Strukturen oder eine Kombination von beiden vorgenommen. An einigen Stellen nehmen wir zusätzlich Bezug auf weitere Ergebnisse der Basiserhebungen in den Unternehmen. Zum Abschluss dieses Papiers ziehen wir in *Teil 3* ein kurzes Fazit unserer Ergebnisse.

2.1 Anzahl der Beschäftigten

Am Stichtag 30. Juni 2000 beschäftigten die 18 Call Center insgesamt 3.352 MitarbeiterInnen. Das kleinste Call Center arbeitete zu diesem Zeitpunkt mit nur 12 Beschäftigten, das größte mit immerhin 1.163 Beschäftigten. Eine Zuordnung zu Größenklassen zeigt, dass sieben Call Center zum Erhebungsstichtag weniger als 50 Beschäftigte und acht Call Center zwischen 50 und 149 Mitarbeiterinnen hatten. Im Bereich zwischen 150 und 299 Beschäftigten war in unserem Sample kein Call Center vertreten, während ein Call Center über zwischen 300 bis 500 Beschäftigte verfügte und zwei sogar mehr als 500 MitarbeiterInnen hatten (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Call Center nach Größenklassen der Beschäftigtenzahl (n = 18)



Quelle: Eigene Erhebung

© IAT 2001

Daraus folgt, dass an der FREQUENZ-Studie hauptsächlich kleinere und mittlere Unternehmen teilnehmen. Es zeigt sich, dass mit fünf Call Centern besonders viele im Bereich von 90 bis 110 Beschäftigten anzutreffen sind. Auffällig ist weiterhin das Fehlen einer „oberen Mittelklasse“ im Spektrum von 150 bis 299 MitarbeiterInnen, während größere Call Center mit über 300 Beschäftigten wieder nennenswert vertreten sind.

Dieses Ergebnis kann angesichts der mit 18 Call Centern vergleichsweise kleinen Grundgesamtheit nicht verallgemeinert werden. Allerdings kommen andere Untersuchungen zur Größe von Call Centern zu ähnlichen Ergebnissen. Auch dort wurde ein eindeutiger Schwerpunkt bei den kleineren bis mittleren Call Centern ermittelt (vgl. Tabelle 1). So nennt die Studie der BL ConCept (1998: 5) eine durchschnittliche Zahl von 55 MitarbeiterInnen pro Call Center. Etwas höher liegen die Angaben der Erhebung der Gesellschaft für Konsumforschung (vgl. GfK 1998: 4): Hier wurde ein Durchschnitt von 47,9 Operatorenplätzen errechnet, was etwa einer doppelten Belegschaftszahl entspricht (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 37). Die ProfiTel-Unternehmensberatung (1998: 15) ermittelte für den Inbound-Bereich

durchschnittlich 114 Agents pro Call Center. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in den FREQUENZ-Unternehmen liegt zwar mit 186 erheblich höher; dies ist allerdings vorrangig durch die drei Unternehmen mit über 300 Beschäftigten bedingt.

Tabelle 1: Durchschnittliche Call Center-Größen nach verschiedenen Studien

Studie	Anzahl MitarbeiterInnen	Anzahl Operatorenplätze	Anzahl Agents
BL ConCept (1998)	55	-	-
GfK (1998)	-	47,9	ca. 100
ProfiTel (1998)	-	-	114

Quelle: eigene Zusammenstellung

© IAT 2001

Die einzige Untersuchung, die ebenfalls die Anzahl der MitarbeiterInnen nach Größenklassen ausweist, kommt zu dem Ergebnis, dass der Schwerpunkt bei 21 bis 50 MitarbeiterInnen pro Call Center liegt (38 von 97 der in die Untersuchung eingegangenen Unternehmen) (vgl. MMB 1999: 11). Die Größenstruktur der am Forschungsprojekt FREQUENZ teilnehmenden Unternehmen entspricht somit weitgehend den Strukturen, die für den Call Center Bereich insgesamt angegeben werden, wobei allerdings große Call Center in unserer Studie offenbar leicht überrepräsentiert sind.

2.2 Verteilung der Beschäftigten auf verschiedene Funktionen

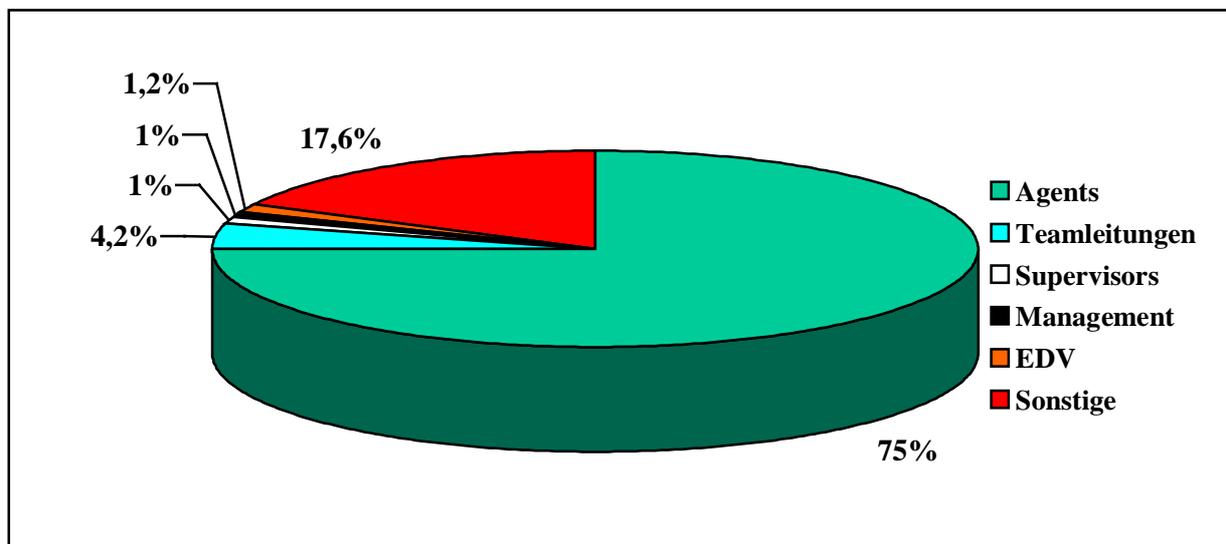
Im Rahmen unserer Erhebung der Beschäftigtenstruktur haben wir auch die Verteilung der Beschäftigten auf die einzelnen Funktionen und Hierarchieebenen in den Call Centern erfragt und analysiert. Hintergrund ist, dass sich in Call Centern ein spezielles Gefüge an Funktionen herausgebildet hat, denen jeweils typische Aufgaben zugeschrieben werden. Die klassische Call Center-Hierarchie unterteilt sich in „Agents“, „Teamleitung“, „Supervisors“ und „Management“.¹ Während die Agents die „Telefonarbeit“ erledigen, nimmt die Teamleitung meistens Fach- oder Personalvorgesetztenfunktionen wahr. Den Supervisors obliegen zusätzlich noch Steuerungsaufgaben, die z.B. die AnruferInnenströme und ACD-Anlage betreffen. Das Management ist in der Regel für die strategische Ausrichtung des Call Centers, die Auftragsakquisition etc. zuständig.

