



Marc Schietinger

**Personalmanagement
in Call Centern – eine Typologie**

**Forschungsprojekt FREQUENZ
Personalmanagement - Call Center und Handel**

Inhalt

1 Einleitung	3
2 Vorgehensweise	5
3 Personalmanagement-Typen	8
3.1 Erklärungskraft einzelner Kriterien	9
3.2 Profile der Personalmanagement-Typen	11
3.3 Strukturmerkmale der Personalmanagement-Typen	16
4 Personalmanagement in Call Centern und die AKL-Typologie	18
5 Fazit	20
Literatur	22
Anhang	23

1 Einleitung

Personalmanagement wird in Call Centern sehr unterschiedlich gehandhabt, wie verschiedene Auswertungen im Forschungsprojekt FREQUENZ gezeigt haben (vgl. Schietinger/Schroth 2001 a,b,c,d). Dies könnte zu der Schlussfolgerung verleiten, dass jedes Unternehmen individuell vorgeht und keine Gemeinsamkeiten oder systematische Zusammenhänge zwischen einzelnen Feldern des Personalmanagements vorhanden sind. Daher ist es das Ziel dieses Arbeitspapiers, Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede zwischen einzelnen Strategien und Maßnahmen in Personalmanagement-Bereichen wie Arbeitsorganisation, Personalplanung, Entlohnung, Qualifikation usw. aufzuzeigen. Dazu sollen mittels eines empirischen Verfahrens Personalmanagement-Typen identifiziert und interpretiert werden.

Empirische Grundlage sind die ausführlichen Fallstudien in 18 FREQUENZ-Call Center. Mittels qualitativer Interviews auf verschiedenen Hierarchie- und Funktionsebenen sowie quantitativen Erhebungen wie z.B. zur Beschäftigtenstruktur wurden für alle Call Center die spezifischen Vorgehensweisen in verschiedenen Bereichen des Personalmanagement ermittelt (*Übersicht 1* gibt einen Überblick über die FREQUENZ-Call Center). Auf Basis dieser Erkenntnisse wurden dann Typen abgeleitet.

Diese Typologie stellt einen eigenständigen Versuch der Typisierung von Personalmanagement-Strategien und –praktiken im Call Center-Bereich dar und grenzt sich sowohl den Inhalt als auch die Methode betreffend von anderen Typologien ab. Lediglich mit der Call Center-Typologie („AKL-Typologie“), die von den vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Call Centern-Forschungsprojekten entwickelt wurde (vgl. Brasse u.a. 2002) gibt es bei Ansatz und Vorgehensweise Ähnlichkeiten. Aber während sich die „AKL-Typologie“ mit vielen Aspekten der Organisationsform Call Center beschäftigt und z.B. Technik, Kunden und Leistungsspektrum mit einbezieht, stellt die hier im Mittelpunkt stehende Typologie das Personalmanagement ins Zentrum.

Name*	CC-Typ	Haupt-Anrufrichtung	Branche	Anzahl Beschäftigte	Tätigkeitsschwerpunkte	Gründung	Bundesland
Meyer- Versicherung	Inhouse	Inbound	Versicherungen	73	Auskünfte, Beratung, Sachbearbeitung	1998	NRW
Tech-Helpline	Dienstleister	Inbound	Verkehr	34	Hotline für technische Anlagen	1992	NRW
TeleCall	Inhouse	Inbound	Telekommunikation	102	Rufnummernauskunft	1998	Mecklenburg-Vorpommern
Alles-Versand Berlin	Inhouse	Inbound	Versandhandel	132	Bestellannahme, Beschwerdemanagement	1972	Berlin
Alles-Versand Sachsen				109		1990	Sachsen
Privatkasse	Inhouse	Inbound	Krankenversicherung	20	Auskünfte, Beratung, Sachbearbeitung	1999	NRW
Bank direkt	Inhouse	Inbound	Banken	1.163	Telefonbanking	1995	Schleswig-Holstein
Gesundheitskasse A	Inhouse	Inbound	Krankenversicherung	77	Auskünfte, Beratung, Sachbearbeitung	2000	NRW
Gesundheitskasse B				101			
Bank-Service	Dienstleister	Inbound	Banken	307	Telefonbanking	1997	Saarland
Müller Comm	Dienstleister	Inbound	Automobilindustrie	30	Telefonzentrale, Auskunft	1994	Bayern
New Call	Inhouse	Inbound	diverse	24	Service-Hotline, Telefonmarketing	1999	Mecklenburg-Vorpommern
Call & Marketing	Dienstleister	Outbound	diverse	97	Telemarketing, Vertrieb	1983	Niedersachsen
Chemie-Line	Inhouse	Inbound	Chemieindustrie	12	Produkthotline, Beratung, Beschwerdemanagement	1987	NRW
ProTextil	Inhouse	Inbound	Versandhandel	37	Bestellannahme, Produktberatung	1996	Hessen
MTK	Dienstleister	Inbound	diverse	16	Kundenbetreuung	1999	NRW
SupportU	Dienstleister	Inbound	IT	907	EDV-Hotline	1998	NRW
Marktservice	Dienstleister	Outbound	diverse	111	Telefonmarketing, Bestellannahme, Hotline	1982	NRW

Übersicht 1: Die FREQUENZ-Call Center

Quelle: Eigene Darstellung

© IAT 2002

* Die Unternehmensnamen sind anonymisiert. Ähnlichkeiten mit bestehenden Unternehmen sind rein zufällig.

2 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise der Personalmanagement-Typologie lässt sich in fünf Schritten beschreiben:

- 1) Ermittlung von relevanten Kriterien
- 2) Ermittlung von Merkmalsausprägungen der Kriterien
- 3) Bestimmung der Merkmalsausprägungen für die einzelnen Call Center
- 4) Ermittlung von Personalmanagement-Typen anhand einer Randauszählung der Merkmalsausprägungen
- 5) Interpretation der Personalmanagement-Typen

In einem ersten Schritt wurden aufgrund der Erkenntnisse aus den Fallstudien und ersten Auswertungen 27 Kriterien bestimmt, die das Personalmanagement in Call Centern besonders gut charakterisieren können. Dabei wurden aus verschiedenen Personalmanagement-Feldern Kriterien herangezogen (siehe auch *Übersicht 2*):

- Industrielle Beziehungen
- Arbeitsorganisation
- Entlohnung
- Beschäftigtenstruktur
- Arbeitsbedingungen
- Arbeitszeiten / Personaleinsatzplanung
- Qualifikation

Anschließend wurden für jedes Kriterium, soweit möglich, drei Ausprägungen ermittelt. Bei drei Kriterien sind lediglich zwei Ausprägungen denkbar (z.B. Betriebliche Interessensvertretung: ja – nein). Um bestimmte statistische Berechnungen zu ermöglichen bzw. die Auswertungen zu erleichtern, wurden die Ausprägungen *ordinal* skaliert. Eine Ordinalskala bedeutet, dass die Ausprägungen der einzelnen Kriterien rangmäßig eingeordnet werden können, die Differenzen zwischen den Ausprägungen jedoch nicht quantifizierbar sind (vgl. Benninghaus 1998: 19). Die „niedrigste Rangstufe“ bei den PM-Kriterien liegt immer auf „Ausprägung 1“, die höchste auf „Ausprägung 3“. Bei vielen der Kriterien ist das Vorhandensein einer Rangfolge direkt einleuchtend (z.B. Komplexität der Dienstleistung: einfach – mittel-schwer – beratungsintensiv; Anfangsgehalt Agent: geringes Gehaltsniveau – mittleres Gehaltsniveau – hohes Gehaltsniveau). Bei einigen Kriterien wurden die Zahlenreihen dagegen genau umgedreht (z.B. Frauenanteil: über 80 % - 50 bis 80% - unter 50 %; Servicezeiten: lange Servicezeiten – mittlere Servicezeiten – kurze Servicezeiten). Hintergrund sind Erkenntnisse, die sich aus den thematischen Auswertungen der Basiserhebung ergaben. So zeigte sich z.B., dass ein sehr hoher Frauenanteil stark mit einfacheren Call Center-Dienstleistungen korrespondiert. Ähnlich ist dies auch bei einigen Kriterien, bei denen die Bildung eine Rangfolge nicht direkt einleuchtet (z.B. betriebliche Interessensvertretung, ACD-Auswertungen, Vorgehensweise PEP, Arbeitszeitsysteme, Pausenregelungen). Auch hier gibt es aufgrund der Ba-

siserhebung Vorkenntnisse, die gewisse Zusammenhänge zu anderen Kriterien vermuten lassen. Z.B. werden Gleitzeitsysteme überwiegend in den Call Centern eingesetzt, die tarifgebunden sind, komplexe Beratungsdienstleistungen anbieten, kurze Servicezeiten einsetzen, feste Arbeitsplätze eingerichtet haben etc..

