

**DUISBURGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN
FORSCHUNG**

No. 4/2006

Callcenter in Polen

The Global Call Centre Industry Projekt – Ergebnisse
der Telefonumfrage in Polen

von

Ewa Piskurek und Karen A. Shire

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

Kontaktadresse:

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

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

Inhaltsverzeichnis

CALLCENTER IN POLEN- DIE WICHTIGSTEN ERGEBNISSE DIESER STUDIE	2
1. EINLEITUNG	4
2. ORGANISATIONSPROFIL	5
2.1 GRÜNDUNG UND STANDORT	5
2.2 ORGANISATIONSTYPEN	5
2.3 KOMMUNIKATIONSTYPEN	6
2.4 GRÖÖE	7
3. MÄRKTE UND WIRTSCHAFTLICHE STRUKTUR	9
3.1 MÄRKTE UND BRANCHEN	9
3.2 GESCHÄFTSSTRATEGIE	10
3.3 UMSATZENTWICKLUNG	11
3.4 KOSTENSTRUKTUR	12
3.5 ZEITLICHE FLEXIBILITÄT	13
4. BESCHÄFTIGTE	15
4.1 BESCHÄFTIGUNGSFORMEN	15
4.2 BILDUNGSNIVEAU DER BESCHÄFTIGTEN	18
4.3 FRAUEN IN CALLCENTERN	19
4.4 MANAGER IN CALLCENTERN	20
5. HUMAN RESSOURCE MANAGEMENT	22
5.1 REKRUTIERUNGSPRAXIS	22
5.2 SCHULUNGS- UND TRAININGSMABNAHMEN	23
5.3 LÖHNE UND LEISTUNGSANTEILE	26
5.4 LEISTUNGSZIELE UND ERMESSENSRÄUME	29
5.5 LEISTUNGSBEWERTUNG	31
5.6 PERSONALFLUKTUATION UND BESCHÄFTIGUNGSSTABILITÄT	32
5.7 GEWERKSCHAFTEN UND BETRIEBSRÄTE IN DEN CALLCENTERN	37
6. JOB DESIGN	38
6.1 KUNDENSCHNITTSTELLE	38
6.2 ARBEITSORGANISATION	40
6.3 HANDLUNGSSPIELRÄUME	41
6.4 TECHNOLOGIE	43
7. INSTITUTIONELLE UMWELTEN	45
7.1 INSTITUTIONELLE BETEILIGUNG	45
7.2 STANDORTSFAKTOREN UND DIE LOKALEN ARBEITSMARKTBEDINGUNGEN	46
7.3 DIE NUTZUNG UND RELEVANZ VON ÖFFENTLICHEN RESSOURCEN UND DIENSTLEISTUNGEN	47
7.4 BERATER IN DEN CALLCENTERN	48
7.5 EINFLÜSSE ÜBER ARBEITSPLATZGESTALTUNG	48
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	51
TABELLENVERZEICHNIS	53

Callcenter in Polen- Die wichtigsten Ergebnisse dieser Studie

Organisationsprofil der Callcenter

- **Gründung und Standort:** Die meisten Callcenter wurden nach 1999 gegründet und sind in den polnischen Ballungszentren rund um Warschau, Posen, Breslau, Danzig und Krakau zu finden.
- **Organisationstypen:** Inhouse Callcenter bilden mit 62,5% die Mehrheit der untersuchten Callcenter, 37,5% der befragten Unternehmen arbeiten als freie Dienstleister.
- **Kommunikationstypen:** 63,4% der Callcenter spezialisieren sich überwiegend auf Inbound-Calls, 36,6% schwerpunktmäßig auf Outbound-Calls.
- **Größe:** Die meisten untersuchten Callcenter (67,7%) beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter.

Märkte und Geschäfte

- **Marktsegmentierung:** 80% der befragten Callcenter sind primär auf dem nationalen Markt tätig.
- **Kundensegmentierung:** Die meisten Callcenter (78,7%) arbeiten gleichermaßen für Geschäftskunden, wie auch für Privatkunden.
- **Branchensegmentierung:** Die größten Industriesegmente bilden die Finanzindustrie (33,3%) und die Telekommunikations-/ IT-Branche (28%).
- **Geschäftsstrategie:** Die wichtigsten Elemente in der Callcenter - Strategie sind die Kundenbindung

und das Angebot spezialisierter Dienstleistungen.

- **Umsatzentwicklung:** In den letzten zwei Jahren verzeichneten die meisten befragten Callcenter (70,2%) Umsatzsteigerungen.
- **Zeitliche Flexibilität:** Die durchschnittliche Arbeitszeit der Callcenter beträgt 15,5 Stunden an einem Wochentag, 12 Stunden an einem Samstag und fast 10 Stunden an einem Sonntag; 31% der Callcenter bieten einen 24-Stunden Service in der Woche und am Wochenende an.