¹ Eine ausführliche Beschreibung der Aufgaben der einzelnen Funktionen findet sich in Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf (2000: 44ff).

Im Rahmen der Gespräche in den Unternehmen hat sich jedoch herausgestellt, dass Aufgaben und Funktionen keineswegs so einfach den jeweiligen Hierarchiestufen zugeordnet werden können. Vielmehr handhaben es die Call Center sehr unterschiedlich, welche Kompetenzen an welche Funktionen gebunden sind. Z.B. waren nur in sehr wenigen Call Centern die in der Literatur oft beschriebenen „klassischen“ Supervisors anzutreffen. Dennoch gab es in den meisten Call Centern zumindest drei Hierarchiestufen (Agents, Teamleitung und Management). Hinzu kommen Funktionen, die teilweise neben der üblichen Hierarchie verlaufen, wie z.B. EDV- und ACD-Anlagen-Betreuung und „Sonstige“.

Bei der Erhebung wurden 3.336 Beschäftigte in 18 Call Centern erfasst und den einzelnen Funktionen zugeordnet (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Anteil der Beschäftigten nach Funktionen (n = 3.336)



Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Die Agents stellen mit 75 % die weitaus größte Gruppe der Beschäftigten. Dahinter folgen mit 17,6 % die „Sonstigen“. Hierzu zählen z.B. Vertriebs- und Marketingfachleute bei externen Dienstleistern, festangestellte TrainerInnen, Backoffice-Angestellte, die nicht telefonieren, freigestellte Betriebsräte sowie Beschäftigte in den Bereichen Personalverwaltung und Controlling.² Die MitarbeiterInnen, die als Teamleitung tätig sind, machen einen Anteil von 4,2 % aus. Das Management, die Supervisors und die EDV-Kräfte haben jeweils nur Anteile zwischen 1 und 1,2 %.

² Der große Anteil der „Sonstigen“ ergibt sich hauptsächlich durch das Call Center einer Direktbank, bei dem ein Backoffice mit 446 MitarbeiterInnen für die Bearbeitung der schriftlichen Angelegenheiten in die Call Center-Strukturen eingebunden ist.

Auffallend ist die hohe Homogenität der Strukturen. In nahezu allen Call Centern beträgt der Anteil der Agents an den Beschäftigten 70 bis an die 100 %. Auch auf den anderen Hierarchieebenen sind die Anteile sehr ähnlich. Der einzige Bereich, der größere Unterschiede bei den Anteilen aufweist, ist die Sammelkategorie der „Sonstigen“. Hier haben insbesondere die externen Dienstleister einen deutlich höheren Anteil zu verzeichnen. Dies dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass diese auch Projektakquisition und Werbung betreiben müssen und einen eigenen Verwaltungsapparat (bis hin z.B. zur Betreuung des Gebäudes) haben, was bei Inhouse-Call Centern meist von anderen Abteilungen im Unternehmen übernommen wird.

Mit der Verteilung der Beschäftigten auf die verschiedenen Funktionen in Call Centern hat sich bislang nur eine Untersuchung in Deutschland befasst. Die Umfrage der Gesellschaft für Konsumforschung ermittelte einen durchschnittlichen Anteil der Agents von 73 %. Für Führungsfunktionen und EDV werden Anteile von jeweils 2 % ausgewiesen. Als zusätzliche Kategorien werden Verwaltung mit 9 %, „nicht spezifiziert“ mit 13 % und Training/Ausbildung mit 1 % genannt (vgl. GfK 1998: 9). Somit lässt sich auch bei den Beschäftigungsanteilen verschiedener Funktionsgruppen unter den Beschäftigten eine hohe Übereinstimmung der Ergebnisse der FREQUENZ-Studie mit den insgesamt vorzufindenden Strukturen feststellen.