Aus den Erkenntnissen der Basiserhebung wurden die Werte und Aussagen der einzelnen Ausprägungen ermittelt. Die gewählten Zahlenwerte erscheinen trennscharf genug, um zu einer sinnvollen Unterscheidung in PM-Typen beizutragen. So macht es z.B. keinen Sinn ein „Hohes Gehaltsniveau“ bei 2.556 € Vollzeit festzulegen, da sonst nur ein einziges FREQUENZ-Call Center diese Ausprägung ausweisen würde.

Kriterium	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
Industrielle Beziehungen			
1. Tarifbindung	nein	Haustarifvertrag	Branchentarifvertrag
2. Betriebliche Interessensvertretung	nein	-	ja
Arbeitsorganisation			
1. Unterscheidung zwischen First- und Second-Level	ja	-	nein
2. Komplexität der Dienstleistung	einfach	mittelschwer	komplex und beratungsintensiv
3. Sach- oder Mischarbeit	reine Telefonie	Telefonie und Zusatzaufgaben (Job-Enlargement)	Telefonie und Sachbearbeitung bzw. Job-Enrichment
4. Telefonbelastung (Anzahl Telefonate pro Stunde)	über 20 Telefonate pro Stunde	10 – 20 Telefonate pro Stunde	unter 10 Telefonate pro Stunde
5. Kommunikationsmedien	ausschließlich Telefonie	Telefonie, Fax, Brief	Telefonie, Fax, Brief, E-Mail oder Internet (chat, co-browsing)
6. Servicezeiten	lange Servicezeiten > 120 Std. pro Woche	mittlere Servicezeiten 50 – 120 Stunden pro Woche	kurze Servicezeiten < 50 Stunden pro Woche
Entlohnung			
1. Anfangsgehalt Agent	niedriges Gehaltsniveau < 1.278 € Vollzeit	mittleres Gehaltsniveau 1.278 – 2.045 € Vollzeit	hohes Gehaltsniveau > 2.045 € Vollzeit
2. leistungsbezogene variable Lohnbestandteile	hoher Anteil am Monatslohn	Jahresbonus	keine
Beschäftigtenstruktur			
1. Anteil Männer / Frauen	Frauenanteil über 80 %	Frauenanteil 50 – 80 %	Frauenanteil unter 50 %
2. Anteil Vollzeit / Teilzeit	hoher Teilzeitanteil über 80 %	mittlerer Teilzeitanteil 30 – 80 %	geringer Teilzeitanteil unter 30 %
3. Anteil Studierende / geringfügig Beschäftigte	hoher Anteil > 30 %	mittlerer Anteil 5 – 30 %	niedriger Anteil < 5 %
4. Altersverteilung	hoher Anteil junger Angestellter (unter 30 Jahre) > 40 %	mittlerer Anteil junger Angestellter (unter 30 Jahre) 20 – 40 %	geringer Anteil junger Angestellter (unter 30 Jahre) < 20 %
5. Qualifikationsanforderungen	überwiegend außerfachliche Anforderungen	sowohl außerfachliche als auch fachliche Anforderungen	überwiegend fachliche Anforderungen (z.B. abgeschlossene Berufsausbildung im Aufgabenbereich)

Arbeitsbedingungen			
1. fester Arbeitsplatz	nein	-	ja
2. ACD-Auswertungen	Einzelplatzauswertung	Gruppenauswertung	Keine Auswertungen
3. Fluktuation	hohe Fluktuation > 20 %	mittlere Fluktuation 5 – 20 %	geringe Fluktuation < 5 %
4. Krankenstand	hoher Krankenstand > 6 %	mittlerer Krankenstand 3 – 6 %	geringer Krankenstand unter 3 %
Arbeitszeiten / Personaleinsatzplanung (PEP)			
1. Vorgehensweise PEP (PEP-Tools)	spezielle Planungs-Tools	Excel-Tool	nicht elektronische oder gar keine Hilfsmittel
2. Vorlauf der PEP	bis zu 2 Wochen	2 Wochen	über 2 Wochen
3. Arbeitszeit- und Schichtsysteme	flexible Festlegung der Arbeitszeiten und Schichtsysteme	fixe Arbeitszeiten	Gleitzeitsysteme
4. Pausenregelungen	fixe Pausen	nach Absprache oder Pausenplan	Pausen können frei genommen werden
Qualifikation			
1. Einarbeitungsprogramm	kurze Einarbeitung (unter 2 Wochen)	ausführliches Einarbeitungsprogramm (über 2 Wochen)	entsprechende Berufsausbildung ist Voraussetzung
2. Coaching	kein Coaching	Coaching in unregelmäßigen Zeitabständen	regelmäßiges Coaching
3. Teamsitzungen	keine Teamsitzungen	Teamsitzungen unregelmäßig oder nach Bedarf	regelmäßige Teamsitzungen
4. Weiterbildungsmöglichkeiten (Schulungen, Seminare, Workshops) etc.	keine Weiterbildungsmöglichkeiten	Weiterbildungsmöglichkeiten werden unregelmäßig angeboten	umfassendes Weiterbildungs- und Seminarprogramm

Übersicht 2: Kriterien zur Bildung einer Personalmanagement-Typologie in Call Centern

Quelle: Eigene Darstellung

©IAT 2002

Anschließend wurde für jedes der 18 Call Center die konkreten Ausprägungen für jedes Kriterium bestimmt. Bei einigen Call Center lagen allerdings nicht für alle Kriterien Informationen vor.

Im nächsten Schritt wurden dann Personalmanagement-Typen gebildet. Das übliche statistische Standardverfahren der Clusteranalyse, welches sich prinzipiell für solche Fragestellung anbietet, konnte allerdings nicht eingesetzt werden. Der wichtigste Grund hierfür ist die relativ geringe Fallzahl von 18 Call Center, welche die Anzahl der für die Analyse relevanten Kriterien unterschreitet. Eine sinnvolle Interpretation der gewonnen Cluster wäre dadurch nicht mehr möglich. Daher wurde mittels einer Randauszählung der unterschiedlichen Merkmalsausprägungen für jedes Call Center eine typische Verteilung ermittelt. Da die Merkmale ordinal skaliert sind, lassen sich anhand der spezifischen Muster der Verteilungen ähnliche Call Center gruppieren. Das Ergebnis der Randauszählung und dessen Interpretation wird im Folgenden vorgestellt.

3 Personalmanagement-Typen

Bei der Randauszählung hat sich herausgestellt, dass es drei Grundtypen von Personalmanagement-Strategien gibt. Bei allen Typen haben sich deutliche Schwerpunkte bei einer Stufe der Merkmalsausprägung ergeben (vgl. Übersicht 3). So haben in Typ 1 die meisten Kriterien die Ausprägung 3, im mittleren Typ die Ausprägung 2 und im letzten Typ die Ausprägung 1. In Vorwegnahme der Interpretation in 3.2 bezeichnen wir die Typen zwecks besserer Anschaulichkeit schon jetzt mit ihren Namen.

Typ 1 „Komplex“	Typ 2 „Anspruchsvoll und flexibel“	Typ 3 „Masse“
Privatkasse (1/5/21)	MTK (5/12/10)	New Call (12/8/7)
Gesundheitskasse A (1/6/20)	Tech-Helpline (9/8/10)	Müller Comm (14/8/5)
Gesundheitskasse B (1/6/20)	SupportU (10/7/10)	TeleCall (13/8/6)
Chemie-Line (0/6/19)	ProTextil (8/12/7)	Alles-Versand Berlin (12/12/3)
Meyer-Versicherung (1/7/18)	Marktservice (9/11/7)	Alles-Versand Sachsen (15/9/3)
	Call&Marketing (5/9/7)	
	Bank direkt (7/15/5)	
	Bank-Service (10/11/6)	

Übersicht 3: Personalmanagement-Typen

Quelle: Eigene Erhebung

© IAT 2002

Bei der Betrachtung der Merkmalsverteilung wird eine erhebliche Bandbreite an Personalmanagement-Strategien deutlich. Es haben sich auch klare systematische Zusammenhänge zwischen einzelnen Call Centern beim Personalmanagements herausgestellt. So zeigt die Verteilung der Merkmalsausprägungen, dass sich „an den Rändern“ recht homogene Gruppen gebildet haben, die sich auch deutlich voneinander abgrenzen lassen. Zwischen diesen beiden „Polen“ befinden sich acht Call Center, die in sich zwar heterogener sind, aber aufgrund vieler inhaltlicher Gemeinsamkeiten doch als eigener Typ bezeichnet werden können.