Beschäftigte

- **Flexible Beschäftigungsformen:** Durchschnittlich verfügen 39,2% der Callcenter-Mitarbeiter über befristete Arbeitsverträge; 27,3% der befragten Callcenter nutzen die Dienste der Zeitarbeit-Agenturen und 26,5% der Callcenter beschäftigen freie Mitarbeiter.
- **Bildungsniveau:** Die Mitarbeiter verfügen durchschnittlich über ein sehr hohes Bildungsniveau - 64,5% haben Abitur und 31,6% besitzen einen Hochschulabschluss.
- **Frauen:** Sie stellen durchschnittlich etwas mehr als die Hälfte aller Beschäftigten.

Human Resource Management

- **Rekrutierungspraxis:** In nahezu 50% der befragten Callcenter erreichen die Rekrutierungskosten maximal 500 Zł (~118 €). Systematische Auswahlverfahren zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter werden von der Hälfte der

Unternehmen genutzt; im Durchschnitt wird fast ein Viertel der Bewerber eingestellt.

- **Schulungs- und Trainingsmaßnahmen:** Im Durchschnitt bekommt ein Callcenter-Agent 17,9 Tage Einführungstraining; nach durchschnittlich 8,3 Wochen kann er kompetent arbeiten und erhält anschließend im Mittel 11,3 Tage Training im Jahr. Schwerpunkte der Schulungsinhalte bilden aktuelle Produkt- oder Dienstleistungsinformationen.
- **Löhne und Leistungsanteile:** Der durchschnittliche Bruttostundenlohn eines Callcenter-Agenten beträgt 11,60 Zł (~ 2,8 €); ein Manager verdient im Durchschnitt 83.643 Zł (~ 19.727 €) im Jahr.
- **Leistungsziele und Ermessensräume:** Durchschnittlich werden 84,4% der Anrufe in 15,5 Sekunden beantwortet; die Gesprächsdauer beträgt im Mittel 3,7 Minuten. Ein Callcenter-Agent bearbeitet im Durchschnitt 14 Anrufe pro Stunde.
- **Leistungsbewertung:** Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (56%) praktiziert eine 100-prozentige Überwachung der Arbeitsaktivitäten.
- **Personalfluktuation und Beschäftigungsstabilität:** Durchschnittlich hat jeder Fünfte der Callcenter-Agenten dieser Studie selbst gekündigt und 6,2% wurden entlassen; die durchschnittliche Beschäftigungsdauer von Callcenter-Agenten liegt in Polen bei 2 Jahren.
- **Gewerkschaften und Betriebsräte:** In 92% der befragten Callcenter gibt es keinen Tarifvertrag, in 93,3% existiert keine gewerkschaft-

liche Vertretung und in 94,5% der Unternehmen gibt es keine Betriebsräte.

Job Design

- **Kundenschnittstelle:** 91,4% der befragten Callcenter hat ihre Kunden als „zufrieden“ oder „sehr zufrieden“ eingeschätzt.
- **Technologie:** Der Einsatz von E-Mails und Fax gehören zum Standard. Electronic CRM, Workflow Management, Internet-Telefonie und Webenablenks nutzen durchschnittlich fast 40% der Callcenter.

Institutionelle Umwelten

- **Institutionelle Beteiligung:** Ein Fünftel der befragten Callcenter beteiligt sich in Branchenarbeitsgeberverbänden und ist in der Industrie- und Handelskammer vertreten.
- **Standortfaktoren und lokale Arbeitsbedingungen:** Für fast die Hälfte der befragten Unternehmen spielt die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften eine entscheidende Rolle.
- **Die Nutzung und Relevanz von öffentlichen Ressourcen und Dienstleistungen:** Am intensivsten werden Schulungs- und Trainingsprogramme und die Arbeitsvermittlung in Anspruch genommen.

1. Einleitung

Nachfolgende Ergebnisse wurden anhand der ersten standardisierten Telefonumfrage gewonnen, die im Bereich der Callcenterforschung im Rahmen des internationalen Projektes „The Global Call Centre Industry“ in Polen durchgeführt wurde. Diese Befragung ist Teil einer globalen Benchmarking-Studie über Personalpolitik und wirtschaftlichen Erfolg in Callcentern. Sie wird von unabhängigen Forschungsteams an Universitäten in Australien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Irland, Israel, Japan, Kanada, den Niederlanden, den Philippinen, Südkorea und den USA durchgeführt. Die Teams wollen die Bandbreite der Managementpraxis in Callcentern untersuchen und der Frage nachgehen, welche Zusammenhänge zwischen diesen Praktiken, dem wirtschaftlichen Erfolg und den Arbeitsbedingungen in Callcentern bestehen.

Der Zugang zu den Adressen der polnischen Callcenter wurde über das polnische Gerichtsregister (*KRS - Krajowy Rejestr Sadowy*) hergestellt. Dabei handelt es sich um eine Datenbank, die aus drei separaten Registern besteht: Unternehmerregister, Register der Verbände, gemeinnützige Organisationen und staatliche Anstalten, sowie Register der zahlungsunfähigen Schuldner.