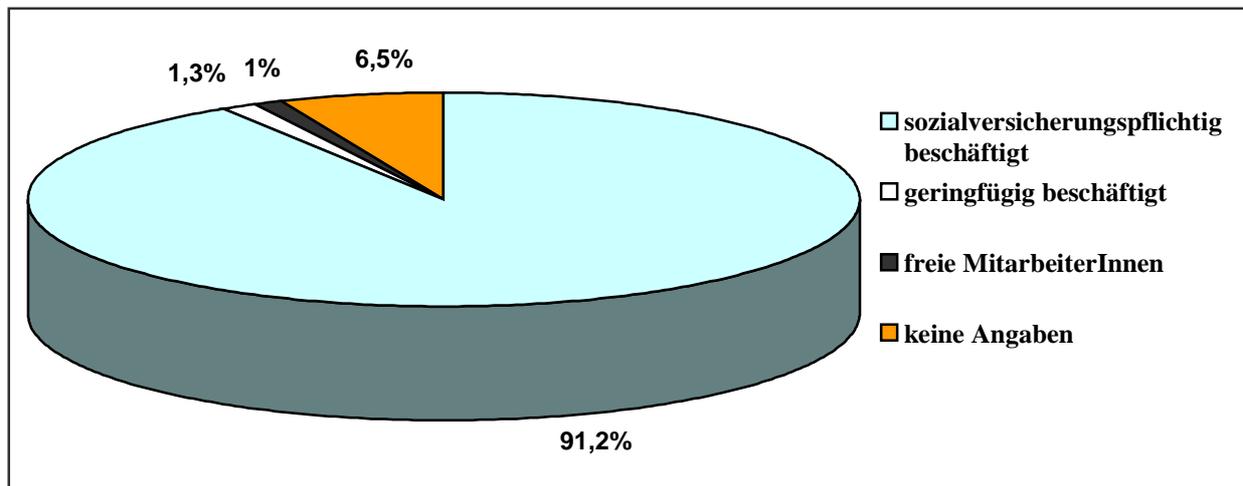
2.3 Beschäftigungsstatus

Im Zusammenhang mit Call Centern wird nicht selten von einer geringen Beschäftigungssicherheit z.B. durch Befristungen und von hohen Anteilen geringfügiger Beschäftigung berichtet (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 12). Außerdem wird immer wieder der hohe Anteil an Studierenden betont, die ihre Beschäftigung im Call Center naturgemäß eher als eine Durchgangsstation betrachten. Dass die Fragen zum Beschäftigungsstatus prägend für die Gestaltung von Personalmanagement und Arbeitsorganisation sind, liegt auf der Hand. Deshalb wurde in der FREQUENZ-Erhebung auch der Beschäftigungsstatus der MitarbeiterInnen in den Call Centern analysiert.

Eine allgemeine Schwierigkeit besteht in diesem Kontext darin, dass sich verschiedene Merkmale des Beschäftigtenstatus überschneiden können. So können geringfügige Beschäftigungsverhältnisse sowohl unbefristet als auch befristet sein. Dasselbe gilt auch für andere Beschäftigtengruppen wie freie MitarbeiterInnen und sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Studierende sind nicht automatisch geringfügig beschäftigt. Daher werden im Folgenden die Ergebnisse unserer Erhebung getrennt nach Sozialversicherungspflicht, befristeter sowie unbefristeter Beschäftigung und dem Anteil der Studierenden ausgewertet. Die Auswertung des Arbeitszeitumfangs (Teilzeit- und Vollzeitbeschäftigung) erfolgt im *Teil 2.5*.

Bei den an FREQUENZ teilnehmenden Call Centern sind von den insgesamt 3.352 Beschäftigten 91,2 % sozialversicherungspflichtig und 1,3 % geringfügig beschäftigt.³ 1 % der Beschäftigten arbeitet als freie MitarbeiterInnen, und für 6,5 % liegen keine Angaben vor (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Beschäftigungsstatus nach Sozialversicherungspflicht (n = 3.352)



Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Das Ergebnis ist ebenso überraschend wie eindeutig: Der weitaus größte Teil der Mitarbeiterinnen in den 18 Unternehmen, ist sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Andere Formen der Beschäftigung spielen bei den Call Centern faktisch keine nennenswerte Rolle. Hinzu kommt, dass sich die große Mehrheit der geringfügig Beschäftigten und freien MitarbeiterInnen (über 75 % beider Gruppen) auf ein Unternehmen konzentriert, während in den meisten Call Centern überhaupt keine andere Form als die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung vorzufinden ist.

Ein ähnliches Bild ergibt sich bei der befristeten Beschäftigung. Von 3.352 Call Center-MitarbeiterInnen haben nur 349 einen befristeten Arbeitsvertrag, was einem Anteil von 10,4 % entspricht. Auch hierbei stammt über die Hälfte (57,6 %) aus einem Unternehmen. Insgesamt haben befristet Beschäftigte nur in vier Call Centern überhaupt einen nennenswerten Anteil.

³ Wir können allerdings nicht gänzlich ausschließen, dass die Frage nach der Sozialversicherungspflicht der Beschäftigungsverhältnisse in manchen Fällen missverstanden worden ist. Denn nach der Einführung von Arbeitgeberbeiträgen zur Sozialversicherung auch für geringfügig Beschäftigte im Zuge der Reform von 1998 ist die Unterscheidung zwischen sozialversicherungspflichtigen und nicht sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen nicht mehr ganz eindeutig. Die qualitativen Interviews deuten jedoch darauf hin, dass hierdurch keine größeren Verzerrungen aufgetreten sind.

Auch der Anteil der Studierenden ist bei den beteiligten Unternehmen überraschend niedrig: Bei 572 Beschäftigten handelt es sich um Studierende, was einem Anteil von 17,1 % an der Gesamtzahl der Beschäftigten entspricht. Auch hierbei stammt der überwiegende Teil der Studierenden (453 Personen) aus nur zwei Unternehmen. Zehn Call Center verzichten demgegenüber gänzlich auf die Beschäftigung von Studierenden. Nur in wenigen Call Centern machen sie einen nennenswerten Anteil an den Beschäftigten aus. So liegt der Anteil der Studierenden lediglich in fünf Call Centern bei über 15 %.

Offenbar dominieren in den Call Centern der FREQUENZ-Studie stabile arbeitsvertragliche Bedingungen. Befristete Arbeitsverträge sind ebenso wie geringfügige Beschäftigungsverhältnisse oder freie MitarbeiterInnen eher die Ausnahme. Auch auf Studierende, denen eine hohe Fluktuation zugeschrieben wird, greifen die Unternehmen eher selten zurück.