3.1 Erklärungskraft einzelner Kriterien

Die Bildung der Typen resultiert bislang aus der Häufigkeitszählung von Merkmalsausprägungen. Dies lässt noch keine inhaltliche Interpretation zu. Im Extremfall kann es sein, dass zwei Call Center zwar die gleiche Häufigkeitsverteilung aufweisen, aber trotzdem bei jedem Kriterium eine andere Ausprägung haben. In diesem Fall gäbe es beim Personalmanagement zwischen den beiden Call Centern keine inhaltliche Übereinstimmung, obwohl sie im gleichen Typ wären. Um zu überprüfen, ob die Typenbildung nicht vom Zufallsprinzip abhängt, sondern auch inhaltliche Zusammenhänge aufweist, wurden zwei Methoden eingesetzt: ein statistisches Verfahren, welches diejenigen Kriterien herausfiltert, die am stärksten zur Typenbildung beitragen und die Interpretation einer Kreuztabelle, welche die Merkmalsverteilungen innerhalb der einzelnen Typen ausweist.

Um die Kriterien herauszufiltern, die am stärksten zur einer Typenbildung beitragen, wurden statistische Berechnungen angestellt. Das Verfahren lässt sich dabei grob wie folgt zusammenfassen:

- 1) Es wurde jedes Kriterium mit den restlichen 26 Kriterien korreliert;
- 2) es wurde überprüft, wie viele schwache, mittlere oder starke Zusammenhänge dieses Kriterium mit den jeweils anderen aufweist;
- 3) es wurden die Kriterien bestimmt, welche die meisten Zusammenhänge mit anderen Kriterien aufweisen, wobei die Anzahl der mittleren und starken Zusammenhänge stärker gewichtet wurden.

zu 1)

Da die Ausprägungen, wie oben beschrieben, ordinal skaliert sind, kommen vor allem zwei Korrelationskoeffizienten in Betracht: Kendall's Tau b und Spearman's Rho. Kendall's Tau b basiert auf der ordinalen Assoziation (Paarvergleich) und bezieht das Problem der so genannten „Ties“ mit ein (vgl. Benninghaus 1992: 138 ff.). Bei unseren Berechnungen ist es wichtig, das Problem der „Ties“ (Verknüpfungen) zu berücksichtigen, da diese Aufgrund der geringen Anzahl an Ausprägungen im Vergleich zu der Anzahl an Call Centern besonders häufig auftreten.

Da es für die ordinale Korrelationsberechnung verschiedene Maßzahlen und Berechnungsmethoden gibt, die für das selbe Problem unterschiedliche Ergebnisse aufweisen, erscheint es sinnvoll, unsere Berechnungen noch mit einer weiteren Maßzahl durchzuführen. Zum Vergleich bietet sich der Rangkorrelationskoeffizient „Spearman's Rho“ an, der auf einem grundsätzlich anderen Berechnungsverfahren beruht. Allerdings treten bei Spearman's Rho tendenziell höhere Korrelationswerte auf (vgl. Benninghaus 1992: 182), da im Gegensatz zu Kendall's Tau b das Problem der „Ties“ nicht umgangen werden kann.

zu 2.)

Nach den Korrelationsberechnungen erfolgt als nächster Schritt die Überprüfung eines jeden Kriteriums, wie viele schwache, mittlere und starke Zusammenhänge es mit den anderen aufweist. Als schwache Zusammenhänge wurden dabei Werte von 0,3 – 0,4 eingestuft, als mittlere 0,4 – 0,7 und als starke Zusammenhänge von 0,7 – 1,0.

zu 3.)

Anschließend wurde die Summe aus der Anzahl der verschiedenen Zusammenhänge gebildet (siehe *Anhang 1*). Anzumerken ist hierbei, dass beide Koeffizienten ausschließlich gleiche oder sehr ähnliche Werte bilden. Auch wenn es teilweise zu Verschiebungen kommt, was die Anzahl an Zusammenhängen betrifft, so sind die einflussreichsten Kriterien dieselben.

Folgende Kriterien haben sich als bedeutsam für die Herausbildung von Personalmanagement-Typen herauskristallisiert:

- Tarifbindung
- Komplexität der Dienstleistung
- Sach- und Mischarbeit
- Telefonbelastung
- Anfangsgehalt Agent
- Anteil Vollzeit / Teilzeit
- Anteil Studierende und geringfügig Beschäftigte
- Qualifikationsanforderungen
- fester Arbeitsplatz
- ACD-Auswertungen
- Vorgehensweise PEP
- Vorlauf PEP
- Arbeitszeit- und Schichtsysteme
- Einarbeitungsprogramm
- Teamsitzungen

Damit wird deutlich, dass die Typenbildung nicht auf einer reinen Zufälligkeit beruht, sondern systematische Zusammenhänge zwischen einzelnen Kriterien des Personalmanagements in Call Centern vorhanden sind.

In einem nächsten Schritt wurden nun die Verteilungen der Merkmalsausprägungen innerhalb der einzelnen Typen betrachtet. So können auf der einen Seite die spezifischen Charakteristika einzelner Personalmanagement-Typen herausgearbeitet und Profile der Personalmanagement-Typen ermittelt werden, andererseits aber auch (Nicht-)Zusammenhänge einzelner Kriterien und damit Gestaltungsspielräume in Fragen des Personalmanagements bestimmt werden.

Dazu wurde eine Kreuztabelle erstellt und zunächst überprüft, welche Kriterien einen hohen Erklärungsgehalt bezüglich der Typenbildung haben (siehe *Anhang 2*). Als Ergebnis lassen sich aus der Tabelle grob drei Kategorien von Kriterien identifizieren, die unterschiedlich zur Typenbildung von Call Centern beitragen:

Nicht erklärende Kriterien

Lediglich zwei der 27 Kriterien können nicht zu einer Unterscheidung in Personalmanagement-Typen beitragen. Dies ist der „Krankenstand“ und die „Pausenregelungen“. Beim Krankenstand weist die überwiegende Mehrheit der Call Center Ausprägung 2 (mittlerer Krankenstand) auf, so dass sich keine spezifischen Muster bei den einzelnen Typen ergeben haben. Bei den Pausenregelungen sind die Verteilungen innerhalb der einzelnen Typen sehr ähnlich und weisen kein charakteristisches Profil auf.

Teilweise erklärende Kriterien

13 Kriterien weisen zumindest für einen Typ ein spezielles Profil auf und können deshalb teilweise zur Erklärung von Unterschieden beitragen. Beispiele hierfür sind die „Betriebliche Interessensvertretung“ (beim Typ 1 haben alle Call Center eine betriebliche Interessensvertretung), „Servicezeiten“ (vier von fünf Call Centern mit sehr langen Betriebszeiten befinden sich im Typ 2), „Leistungsbezogene variable Lohnbestandteile“ (alle Call Center, die diese einsetzen, befinden sich in Typ 2) und „Weiterbildungsmöglichkeiten“ (kein Call Center des Typ 3 hat ein ausgeprägtes Weiterbildungs- oder Seminarprogramm).

Sehr gut erklärende Kriterien

Zwölf Kriterien sind so trennscharf, dass für jeden Typ spezifische Schwerpunkte erkennbar sind. Zu diesen Kriterien gehören z.B. die „Komplexität der Dienstleistung“, der „Teilzeitananteil“ und die „Vorgehensweise Personaleinsatzplanung“.

3.2 Profile der Personalmanagement-Typen

Aufgrund der Verteilung der Merkmalsausprägungen, die aus der Kreuztabelle (siehe *Anhang 2*) hervorgeht, lassen sich Profile der einzelnen Personalmanagement-Typen erstellen. Die aufgeführten Profile beziehen sich in der Regel auf die Mehrheit der Ausprägungen im jeweiligen Typ. Die einzelnen Call Center können durchaus bei dem einen oder anderen Kriterium abweichen. Kein FREQUENZ-Call Center wird komplett einem Typen-Profil entsprechen.

Typ 1: „Komplex“

Dieser Personalmanagement-Typ ist in vielen Bereichen sehr homogen. So sind alle fünf Call Center diesen Typs an (branchenspezifische) Tarifverträge gebunden und besitzen eine betriebliche Interessensvertretung. In allen werden komplexe und beratungsintensive Dienstleistungstätigkeiten erbracht. In der überwiegenden Anzahl der Fällen ist die Agententätigkeit verbunden mit Sachbearbeitung. Die recht weiten Arbeitsfelder der Agents werden auch vom durchgängigen Fehlen eines Second-Levels gestützt (im Falle der Chemie-Line handelt es

sich allerdings um ein Second-Level-Call Center). Es wird auf mehrere Kommunikationskanäle zurückgegriffen, so dass die spezifische Telefonbelastung die niedrigste aller Typen ist. Die Servicezeiten sind kürzer als bei den anderen Typen.