Diese Ergebnisse unterscheiden sich deutlich von den entsprechenden Angaben in anderen Studien (vgl. Tabelle 2). So liegt der Anteil der „Aushilfen“ bei der Gemini-Studie (1997: 12) bei fast 30 %. Die Erhebung der Gesellschaft für Konsumforschung (1998: 7) kommt auf einen Anteil von „Freiberuflern“ und „Aushilfen“ von zusammen 13 %. Thieme/Ceyp (1997: 17) haben vor allem bei den Teilzeitkräften mit 22 % einen hohen Anteil an freien MitarbeiterInnen ermittelt (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Anteile von freien MitarbeiterInnen und geringfügig Beschäftigten nach verschiedenen Studien

Studie	freie MitarbeiterInnen	geringfügig Beschäftigte
Gemini (1997)	-	30 %
GfK (1998)	3 %	10 %
Thieme/Ceyp (1997)	22 % (bei Teilzeitkräften) 4 % (bei Vollzeitkräften)	-

Quelle: eigene Zusammenstellung

© IAT 2001

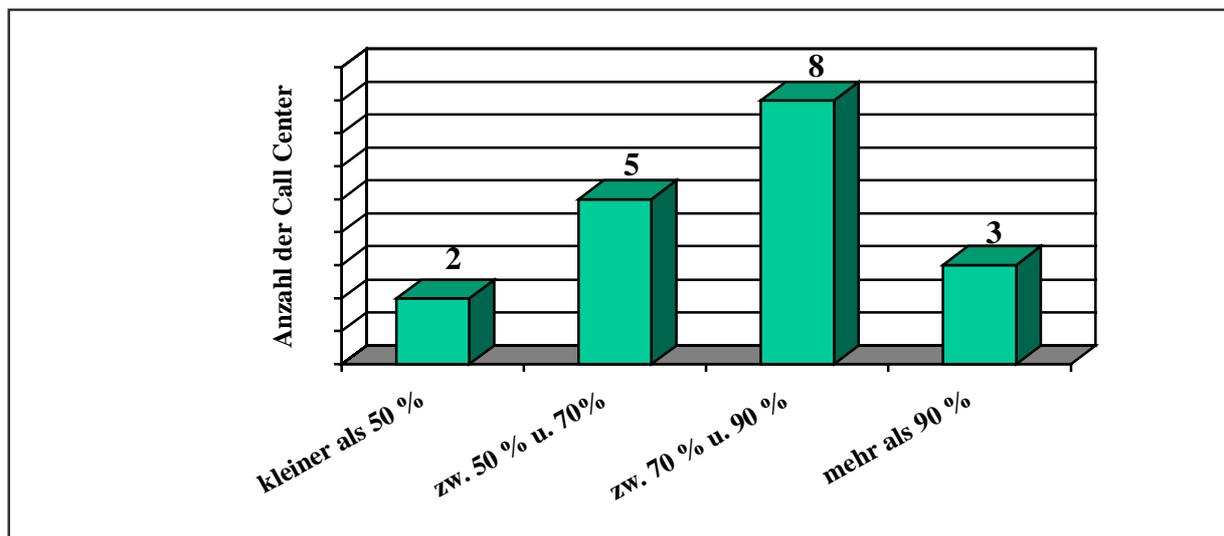
2.4 Männer- und Frauenanteil

Call Center gelten gemeinhin als ein Bereich mit einem hohem Frauenanteil unter den Beschäftigten (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 40f). Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen vom großen Angebot an Teilzeitarbeitsplätzen, vergleichsweise niedrigen Löhnen bis hin zur scheinbar besser geeigneten „Telefonstimme“ von Frauen. Dass Call Center eine „Frauen-Branche“ sind, bestätigen auch unsere Ergebnisse: Der Frauenanteil an

den gesamten Beschäftigten beträgt knapp 56 %. Noch deutlicher wird der Befund, wenn man die Frauenanteile auf der Ebene der einzelnen Call Center ausweist (vgl. Abbildung 4). So haben nur zwei der 18 Call Center einen Frauenanteil von unter 50 %. Bei der Mehrzahl der Call Center arbeiten 70 bis 90 % Frauen, und immerhin drei Call Center haben einen Frauenanteil von über 90 %.

Bei den beiden Call Centern mit einem Frauenanteil von unter 50 % handelt es sich um technische bzw. EDV-Beratungshotlines. Spiegelbildlich hierzu weisen die Call Center, die relativ „einfache“ und standardisierte Dienstleistungen wie Telefonnummernauskunft oder Bestellannahme erbringen, Frauenanteile von über 90 % auf. In diesen Call Centern werden auch nur (noch) Teilzeitarbeitsplätze angeboten.

Abbildung 4: Frauenanteile an den Gesamtbeschäftigten in den Call Centern (n = 18)



Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Interessant ist es auch, den Frauenanteil nach Hierarchieebenen differenziert zu betrachten. Gemeinhin wird angenommen, dass der Frauenanteil über die Hierarchieebenen abnimmt und damit die strukturellen Ungleichgewichte zwischen Frauen und Männern, die in der Arbeitswelt insgesamt vorherrschen, auch in Call Centern vorzufinden sind. Unsere Erhebung bestätigt diese Annahme (vgl. Tabelle 3).

Allerdings liegt der Frauenanteil bei den Teamleitungen in den FREQUENZ-Unternehmen sogar etwas höher als bei den Agents. Auf der Managementebene liegt der Frauenanteil demgegenüber mit 31,3 % nur noch etwa halb so hoch wie bei den Agents und TeamleiterInnen. Ohne Berücksichtigung der EDV-Beratungshotline mit hohen Männeranteilen, bei der zudem fast ein Drittel der Grundgesamtheit der Beschäftigten tätig ist, werden die Unterschiede der Frauenanteile auf den verschiedenen Hierarchieebenen noch deutlicher (vgl. Tabelle 3, in der wir die Anteile für alle 18 Unternehmen und die Anteile ohne Berücksichtigung der EDV-Hotline ausgewiesen haben).

Tabelle 3: Frauenanteile nach Hierarchieebenen und Aufgabenfeldern

Ebenen/ Funktionen	Frauenanteil (ohne EDV-Hotline)	Frauenanteil (mit EDV-Hotline)
Agents	70,3 % (n = 1.660)	55,2 % (n = 2.450)
Teamleitungen	66,4 % (n = 116)	57,5 % (n = 141)
Managementebene	35,7 % (n = 28)	31,3 % (n = 32)
EDV-Technik	22,7 % (n = 22)	14,6 % (n = 41)
Sonstige ⁴	81,3 % (n = 64)	60,9 % (n = 128)
insgesamt	67,7 % (n = 2.445)	55,9 % (n = 3.352)

Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Der Frauenanteil ohne die EDV-Hotline liegt unter den Agents bei 70,3 %. Auf der Ebene der Teamleitung beträgt der Frauenanteil 66,4 %, während er beim Management nur noch bei knapp 36 % liegt. Beim Funktionsbereich EDV ist der Frauenanteil mit knapp 23 % am geringsten. Dagegen liegt der Frauenanteil bei den „Sonstigen“ (TrainerInnen, Verwaltung etc.) mit über 80 % extrem hoch.

Zu ähnlichen Ergebnissen kommt auch die Studie von Thieme/Ceyp (1997: 47ff). Hier werden die Frauenanteile bei den Agents auf 72 % und beim Management auf 33 % beziffert, was den Ergebnissen der FREQUENZ-Erhebung sehr nahe kommt. Lediglich auf der Ebene der Teamleitung ermittelten Thieme und Ceyp mit einem Frauenteil von 43 % einen erheblich niedrigeren Wert.

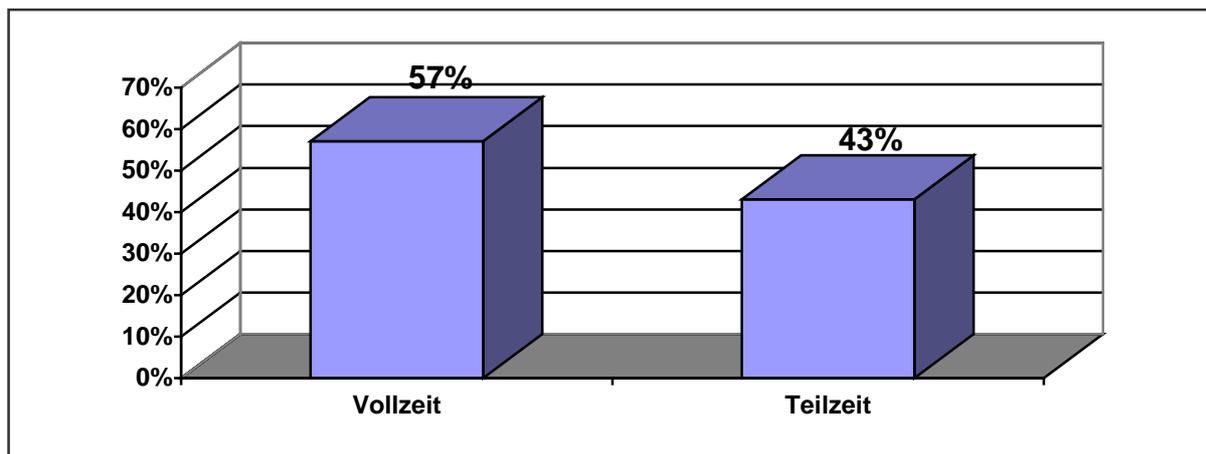
2.5 Arbeitszeitumfang

In einem engen Zusammenhang mit der Zusammensetzung der Belegschaften steht der Arbeitszeitumfang der Beschäftigten. Call Center gelten allgemein als ein Bereich mit einem

⁴ Hier wurde das Call Center, das 77,7 % aller „Sonstigen“ zur Erhebung beiträgt, außer acht gelassen.

hohen Teilzeitanteil unter den MitarbeiterInnen (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 41). Dies hat sich auch in der FREQUENZ-Erhebung bestätigt (vgl. Abbildung 5): Von den insgesamt 3.352 Beschäftigten arbeiten 43 % in Teilzeit, was deutlich höher liegt als die Teilzeitquote in der Gesamtwirtschaft, die auf unter 20 % beziffert wird.

Abbildung 5: Anteile der Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten insgesamt (n = 3.352)