Hinsichtlich der Beschäftigtenstruktur zeichnet sich dieser Typ durch den durchschnittlich geringsten Teilzeitanteil unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie den geringsten Anteil an Studierenden oder geringfügig Beschäftigten aus. Entsprechend den anspruchsvollen Tätigkeiten sind auch die Qualifikationsanforderungen die höchsten aller Typen. Zwar befinden sich die beiden Call Centern mit den höchsten Männeranteilen im Typ „Anspruchsvoll und flexibel“, trotzdem weist dieser Typ den durchschnittlich höchsten Männeranteil unter den Beschäftigten auf.

Auch was die Arbeitsbedingungen betrifft, erweist sich dieser Typ als sehr homogen: Die Entlohnung bewegt sich ganz klar im höheren Bereich (Anfangsgehalt Agent in der Regel über 2.045 € Brutto (Vollzeit)). Leistungsbezogene variable Lohnbestandteile werden nicht bezahlt. Die MitarbeiterInnen haben alle einen festen Arbeitsplatz und ACD-Auswertungen werden weder auf Einzelplatz- noch auf Gruppenebene gemacht. Die Fluktuation ist die geringste aller Typen und beträgt durchgehend unter 5 %.

Bei den Arbeitszeiten und der Personaleinsatzplanung zeichnen sich die Call Center dieses Typs durch eine geringe Technisierung (i.d.R. werden keine oder nichttechnische Hilfsmittel herangezogen) und lange Vorläufe bei der Personaleinsatzplanung aus. Bei den Arbeitssystemen liegt ein klarer Schwerpunkt auf Gleitzeitregelungen.

Lediglich im Bereich der Qualifizierung zeigen sich zwischen den Call Centern dieses Typs größere Unterschiede. Während in allen Call Centern eine spezifische Berufsausbildung für die Call Center-Agents Voraussetzung ist, wird das Coaching oder das Weiterbildungsangebot unterschiedlich gehandhabt. Bei beiden Punkten sind keine eindeutigen Schwerpunkte erkennbar. So gibt es zwei Call Center, in denen kein Coaching durchgeführt wird, und in drei Call Centern werden Weiterbildungsmöglichkeiten nur unregelmäßig angeboten.

Typ 2: „Anspruchsvoll und flexibel“

Dieser Personalmanagement-Typ vereint mit acht Call Centern die meisten FREQUENZ-Partnerunternehmen auf sich. Er ist in vielen Gesichtspunkten ein „Mitteltyp“. Dementsprechend ist auch die Heterogenität innerhalb diesen Typs sehr viel höher als in den anderen. Deshalb sind hier Strukturaussagen etwas vorsichtiger zu werten.

Recht deutlich zeigt sich, dass die Call Center mittelschwere bis komplexe Beratungsdienstleistungen erbringen. Typische Beispiele sind das Direktbanking, der EDV-Support und das Telefonmarketing. Im Gegensatz zum Typ „Komplex“ sind die Arbeitsinhalte jedoch viel weniger von Sachbearbeitungstätigkeiten geprägt, sondern beschränken sich auf Zusatzaufgaben wie z.B. E-Mail-Bearbeitung. Dementsprechend werden in diesen Call Centern häufiger

mehrere Kommunikationsmedien (einschließlich Internet) eingesetzt. Die Telefonbelastung ist durchschnittlich höher als bei Typ „Komplex“ und bei fast der Hälfte der Call Center ist ein Second-Level eingerichtet. Bei den Servicezeiten sticht dieser Typ hervor, weil sich dort vier der fünf Call Center mit sehr langen Betriebszeiten von über 120 Stunden in der Woche befinden.

Mit den geringeren fachlichen Anforderungen korrespondiert auch die Beschäftigtenstruktur dieses Typs. Die Qualifikationsanforderungen sind anders gelagert und es wird bei den Rekrutierungsentscheidungen mehr Wert auf außerfachliche Anforderungen wie Stressresistenz oder Kommunikationsverhalten gelegt. Der Teilzeitanteil ist mit 30 – 80 % wesentlich höher. Auch bei den Studierenden und geringfügig Beschäftigten liegt der Schwerpunkt auf einem mittleren Anteil. Interessanterweise sind diesem Typ jene Call Center zugehörig, die sehr stark auf junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter setzen. Fünf von acht Call Centern bei denen der Anteil der unter 30-Jährigen über 40 % der Belegschaft beträgt, finden sich hier wieder.

Das Anfangsgehalt der Agents bewegt sich durchgehend im mittleren Bereich und leistungsbezogene variable Lohnbestandteile sind nur in diesem Typ anzutreffen. Des Weiteren ist zu erwähnen, dass kein Call Center des Typ „Anspruchsvoll und flexibel“ tarifgebunden ist und sich auch die Mehrheit der Call Center ohne Betriebsrat hier wiederfindet. Ein fester Arbeitsplatz ist eher die Ausnahme und bei den meisten Call Centern sind ACD-Einzelplatz- oder Gruppenauswertungen an der Tagesordnung. Die Fluktuation ist im allgemeinen höher als in Typ „Komplex“ und liegt meist zwischen 5 und 20 % pro Jahr.

Bei den Arbeitszeiten und Personaleinsatzplanungssystemen zeigen sich zwar gewisse Tendenzen, aber klare Schwerpunkte lassen sich nicht ausmachen. Die Personaleinsatzplanung ist in der Regel technisiert und wird entweder durch spezielle Planungstools oder Excel-Tabellen unterstützt. Der Vorlauf bei der Personaleinsatzplanung ist im Durchschnitt kürzer als in Typ „Komplex“, beträgt aber mit einer Ausnahme mindestens zwei Wochen. Die Arbeitszeiten werden entsprechend der längeren Servicezeiten flexibler gehandhabt. Feste Arbeitszeiten und Gleitzeitsysteme sind kaum anzutreffen.

Was die Qualifizierung betrifft, so sind die Call Center dieses Typs mindestens vergleichbar aktiv wie in Typ „Komplex“. Bei den meisten Call Centern durchlaufen die neuen Beschäftigten ein ausführliches Einarbeitungsprogramm, Coaching und Teamsitzungen finden zumindest in unregelmäßigen Abständen statt. Auch auf Weiterbildung wird großer Wert gelegt, bei fünf der acht Call Center ist ein ausgeprägtes Weiterbildungsprogramm vorhanden. Die verstärkten Qualifizierungsanstrengungen der Call Center dieses Typs lassen sich wohl dadurch erklären, dass zwar auf der einen Seite recht anspruchsvolle Dienstleistungstätigkeiten durchgeführt werden und auch die Kundinnen und Kunden fachliches Know-how bei den Agents voraussetzen, aber es auf der anderen Seite keine festgelegten Berufswege für die Beschäftigten gibt, wie sie in Typ „Komplex“ vorhanden sind. Die Call Center sind dadurch gezwungen, sich um eine breite (betriebsinterne) Qualifizierung zu bemühen.

Typ 3: „Masse“

Der dritte Personalmanagement-Typ besitzt mit fünf Call Centern die gleiche Größe wie Typ „Komplex“. Die Homogenität ist zwar höher als im Typ „Anspruchsvoll und flexibel“, reicht aber nicht an die von Typ „Komplex“ heran. Prägend für diesen Personalmanagement-Typ sind die einfacheren und standardisierten Telefondienstleistungen. Dies drückt sich auch darin aus, dass die Agententätigkeiten allenfalls Zusatzaufgaben beinhalten, wie z.B. E-Mail-Bearbeitung. Durchschnittlich werden die wenigsten Kommunikationsmedien aller Typen eingesetzt, was unter anderem auch zur Folge hat, dass die spezifische Telefonbelastung die tendenziell höchste ist. Es herrschen zwar eher längere Servicezeiten vor, diese sind jedoch selten auf einen 24-Stunden-Service ausgedehnt.

Die Arbeitsorganisation zieht einige spezifische Merkmale in der Beschäftigtenstruktur nach sich. So sind in allen Call Centern dieses Typs die Qualifikationsanforderungen ganz klar auf den nicht-fachlichen Bereich konzentriert. Hinzu kommt, dass sich in diesem Typ die meisten Call Center mit einem Frauenanteil von 80 % befinden und relativ gesehen die meisten Studierenden bzw. geringfügig Beschäftigten eingesetzt werden. Wie auch schon durch andere Auswertungen belegt (vgl. Schietinger/Schroth 2001a), sind diese Strukturen verbunden mit einem sehr hohen Teilzeitanteil. In vier von fünf Call Centern beträgt dieser über 80 % der Beschäftigten.