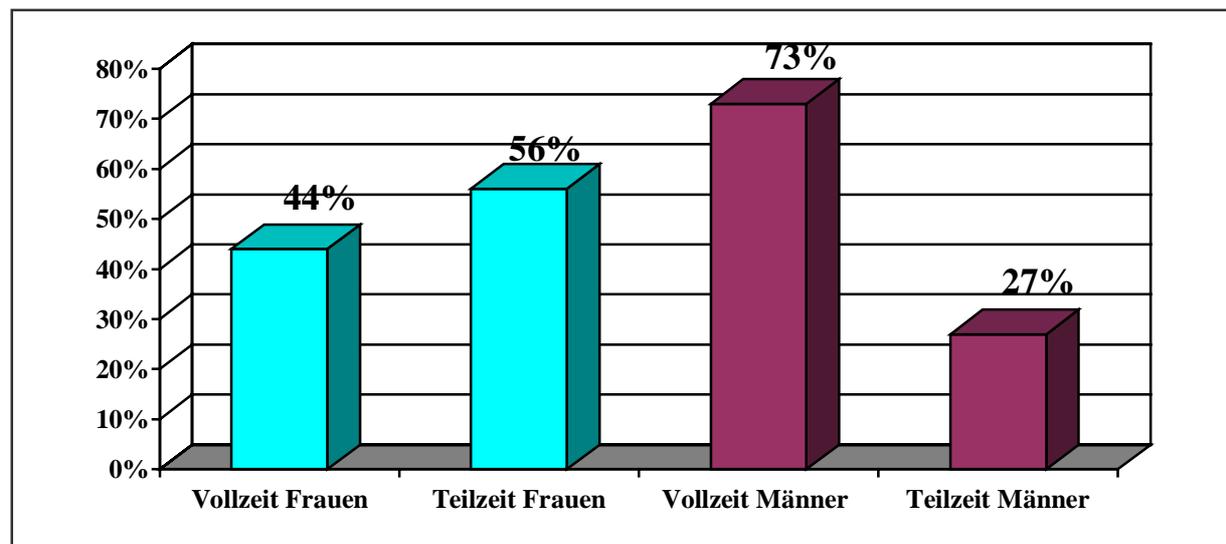


Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Dabei lassen sich deutliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern feststellen (vgl. Abbildung 6): Bei den Frauen arbeiten nur 44 % in Vollzeit, während es bei den Männern 73 % sind. Trotzdem ist die Teilzeitquote der in Call Centern beschäftigten Männer mit 27 % im Vergleich zur Gesamtwirtschaft extrem hoch, was aber vorrangig auf teilzeitbeschäftigte Studenten zurückzuführen sein dürfte.

Abbildung 6: Vollzeit- und Teilzeit-Anteil von Frauen und Männern (n = 3.352)

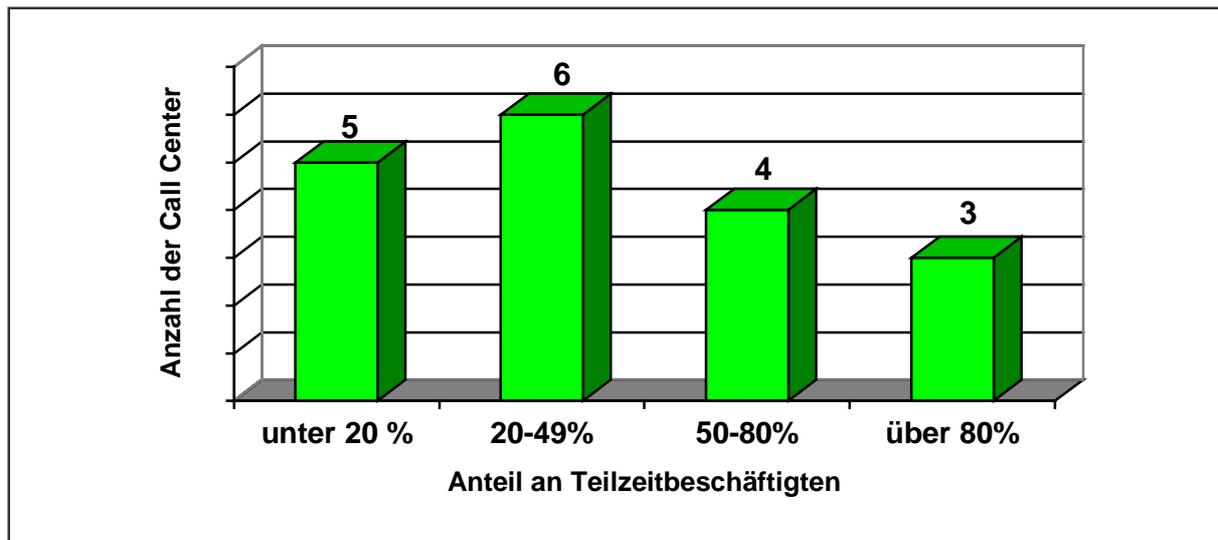


Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Die Teilzeitquoten unterscheiden sich zwischen den einzelnen Call Centern teilweise erheblich (vgl. Abbildung 7). So gibt es sowohl Call Center, die ausschließlich mit Vollzeitkräften arbeiten (z.B. eine technische Beratungshotline) als auch andere, die außer auf der Führungsebene ausschließlich Teilzeitkräfte einsetzen. Insgesamt dominieren Call Center, die mehrheitlich mit Vollzeitkräften arbeiten. Hohe Teilzeit-Anteile von über 80 % finden sich nur in Call Centern, die „einfache“ Dienstleistungen wie Telefonauskunft und Bestellannahme erbringen.

Abbildung 7: Anteil der Teilzeitbeschäftigten in den Call Centern (n = 18)



Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

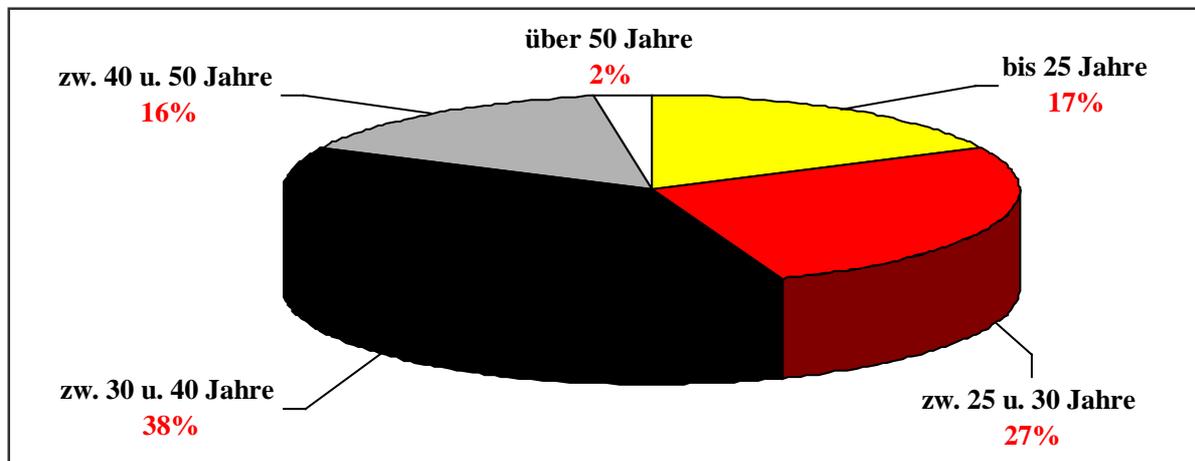
Der Vergleich unserer Ergebnisse mit denen anderer Untersuchungen zeigt auf, dass die FREQUENZ-Call Center hinsichtlich des Anteils der Teilzeitbeschäftigten etwas unter dem Durchschnitt liegen. Die meisten Studien, die sich mit dieser Frage beschäftigen, beziffern den Teilzeit-Anteil in Call Centern auf ca. 50 % (vgl. ProfiTel 1998: 15; GfK 1998: 8; Biehler/Vogl 1999: 9). Hinsichtlich des Arbeitszeitumfangs nach Geschlecht kommen Thiem/Ceyn (1997: 47) zu dem Ergebnis, dass 53 % der Vollzeitbeschäftigten in Call Centern männlich sind, aber nur 18 % der Teilzeitkräfte.