Bei den Arbeitsbedingungen finden sich einige Ähnlichkeiten zum Typ „Anspruchsvoll und flexibel“. Die Beschäftigten haben keinen Anspruch auf einen festen Arbeitsplatz, und es gibt ACD-Einzelplatz- und Gruppenauswertungen. Unterschiede gibt es dagegen bei der Fluktuation, die im Allgemeinen höher als in Typ „Anspruchsvoll und flexibel“ ist, und bei der Entlohnung. In Typ „Masse“ hat die Mehrheit der Call Center ein niedriges Lohnniveau, bei dem das Anfangsgehalt eines Agents nicht mehr als 1.278 € Brutto (Vollzeittätigkeit) beträgt. In Typ „Masse“ gibt es sowohl Call Center mit und ohne (Haus-)Tarifvertrag als auch welche, die eine betriebliche Interessensvertretung besitzen oder nicht. Somit wird deutlich, dass der Personalmanagement-Typ nicht vom Vorhandensein einer Tarifbindung oder einer betriebliche Interessensvertretung bestimmt wird.

Auch bei den Arbeitszeiten und der Personaleinsatzplanung gleichen sich Typ „Anspruchsvoll und flexibel“ und „Masse“. In beiden gibt es die Tendenz, bei relativ flexiblen Arbeitszeiten die Personaleinsatzplanung zu automatisieren. Der Typ „Masse“ weist bei den Kriterien allerdings etwas extremere Ausprägungen auf. Der Vorlauf bei der Personaleinsatzplanung ist allgemein etwas kürzer und kann auch weniger als zwei Wochen betragen, es wird durchschnittlich gesehen stärker auf spezielle EDV-Tools zur Personalplanung gesetzt und bei den Arbeitszeiten liegt ein deutlicherer Schwerpunkt auf flexiblen Schichtsystemen bzw. Arbeitszeiten.

Im Bereich der Qualifizierung sind die Programme in Typ „Masse“ am wenigsten ausgeprägt. Dies dürfte sicherlich mit den eher geringen fachlichen Anforderungen der Telefontätigkeiten zusammenhängen. Die Einarbeitungszeit ist in allen Call Centern sehr kurz und beträgt weni-

ger als zwei Wochen. Auch die Weiterbildungsmöglichkeiten für die Beschäftigten sind eher eingeschränkt und werden nur unregelmäßig angeboten. Teamsitzungen werden in den Call Centern dieses Typs häufig gar nicht durchgeführt. Alle FREQUENZ-Call Center, die keine Teamsitzungen ansetzen, befinden sich in diesem Typ.

Übersicht 4 fasst die wichtigsten Charakteristika der Personalmanagement-Typen zusammen:

	Typ 1 „Komplex“	Typ 2 „Anspruchsvoll und flexibel“	Typ 3 „Masse“
Industrielle Beziehungen	<ul style="list-style-type: none"> alle Call Center tarifgebunden betriebliche Interessenvertretung in allen Call Centern 	<ul style="list-style-type: none"> keine tarifgebundenen Call Center 	<ul style="list-style-type: none"> tarifgebundene und nicht-tarifgebundene Call Center
Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> kein Second-Level komplexe und beratungsintensive Telefondienstleistungen Telefonie verbunden mit Sachbearbeitung eher geringe Telefonbelastung eher eingeschränkte Servicezeiten 	<ul style="list-style-type: none"> mittelschwere und komplexe Telefondienstleistungen Telefonie und Zusatzaufgaben viele Kommunikationskanäle tendenziell die längsten Servicezeiten 	<ul style="list-style-type: none"> hauptsächlich einfache Telefondienstleistungen tendenziell die höchste Telefonbelastung Kommunikationskanäle Telefonie, Fax und Brief eher mittellange Servicezeiten
Entlohnung	<ul style="list-style-type: none"> hohes Gehaltsniveau keine leistungsbezogenen Lohnbestandteile 	<ul style="list-style-type: none"> mittleres Gehaltsniveau wenn leistungsbezogene Lohnbestandteile, dann in diesem Typ 	<ul style="list-style-type: none"> niedriges oder mittleres Gehaltsniveau keine Leistungsbezogenen Lohnbestandteile
Beschäftigtenstruktur	<ul style="list-style-type: none"> mittlerer Frauenanteil geringer Teilzeitanteil niedriger Studierender- und Geringfügigen-Anteil überwiegend fachliche Qualifikationsanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> eher mittlerer und hoher Frauenanteil mittlerer Teilzeitanteil tendenziell mittlerer Studierender und Geringfügigen-Anteil tendenziell hoher Anteil junger Beschäftigter sowohl außerfachliche als auch fachliche Qualifikationsanforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> hoher Frauenanteil hoher Teilzeitanteil tendenziell höherer Studierender- und Geringfügigen-Anteil überwiegend außerfachliche Qualifikationsanforderungen
Arbeitsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> alle Call Center-Agents haben festen Arbeitsplatz ACD-Auswertungen nur auf Betriebsebene geringe Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> überwiegend keine festen Arbeitsplätze für Call Center-Agents tendenziell ACD-Auswertungen auf Einzelplatz- oder Gruppenebene mittlere oder geringe Fluktuation 	<ul style="list-style-type: none"> keine festen Arbeitsplätze für Call Center-Agents tendenziell ACD-Auswertungen auf Einzelplatz- oder Gruppenebene mittlere oder geringe Fluktuation
Arbeitszeiten / PEP	<ul style="list-style-type: none"> nicht elektronische Hilfsmittel bei der Personaleinsatzplanung langer Vorlauf der Personaleinsatzplanung feste Arbeitszeiten oder Gleitzeitsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> Excel-Tools oder spezielle Software-Tools mittlerer oder langer Vorlauf der Personaleinsatzplanung feste Arbeitszeiten oder flexible Festlegung der Schichtsysteme 	<ul style="list-style-type: none"> überwiegend spezielle Software-Tools kurzer oder mittlerer Vorlauf der Personaleinsatzplanung überwiegend flexible Festlegung der Schichtsysteme
Qualifizierung	<ul style="list-style-type: none"> entsprechende Berufsausbildung ist Voraussetzung 	<ul style="list-style-type: none"> ausführliches Einarbeitungsprogramm 	<ul style="list-style-type: none"> kurze Einarbeitung

Übersicht 4: Profile der Personalmanagement-Typen

Quelle: eigene Erhebung

© IAT 2002

3.3 Strukturmerkmale der Personalmanagement-Typen

Die beschriebenen Profile der Personalmanagement-Typen geben die Gemeinsamkeiten der Call Center bezüglich einzelner Felder des Personalmanagements wieder. Bewusst wurden dabei andere Call Center-Strukturvariablen wie Größe, Branche, Organisationsform etc. nicht einbezogen. Durch solche Faktoren sollte nicht der „Blick verstellt“ werden auf die Ausgestaltung und Strategien des Personalmanagements. Jenseits der üblichen Typisierungsversuche (vgl. Brasse u.a. 2002: 9) sollte versucht werden, Strategien des Personalmanagements zu identifizieren und dabei nicht die üblichen Unterscheidungskriterien von Call Centern einzusetzen. Denn in der Basiserhebung des Forschungsprojekts FREQUENZ wurde sehr schnell deutlich, dass bestimmte Strukturausprägungen wie z.B. die Organisationsform keine gleichsam deterministischen Rückschlüsse auf einzelne Gestaltungsaspekte der Personalmanagements zulassen. Dennoch erscheint es sinnvoll im Nachhinein zu überprüfen, ob solche strukturellen Faktoren Personalmanagemententscheidungen beeinflussen bzw. gewisse Rahmenbedingungen darstellen.

Als wichtigster Faktor zur Einteilung von Call Center wird nach wie vor die Organisationsform (Inhouse-Call Center oder externer Dienstleister) herangezogen. Bei unserer Personalmanagement-Typologie gibt es hier nur einen sehr deutlichen Zusammenhang: In Typ „Komplex“ befinden sich ausschließlich Inhouse-Call Center. Dies deutet darauf hin, dass gewisse Formen des Personalmanagements von einer spezifischen Organisationsform profitieren bzw. diese sogar voraussetzen. Zahlreiche Kriterien scheinen in diesem Typ durch die Organisationsform Inhouse-Call Center unterstützt zu werden, wie z.B. die Tarifbindung, die bei allen vorhandene betriebliche Interessensvertretung, die kurzen Servicezeiten etc.. Im Gegenzug bedeutet dies aber nicht, dass jedes Inhouse-Call Center in seinen Ausprägungen automatisch dem Typ „Komplex“ entspricht. Vielmehr gibt es auch eine erhebliche Anzahl Inhouse-Call Center, die sich auch in Typ „Anspruchsvoll und flexibel“ und in Typ „Masse“ befinden. Die Organisationsform allein scheint also kein hinlänglicher Erklärungsgrund für gewisse Formen des Personalmanagements zu sein. Dies wird ebenso anhand der externen Dienstleistern deutlich. Diese befinden sich sowohl in Typ „Anspruchsvoll und flexibel“ und Typ „Masse“, und auch hier zeigen sich sehr große Unterschiede bezüglich einzelner Kriterien.

Ein weiteres wichtiges Unterscheidungskriterium von Call Centern ist die Art der Telefonie, Inbound oder Outbound. Auch anhand dieser Merkmale werden Call Centern häufig gewisse Eigenschaften zugeschrieben. Aber wie bei der Organisationsform sind keine eindeutigen Zusammenhänge feststellbar. Die Call Center in Typ „Komplex“ sind zwar alle „klassische“ Inbound-Call Center, was aber wiederum keine hinreichende Erklärung für bestimmte Ausprägungen des Personalmanagements ist. Auch in Typ „Anspruchsvoll und flexibel“ und Typ „Masse“ befinden sich Call Center mit einem hohem Anteil an Inbound-Telefonie.

Auch die Größe der Call Center scheint keine Auswirkungen auf das Personalmanagement zu haben. Die drei mit Abstand größten FREQUENZ-Call Center befinden sich zwar in Typ

„Anspruchsvoll und flexibel“, aber ansonsten sind in allen Typen Call Center mit einer Größe von unter 20 bis knapp unter 150 Beschäftigten zu finden.

Zusammenfassend ist für die von uns entwickelte Typologie festzuhalten, dass „klassische“ Unterscheidungskriterien von Call Centern etwa wie Inhouse-Call Center vs. externer Dienstleister oder Inbound- vs. Outbound-Telefonie keinen spürbaren Einfluss auf die Ausgestaltung des Personalmanagements haben. Als prägend für die Typenbildung haben sich vielmehr zwei andere Faktoren herausgestellt - und zwar einerseits die *Komplexität der Dienstleistung* und andererseits der *Unternehmenshintergrund*:

- Die *Komplexität der Dienstleistungen* bestimmt vor allem die Abgrenzung zwischen den Typen „Anspruchsvoll und flexibel“ und „Masse“. Während andere Strukturvariablen wie Inbound- und Outbound-Telefonie, der Anteil an externen Dienstleistern, das Vorhandensein von betrieblichen Interessenvertretungen usw. bei den beiden Typen relativ gleichgewichtig verteilt sind, sind es vor allem die jeweiligen Ausprägungen bei Kriterien, die mit der Komplexität der Dienstleistung unmittelbar oder mittelbar zusammenhängen, die zu einer eindeutigen Abgrenzung führen. So lassen sich das höhere Gehaltsniveau und das ausführlichere Einarbeitungsprogramm beim Typ „Anspruchsvoll und flexibel“ sowie der durchschnittlich höhere Teilzeit- und Frauenanteil und die größere Telefonbelastung in Typ „Masse“ klar mit der unterschiedlichen Komplexität der Dienstleistung und der Arbeitsaufgaben begründen.
- Hingegen trägt der Faktor *Unternehmenshintergrund* (und damit verbunden die Tarifbindung und der Einfluss der betrieblichen Interessenvertretung) wesentlich zur Unterscheidung zwischen den Typen „Komplex“ und „Anspruchsvoll und flexibel“ bei: Wie schon erwähnt, ist das Anspruchsniveau der Dienstleistungen zwischen den beiden Typen in vielen Fällen ähnlich. Im Typ „Komplex“ sind jedoch ausschließlich diejenigen Call Center vertreten, die im „geschützten“ Rahmen von größeren Unternehmen agieren. Sie sind tarifgebunden, was eine tendenziell höhere Entlohnung bedingt. Betriebliche Interessenvertretungen tragen z.B. dazu bei, dass die Servicezeiten und der Einsatz hoher Arbeitszeitflexibilität eher begrenzt bleiben und keine ACD-Auswertungen auf Personen- oder Gruppenebene vorgenommen werden. Die Herkunft der Call Center aus „traditionellen“ Branchen bedingt, dass feste Berufsbilder vorhanden sind, diese als wichtige Qualifikationsanforderung für die Arbeit im Call Center gelten und die Agents einen entsprechenden Sachbearbeiterstatus haben. Beim Typ „Anspruchsvoll und flexibel“ handelt es sich hingegen überwiegend um neue Dienstleistungsbranchen oder neue Branchensegmente. Viele Unternehmen sind entweder neu am Markt oder keiner traditionellen Branche zu zuordnen. Daher ist keines dieser Call Center tarifgebunden und die betrieblichen Interessenvertretungen (sofern vorhanden) haben in der Regel einen weniger starken Einfluss als im Typ „Komplex“. Dies wird von den Unternehmen zur Durchsetzung einer größeren Flexi-

bilität vor allem bei den Arbeitszeiten, aber auch teilweise bei der Einführung leistungsabhängiger Lohnbestandteile genutzt. In diesen neuen Dienstleistungsbranchen fehlen auch häufig feste Berufsbilder, weshalb die Call Center vorrangig auf nicht fachspezifisch ausgebildetes Personal zurückgreifen (müssen). Dies dürfte auch eine wesentliche Ursache dafür sein, dass diese Call Center meist sehr umfangreiche Einarbeitungsprogramme und Weiterbildungsmaßnahmen durchführen.

4 Personalmanagement in Call Centern und die AKL-Typologie

Der wissenschaftliche Diskurs über Call Center hat gezeigt, dass es nicht ausreicht, Call Center über wenige Strukturvariablen zu beschreiben. Es taucht häufig das Problem auf, dass entweder stark verallgemeinernde Aussagen über „das Call Center“ gemacht werden oder Einzelfälle beschrieben werden, deren Übertragbarkeit eingeschränkt ist (vgl. Brasse u.a. 2002: 8). Einen Weg aus diesem Dilemma stellt die Bildung einer Call Center-Typologie dar. Aus diesem Grund ermittelten *Brasse u.a.* (2002) eine empirische Call Center-Typologie. Anhand derer soll nun untersucht werden, inwieweit die Personalmanagement-Typen durch spezifische Typen von Call Center geprägt werden bzw. ob ein Zusammenhang zwischen den beiden besteht.

Basis der von *Brasse u.a.* (2002: 14) ermittelten Call Center-Typologie bilden 32 Kriterien aus den Bereichen „Kunden“, „Leistungsspektrum“, „Organisation und Technik“ sowie „Personal“. Für jedes der 32 Kriterien wurden drei Ausprägungen festgelegt, in welche die Call Center zugeordnet wurden. Daraufhin wurde das statistische Verfahren der Clusteranalyse angewandt und die Ergebnisse der Berechnungen interpretiert. Auf Grundlage der Clusterbeschreibungen wurden Call Center-Typen verdichtet und deren charakteristische Eigenschaften benannt. Ergeben haben sich drei klar abgrenzbare Call Center-Typen sowie zwei Mischtypen (vgl. Brasse u.a. 2002: 26). Die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale der drei Haupttypen, die durch die Buchstaben A-K-L bezeichnet werden, sind folgend dargestellt:

- Der Typ A („Hochqualifizierte Agenten und wenige Anrufer) besteht in der Regel aus kleinen Inbound-Call Centern, die komplexe Aufgabenstellungen bearbeiten. Mit relativ wenig Technikaufwand werden durch höher qualifiziertes Personal anspruchsvolle Tätigkeiten durchgeführt. Zum Kundenkreis gehören sowohl Privat- als auch Geschäftskundinnen und -kunden. Die Anrufvolumen sind gering und Öffnungszeiten sind meist auf die Tagesstunden unter der Woche beschränkt. Die Agents sind in der Regel vollzeitbeschäftigt und verfügen über eine abgeschlossene Berufsausbildung. Das Gehaltsniveau ist eher hoch. Wesentliches Ziel ist die Verbesserung der Servicequalität, Kosteneffizienz steht nicht an erster Stelle.
- In Typ K („Standardisierte Kommunikation und viele Kunden“) sind dagegen überwiegend große Inbound-Call Center vertreten, die mit höherem technischen Aufwand hohe

Anrufvolumina abarbeiten. Die Gesprächsinhalte sind dabei weniger komplex (z.B. Auskünfte, Bestellungen etc.), was sich auch in einem geringeren Anteil an Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung niederschlägt. Die Agents sind überwiegend teilzeitbeschäftigt und das Gehaltsniveau ist niedrig bis mittel. Es werden im Allgemeinen Privatkundinnen und -kunden bedient, wobei sich das Angebotsspektrum in der Regel auf maximal zehn Dienstleistungen beschränkt. Wesentliches Ziel ist die Optimierung der Kosteneffizienz.

- Typ L („Breites Listungsspektrum und Leistungsstarke Technik“) vereint Call Center, die in der Regel als externes Dienstleistungsunternehmen vielfältige Inbound- und Outbound-Aufgaben wahrnehmen. Dabei bieten diese ein breites Aufgabenspektrum an, das durch einen hohen Technikeinsatz wie z.B. Standard-CRM-Software oder CTI-Lösungen unterstützt wird. Das Anrufvolumen ist sehr hoch und die Servicezeiten sind dementsprechend ausgedehnt, oft wird ein 24-Stunden-Service angeboten. Der Teilzeitanteil unter den Beschäftigten bewegt sich zwischen denen von Typ A und K. Auch beim Gehaltsniveau liegt der Typ L in der Mitte. Die Qualifikationsanforderungen sind meistens fachlicher und sozial-kommunikativer Natur. Es werden sowohl Geschäfts- als auch Privatkundinnen und -kunden bedient. Servicequalität und Kosteneffizienz stehen gleichwertig im Blickpunkt.