2.6 Alter der Beschäftigten

Es wird gemeinhin davon ausgegangen, dass in Call Centern überwiegend junge Beschäftigte arbeiten. Als Gründe hierfür werden der Umgang mit Informationstechnologien, eine starke Kundenorientierung und die „Neuheit“ des Arbeitsfeldes genannt (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 38). Diese These wird auch durch die Ergebnisse unserer diesbezüglichen Auswertungen bestätigt (vgl. Abbildung 8): 82 % der Beschäftigten in den FREQUENZ-Call Centern sind unter 40 Jahre, 44 % sogar unter 30 Jahre alt. Hierbei

ist zu berücksichtigen, dass einige Call Center die Altersstruktur ihrer gesamten Belegschaft angegeben haben, so dass in die Untersuchung dieser Fragestellung insgesamt 2.898 Beschäftigte eingegangen sind (darunter 2.514 Agents).

Abbildung 8: Alter der Call Center-Beschäftigten (n = 2.898)



Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2001

Dieses Ergebnis deckt sich weitgehend mit den Ergebnissen der Erhebung von Thieme/Ceyp (1997: 43), die den Anteil der über 40-Jährigen in Call Centern auf 16 % beziffern (vgl. Tabelle 4). Lediglich in den Altersgruppen bis 25 Jahre und zwischen 30 und 40 Jahre sind kleinere Abweichungen zu unseren Ergebnissen festzustellen.

Tabelle 4: Altersstruktur von Call Center-Beschäftigten nach Thieme/Ceyp (in %)

Alter	männlich	weiblich	gesamt
20 – 24 Jahre	5	19	12
25 – 29 Jahre	23	30	27
30 – 34 Jahre	39	19	28
35 – 39 Jahre	19	14	17
40 – 44 Jahre	11	10	10
45 – 49 Jahre	1	4	3
50 – 54 Jahre	2	4	3

Quelle: Eigene Berechnungen nach Thieme/Ceyp 1997: 43

© IAT 2000

3 Fazit

Wir haben eingangs bereits ausgeführt, dass wir die Angaben, die die Call Center im Rahmen der Erhebung zur Beschäftigtenstruktur gemacht haben, sowohl unternehmensspezifisch als auch bezogen auf die Grundgesamtheit aller Beschäftigter, die in die Erhebung eingegangen sind ausgewertet haben. Entlang dieser Unterscheidung wollen wir auch das Fazit der hier vorgenommenen Auswertungen zur Beschäftigtenstruktur der am FREQUENZ-Projekt beteiligten Call Center ziehen. Wir gehen zunächst auf die Gesamtergebnisse im Vergleich zu den Resultaten anderer vorliegender Untersuchungen zum Call Center-Bereich ein. Anschließend werden einige erste Schlussfolgerungen aus den unterschiedlichen Strukturen der beteiligten Call Center gezogen.

Der Vergleich unserer Gesamtergebnisse, die auf den Angaben von 18 an der FREQUENZ-Studie beteiligten Call Centern beruhen, zeigt überraschend große Übereinstimmungen mit den Ergebnissen anderer vorliegender Untersuchungen zu den Strukturen im Call Center-Bereich. Dies betrifft insbesondere folgende Aspekte:

- Bei Call Centern handelt es sich überwiegend um kleinere und mittlere Betriebe.
- In Call Centern sind überdurchschnittlich viele Frauen tätig, wenngleich der Frauenanteil in den einzelnen Call Centern teilweise stark variiert.
- Der Frauenanteil unter den Beschäftigten in Call Centern nimmt wie auch in anderen Branchen und Tätigkeitsbereichen auf höheren Hierarchieebenen ab. Allerdings liegen die Frauenanteile in Call Centern auf allen Hierarchieebenen deutlich höher als in vielen anderen Bereichen.
- In Call Centern ist Teilzeitarbeit weit verbreitet, wobei Frauen deutlich häufiger als Männer teilzeitbeschäftigt sind.
- Gleichwohl gibt es aber durchaus auch Call Center, die ausschließlich oder überwiegend Vollzeitkräfte einsetzen.
- In Call Centern arbeiten überwiegend junge Leute.

Größere Abweichungen zu vorliegenden Ergebnissen anderer Studien sind lediglich in zwei Aspekten festzustellen. Dies betrifft einerseits den Beschäftigungsstatus und andererseits den Anteil der Studierenden. Entgegen anderen Ergebnissen und auch allgemeinen Einschätzungen zur Beschäftigtenstruktur in Call Centern arbeiten die Agents der FREQUENZ-Unternehmen weit überwiegend in sozialversicherungspflichtigen und unbefristeten Arbeitsverhältnissen. Auch der Anteil der Studierenden ist bei weitem nicht so hoch, wie man aufgrund der öffentlichen Diskussion annehmen könnte.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Beschäftigungsstrukturen des Call Center-Bereichs insgesamt im Sample der FREQUENZ-Studie trotz der vergleichsweise geringen Zahl der beteiligten Unternehmen relativ gut abgebildet werden.

Für die anstehenden weiteren Analysen von unterschiedlichen Personalmanagement-Strategien und -Konzepten im Call Center-Bereich sind die unternehmensspezifischen Unterschiede der Beschäftigtenstruktur von besonderer Bedeutung. Während insbesondere die Altersstruktur der Beschäftigten in den Call Centern relativ homogen ist, haben wir in den vorangegangenen Auswertungen erhebliche strukturelle Unterschiede vor allem hinsichtlich des Frauen- und des Teilzeitanteils festgestellt. Zwischen beiden Anteilen scheint überdies ein enger Zusammenhang zu bestehen: So weisen die drei Call Center mit einem Frauenanteil von über 90 % auch einen Teilzeitanteil von über 80 % auf. Gleichzeitig handelt es sich hierbei um Call Center, die im Vergleich zu den anderen eher „einfache“ Dienstleistungen wie Bestellannahme oder Telefonnummernauskunft erbringen und überdies ein relativ niedriges Lohnniveau aufweisen. Dies deutet darauf hin, dass es einen bestimmten Typus von Call Centern gibt, der sich in mehreren Merkmalen grundlegend von anderen Call Centern unterscheidet.

Allerdings scheint dieser Typus nach unseren bisherigen Auswertungen der einzige zu sein, der sich eindeutig gegenüber anderen abgrenzen lässt. Weitere Typen konnten auf der Basis der hier vorgenommenen Auswertungen zur Beschäftigtenstruktur nicht identifiziert werden. So finden sich bei den Call Centern mit niedrigen Teilzeitanteilen sowohl einige mit vergleichsweise hohen Männer- als auch andere mit hohen Frauenanteilen. In diesem Kontext scheint eher die Art der Dienstleistung von Bedeutung zu sein: So erbringen die Call Center mit hohen Vollzeitanteilen meist komplexere Dienstleistungen als diejenigen mit einem hohen Teilzeitanteil. Dies könnte damit zusammenhängen, dass für die Erbringung qualifizierter Dienstleistungen oftmals ausgebildete Fachkräfte benötigt werden, die eher mit Vollzeitverhältnissen zu rekrutieren und zu halten sind.

Auch zwischen Inhouse-Call Centern und externen Dienstleistern haben sich - entgegen relativ verbreiteten Behauptungen, dass letztere eher schlechtere Arbeitsbedingungen bieten (vgl. z.B. Biehler/Vogl 1998) - in unserer Untersuchung keine grundlegenden strukturellen Unterschiede feststellen lassen.

Vor diesem Hintergrund bleibt als ein vorläufiges Ergebnis fest zu halten, dass die Zusammenhänge zwischen Besonderheiten der Beschäftigtenstruktur und anderen strukturellen Merkmalen von Call Centern weniger eng sind, als vielfach angenommen wird. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Personalmanagement-Strategien in Call Centern nicht nur von bestimmten objektiven Gegebenheiten bestimmt werden, sondern innerhalb gewisser Grenzen durchaus gestaltbar sind.

Inwieweit Faktoren wie etwa die Art der angebotenen Dienstleistungen, die Unternehmensorganisation und die Entstehungsgeschichte der Call Center, die tendenziell einen größeren Einfluss zu haben scheinen, tatsächlich auf die Ausgestaltung des Personalmanagements wirken, ist eine der zentralen Fragen, denen wir im weiteren Verlauf der FREQUENZ-Studie gemeinsam mit den Kooperationsunternehmen nachgehen werden.

Literatur

- Bittner, Susanne/Schietinger, Marc/Schroth, Jochen/Weinkopf, Claudia** (2000): Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01. Gelsenkirchen.
- Biehler, Hermann/Vogl, Gerlinde** (1998): Call Center: Stand, Entwicklungsperspektiven und Arbeitsplatz-Effekte. Gutachten im Auftrag des sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit. München.
- BL ConCept** (1998): Studie Call Center-Benchmarking. In: <http://www.call-center-forum.de./index.iphtml?ME=ccm&Main=CallCentermarkt%2Findex.iphtml&Titel=Call-Center-Markt> vom 4.2.2000.
- Emnid** (1998): Expertenbefragung. In: <http://www.callcenterakademie.de/2/emnid/sld001a.htm> vom 26.5.1999.
- Gemini Consulting** (1997): Call Center Marktbefragung 1997. In: <http://www.gemini-consulting.de/presse/inpres1.htm> vom 28.3.2000.
- Gesellschaft für Konsumforschung (GfK)** (1998): Call Center Studie 1998: Marktstudie zur Entwicklung der Call Center-Branche in Deutschland. In: http://www.callcenterakademie.de/06/f_ergebnisse/start.html vom 28.3.2000.
- Michel Medienforschung und Beratung (MMB)** (1997): Ergebnisse einer Expertenbefragung durch „MMB Michel Medienforschung und Beratung“. In: <http://www.cca.nrw.de/forsch4.htm> vom 4.5.1999.
- Michel Medienforschung und Beratung (MMB)** (1999): Qualifikationsanforderungen in der Call Center-Branche – Status quo und Perspektiven. Eine Untersuchung im Auftrag des Projektträgers des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Bonn.
- ProfiTel** (1998): Benchmark-Studie Call Center Markt Deutschland 1998. Hamburg.
- Schietinger, Marc/Schroth, Jochen** (2001): Qualifikation und Qualifizierung von Call Center-Agents: Erste Ergebnisse aus der Basiserhebung. Arbeitspapier 2001-01 des Forschungsprojekts Personalmanagement – Call Center und Handel (FREQUENZ). Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.