Teilweise wurden in der AKL-Typologie gleiche bzw. ähnliche Kriterien wie in der Personalmanagement-Typologie verwendet (z.B. Servicezeiten, Teilzeitanteil der Beschäftigten usw.). Die weit überwiegende Mehrheit der Kriterien ist jedoch unterschiedlich. Viele Kriterien aus den Themenkomplexen Kunden, Leistungsspektrum sowie Organisation und Technik wurden in der Personalmanagement-Typologie nicht berücksichtigt. Von daher stellt sich die Frage, inwieweit Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede zwischen den beiden Typologien bestehen.

Grundsätzlich lassen sich nur wenige systematische Zusammenhänge zwischen den beiden Typologien feststellen. So befinden sich Call Center aus den Personalmanagement-Typen „Anspruchsvoll und flexibel“ und „Masse“ sowohl in den Call Center-Typen A, K und L oder in den beiden Mischtypen. Deutlich wird auch, dass sich die externen Dienstleister unter den FREQUENZ-Call Centern - egal, ob sie aus Personalmanagement-Typ „Anspruchsvoll und flexibel“ oder „Masse“ kommen - nahezu ausschließlich in Call Center-Typ L wiederfinden. Lediglich die Call Center aus Personalmanagement-Typ „Komplex“ tauchen in Call Center-Typ A wieder auf. Hier scheint es die einzige klare Verknüpfung zugeben. Allerdings gilt nicht der Umkehrschluss: In Call Center-Typ A sind auch zwei Call Center wiederzufinden, die jeweils in den Personalmanagement-Typen „Anspruchsvoll und flexibel“ bzw. „Masse“ anzutreffen sind. Die Zugehörigkeit zu Call Center-Typ A reicht also nicht aus, um zum Personalmanagement-Typ „Komplex“ zu gehören. Somit ist nur in einem Fall ist der Personalmanagement-Typ an einen Call Center-Typ gebunden.

Ursache für die unterschiedlichen Zuordnungen sind die inhaltlich verschiedenen Schwerpunkten, die die Typologien setzen. Deutlich geworden ist, dass der Call Center-Typ in weiten Bereichen keinen Einfluss auf die Gestaltung des Personalmanagements hat. Lediglich zwischen Call Center-Typ A und Personalmanagement-Typ „Komplex“ scheint es einen größeren, aber auch keinen ausschließlichen Zusammenhang zu geben. Im Ergebnis wird dadurch die Vermutung bestätigt, dass es bei der Gestaltung der Personalmanagements erhebliche Gestaltungsspielräume gibt. Strukturmerkmale, Technikeinsatz, die Art der Kundenkontakte oder das Leistungsspektrum eines Call Centers scheinen keinen systematischen Einfluss auf das Personalmanagement zu haben.

5 Fazit

Einige wichtige Erkenntnisse lassen sich aus dem Versuch der Bildung einer Personalmanagement-Typologie in Call Centern ableiten. So gibt es eine große Bandbreite von Personalmanagement-Strategien in Call Centern, die sich in drei grundsätzliche Typen zuordnen lassen. Anhand dieser konnten gewisse Zusammenhänge zwischen einzelnen Feldern des Personalmanagements deutlich gemacht werden. Allerdings ist es wichtig zu betonen, dass die Profile nur prototypische Tendenzen aufzeigen. Innerhalb der Call Center eines Typs sind teilweise erhebliche Unterschiede feststellbar. Dieser Umstand kann als Hinweis auf Gestaltungsspielräume in Fragen des Personalmanagements gewertet werden.

So hat sich gezeigt, dass vor allem „harte Kriterien“ wie Beschäftigtenstruktur, Aufbau- und Ablaufstrukturen der Arbeitsorganisation und das Lohnniveau zur Unterscheidung in Personalmanagement-Typen beitragen. Bei vielen anderen Aspekten lassen sich dagegen kaum Unterschiede ausmachen. Vor allem bei Aspekten wie ACD-Auswertungen, Vorlauf der Personaleinsatzplanung, den Pausenregelungen, der Ausgestaltung der Personalentwicklung oder der Personalführung bestehen - insbesondere zwischen den beiden Typen „Anspruchsvoll und flexibel“ sowie „Masse“ - keine systematischen Unterschiede. Dies deutet darauf hin, dass es sehr wohl Spielräume bei der Ausgestaltung des Personalmanagements in Call Centern gibt, die weitgehend unabhängig von weiteren Rahmenbedingungen sind.

Während also in Detailfragen durchaus erheblicher Gestaltungsspielraum besteht, so hat sich bei der grundsätzlichen Ausrichtung des Personalmanagements gezeigt, dass es mit dem Unternehmenshintergrund und der Komplexität der Dienstleistung zwei wichtige Rahmenbedingungen gibt. Die Entscheidung von Unternehmen, Call Center als Inhouse-Lösung einzurichten und qualifiziertes Personal aus den eigenen Abteilungen zu rekrutieren, bietet die besten Chancen auf gute Arbeitsbedingungen. Starke betriebliche Interessenvertretungen und tarifvertragliche Vereinbarungen sorgen dafür, dass sich die Verhältnisse im Call Center im Vergleich zum restlichen Unternehmen nicht verschlechtern. Man findet sogar in vielen Bereichen Regelungen vor, die man in Call Centern so zunächst nicht erwarten würde wie z.B. die Gleitzeitregelungen bei den Arbeitszeiten.

Dagegen wurde vor allem die Bearbeitung von neuen Dienstleistungssegmenten von vielen Unternehmen genutzt, um Kosteneinsparungen durchzusetzen, indem z.B. Tarifverträge umgangen werden, flexiblere Arbeitszeiten eingeführt wurden etc.. Wenn diese Unternehmen (oder auch externen Dienstleister) aber auf eine hohe Servicequalität setzen, so werden sich unserer Ansicht nach auch dort mittelfristig Arbeitsbedingungen durchsetzen können, wie sie annähernd in Typ „Komplex“ vorfindbar sind. Denn ansonsten laufen diese Call Center aufgrund der erhöhten Fluktuation Gefahr, zu viele Ressourcen bei Mitarbeiterrekrutierung und Qualifizierung zu verausgaben. Um diese hohen Kosten zu vermeiden, ist eine langfristige Mitarbeiterbindung nötig. Dies wiederum erleichtert es Gewerkschaften, in diesen Call Centern Fuß zu fassen und über kurz oder lang Tarifverträge durchzusetzen. Bestes Beispiel ist hier der Direktbankenbereich, in dem die Gewerkschaft ver.di verstärkt versucht, Haus- oder Branchentarifverträge abzuschließen.

Dagegen stellt sich bei den Call Centern des Typs „Masse“ die Frage nach der Zukunftsfähigkeit. Nur sehr schwer sind diese hauptsächlich einfachen Telefondienstleistungen so gestaltbar, dass dauerhaft bessere Arbeitsbedingungen und weniger spezifische Arbeitsbelastungen für die Beschäftigten die Folgen wären. Nur eine Weiterentwicklung, die mit einer Verbreiterung - auch des fachlichen - Arbeitsspektrum verbunden wäre, könnte hier Abhilfe schaffen. Aufgrund der relativ geringen Komplexität und des starken Kostendrucks sind diese Dienstleistungen auch am besten für weitere Rationalisierungsschritte geeignet. Sprachcomputer oder das Internet werden in Zukunft zunehmend einfache Auskünfte zu Telefonnummern und Zugverbindungen oder auch einfache Bestellvorgängen übernehmen. Von daher werden die Firmen, die solche Call Center betreiben, in nächster Zukunft verstärkt vor der Frage stehen, ob und welcher Form die Call Center weiterbetrieben werden sollen.

Literatur

Brasse, Claudia/Engelbach, Wolf/Schietinger, Marc/Schmitz, Eva (2002): AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Center. Dortmund.

Benninghaus, Hans (1992): Deskriptive Statistik. Stuttgart.

Benninghaus, Hans (1998): Einführung in die sozialwissenschaftliche Datenanalyse. 5. Auflage. München.

Schietinger, Marc / Schroth, Jochen (2001a): Auswertung der Beschäftigtenstruktur in Call Centern. Arbeitspapier 2001-02. Forschungsprojekt FREQUENZ. Personalmanagement - Call Center und Handel. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.

Schietinger, Marc / Schroth, Jochen (2001b): Auswertung der Entlohnungssituation in Call Centern. Arbeitspapier 2001-03. Forschungsprojekt FREQUENZ. Personalmanagement - Call Center und Handel. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.

Schietinger, Marc / Schroth, Jochen (2001c): Auswertung zu Arbeits- und Betriebszeiten in Call Centern. Arbeitspapier 2001-04. Forschungsprojekt FREQUENZ. Personalmanagement - Call Center und Handel. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.

Schietinger, Marc / Schroth, Jochen (2001d): Qualifikation und Qualifizierung von Call Center-Agents: Erste Ergebnisse aus der Basiserhebung. Arbeitspapier 2001-01. Forschungsprojekt FREQUENZ. Personalmanagement - Call Center und Handel. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen.

Anhang 1: Anzahl der Zusammenhänge

Spearman Rho

	schwache Zusammenhänge 0,3 - 0,4	mittlere Zusammenhänge 0,4 - 0,7	Starke Zusammenhänge 0,7 - 1,0	Anzahl der Zusammenhänge
Industrielle Beziehungen				
1. Tarifbindung	2	14	1	17 +
2. Betriebliche Interessensvertretung	4	2	0	6
Arbeitsorganisation				
1. Unterscheidung First- und Second-Level	5	6	0	11
2. Komplexität der Dienstleistung	2	9	4	15 +
3. Sach- und Mischarbeit	2	9	1	12
4. Telefonbelastung	3	12	0	15 +
5. Kommunikationsmedien	4	2	0	6
6. Servicezeiten	3	6	0	9
Entlohnung				
1. Anfangsgehalt Agent	5	8	4	17 +
2. Leistungsbezogene variable Lohnbest.	3	5	0	8
Beschäftigtenstruktur				
1. Anteil Männer/Frauen	3	7	0	10
2. Anteil Vollzeit/Teilzeit	0	15	1	16 +
3. Anteil Studierende u. geringfügig Beschäft.	4	10	0	14
4. Altersverteilung	6	2	0	8
5. Qualifikationsanforderungen	4	9	5	18 +
Arbeitsbedingungen				
1. Fester Arbeitsplatz	4	10	4	18 +
2. ACD-Auswertungen	7	6	1	14
3. Fluktuation	8	6	0	14
4. Krankenstand	3	5	0	8
Arbeitszeiten / PEP				
1. Vorgehensweise PEP	3	17	1	21 +
2. Vorlauf PEP	4	11	1	16 +
3. Arbeitszeit- und Schichtsysteme	2	11	4	17 +
4. Pausenregelungen	5	6	0	11
Qualifikation				
1. Einarbeitungsprogramm	2	10	5	17 +
2. Coaching	0	6	0	6
3. Teamsitzungen	3	7	0	10
4. Weiterbildungsmöglichkeiten	2	6	0	8

(+ = besonders viele mittlere und starke Zusammenhänge)

Kendall-Tau-b

	schwache Zusammenhänge 0,3 - 0,4	mittlere Zusammenhänge 0,4 - 0,7	starke Zusammenhänge 0,7 - 1,0	Anzahl der Zusammenhänge
Industrielle Beziehungen				
1. Tarifbindung	8	9	0	17 +
2. Betriebliche Interessensvertretung	4	2	0	6
Arbeitsorganisation				
1. Unterscheidung First- und Second-Level	4	6	0	10
2. Komplexität der Dienstleistung	5	8	3	16 +
3. Sach- und Mischarbeit	3	8	1	12
4. Telefonbelastung	4	11	0	15 +
5. Kommunikationsmedien	3	1	0	4
6. Servicezeiten	4	3	0	7
Entlohnung				
1. Anfangsgehalt Agent	5	9	1	15 +
2. Leistungsbezogene variable Lohnbest.	4	4	0	8
Beschäftigtenstruktur				
1. Anteil Männer/Frauen	3	5	0	8
2. Anteil Vollzeit/Teilzeit	3	11	1	15 +
3. Anteil Studierende u. geringfügig Beschäft.	2	9	0	11
4. Altersverteilung	3	1	0	3
5. Qualifikationsanforderungen	3	9	4	16 +
Arbeitsbedingungen				
1. Fester Arbeitsplatz	4	9	4	17 +
2. ACD-Auswertungen	7	4	0	11
3. Fluktuation	4	6	0	10
4. Krankenstand	5	3	0	8
Arbeitszeiten / PEP				
1. Vorgehensweise PEP	4	14	0	18 +
2. Vorlauf PEP	6	8	0	14
3. Arbeitszeit- und Schichtsysteme	2	11	2	15 +
4. Pausenregelungen	7	3	0	10
Qualifikation				
1. Einarbeitungsprogramm	3	9	5	17 +
2. Coaching	1	5	0	6
3. Teamsitzungen	5	6	0	11
4. Weiterbildungsmöglichkeiten	3	5	0	8

(+ = besonders viele mittlere und starke Zusammenhänge)

Anhang 2: Verteilung der Ausprägungen

	Gesamt- verteilung alle CC	Gesamt- verteilung „Komplex“	Gesamt- verteilung „Anspruchsvoll und flexibel“	Gesamt- verteilung „Masse“
Industrielle Beziehungen				
1. Tarifbindung	11 / 2 / 5	0 / 0 / 5	8 / 0 / 0	3 / 2 / 0
2. Betriebliche Interessensvertretung	5 / 0 / 13	0 / 0 / 5	3 / 0 / 5	2 / 0 / 3
Arbeitsorganisation				
1. Unterscheidung First- und Second-Level	5 / 0 / 12	0 / 0 / 5	3 / 0 / 4	2 / 0 / 3
2. Komplexität der Dienstleistung	5 / 5 / 8	0 / 0 / 5	1 / 4 / 3	4 / 1 / 0
3. Sach- und Mischarbeit	4 / 9 / 5	0 / 1 / 4	2 / 5 / 1	2 / 3 / 0
4. Telefonbelastung	5 / 6 / 5	0 / 1 / 3	2 / 3 / 2	3 / 2 / 0
5. Kommunikationsmedien	3 / 7 / 8	0 / 3 / 2	2 / 0 / 6	1 / 4 / 0
6. Servicezeiten	5 / 11 / 4	0 / 3 / 2	4 / 4 / 0	1 / 4 / 0
Entlohnung				
1. Anfangsgehalt Agent	3 / 11 / 4	0 / 1 / 4	0 / 8 / 0	3 / 2 / 0
2. Leistungsbezogene variable Lohnbest.	2 / 2 / 14	0 / 0 / 5	2 / 2 / 4	0 / 0 / 5
Beschäftigtenstruktur				
1. Anteil Männer/Frauen	8 / 8 / 2	1 / 4 / 0	3 / 3 / 2	4 / 1 / 0
2. Anteil Vollzeit/Teilzeit	4 / 9 / 4	0 / 1 / 4	0 / 7 / 1	4 / 1 / 0
3. Anteil Studierende u. geringfügig Beschäft.	2 / 6 / 10	0 / 0 / 5	0 / 5 / 3	2 / 1 / 2
4. Altersverteilung	8 / 7 / 3	1 / 3 / 1	5 / 1 / 2	2 / 3 / 0
5. Qualifikationsanforderungen	9 / 5 / 4	0 / 1 / 4	4 / 4 / 0	5 / 0 / 0
Arbeitsbedingungen				
1. Fester Arbeitsplatz	11 / 0 / 7	0 / 0 / 5	6 / 0 / 2	5 / 0 / 0
2. ACD-Auswertungen	5 / 3 / 9	0 / 0 / 5	3 / 2 / 2	2 / 1 / 2
3. Fluktuation	2 / 6 / 10	0 / 0 / 5	1 / 4 / 3	1 / 2 / 2
4. Krankenstand	0 / 14 / 3	0 / 4 / 0	0 / 7 / 1	0 / 3 / 2
Arbeitszeiten / PEP				
1. Vorgehensweise PEP	5 / 5 / 7	0 / 0 / 5	2 / 4 / 1	3 / 1 / 1
2. Vorlauf PEP	3 / 6 / 9	0 / 0 / 5	1 / 4 / 3	2 / 2 / 1
3. Arbeitszeit- und Schichtsysteme	9 / 5 / 3	0 / 1 / 4	5 / 3 / 0	4 / 1 / 0
4. Pausenregelungen	3 / 7 / 8	0 / 2 / 3	2 / 2 / 4	1 / 3 / 1
Qualifikation				
1. Einarbeitungsprogramm	7 / 6 / 5	0 / 0 / 5	1 / 6 / 0	5 / 0 / 0
2. Coaching	4 / 7 / 6	2 / 1 / 1	1 / 3 / 3	1 / 3 / 1
3. Teamsitzungen	3 / 4 / 10	0 / 1 / 4	0 / 2 / 5	3 / 1 / 1
4. Weiterbildungsmöglichkeiten	2 / 9 / 7	0 / 3 / 2	1 / 2 / 5	1 / 4 / 0