Die Samplingstrategie für das polnische CC-Sample bestand darin, aus der Datenbank des nationalen Registers Unternehmen nach Schlüsselwörtern herauszusuchen, die auf die Erstellung von Callcenter-Dienstleistungen schließen lassen. Beispielschlüsselwörter waren Callcenter, Inhouse Call Center, telefonisches Marketing, telefonisches Direktmarketing, telefonischer Kundendienst, Telezentrum, Telemarketing usw. Damit wurden insgesamt 348 Einträge erreicht, die im zweiten Schritt telefonisch überprüft wurden. Es stellte sich heraus, dass darunter viele kleine Betriebe mit aufgeführt wurden, die im Sinne der Mindestdefinition von Callcentern keine Callcenter waren. Als besonders schwierig erwies sich, ein allgemein gültiges und von allen Betrieben akzeptiertes Verständnis des Begriffs Callcenter herauszuarbeiten und den Klärungsgesprächen zur Grundlage zu legen. Dass es ziemlich differierende Vorstellungen vom Begriff Callcenter gab, war am Anfang der Gespräche nicht klar. Nach weiteren Klärungsgesprächen umfasste unsere Auswahlgesamtheit (Samplingliste) insgesamt 257 Callcenter. Diese Unternehmen wurden von uns angeschrieben und um die Teilnahme an der telefonischen Umfrage gebeten.

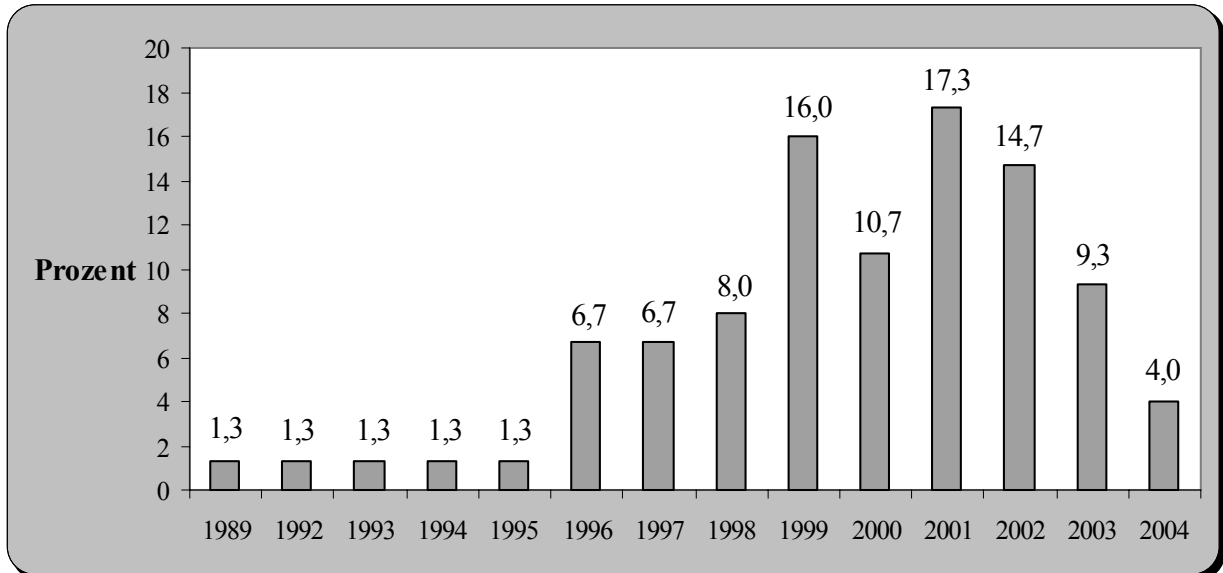
Die standardisierte, computerunterstützte Telefonumfrage wurde durch das Sozialwissenschaftliches Umfragezentrum der Universität Duisburg-Essen durchgeführt. Mit der Erhebung wurde am 15.10.2004 begonnen. Beendet wurde die Feldphase am 19.11.2004. Infolge stichprobenneutraler Ausfälle (9,7%) und einer ersten Bereinigungsphase verringerte sich die Anzahl der Callcenter in der Stichprobe auf 112. Nach der zweiten Bereinigungsphase konnten im Rahmen der Telefonumfrage 75 Interviews realisiert werden. Die Rücklaufquote lag somit bei 67%. Die Befragungszeit lag durchschnittlich bei 50 Minuten, befragt wurden Mitglieder des Managements oder PersonalleiterInnen.

2. Organisationsprofil

2.1 Gründung und Standort

Bei den polnischen Callcentern handelt es sich um eine relativ junge Organisationsform. Die ersten Callcenter sind Ende der neunziger Jahre entstanden, die meisten Callcenter in dieser Studie (72%) wurden zwischen 1999 und 2004 gegründet.

Abbildung 2.1: Gründungsjahr des Callcenters

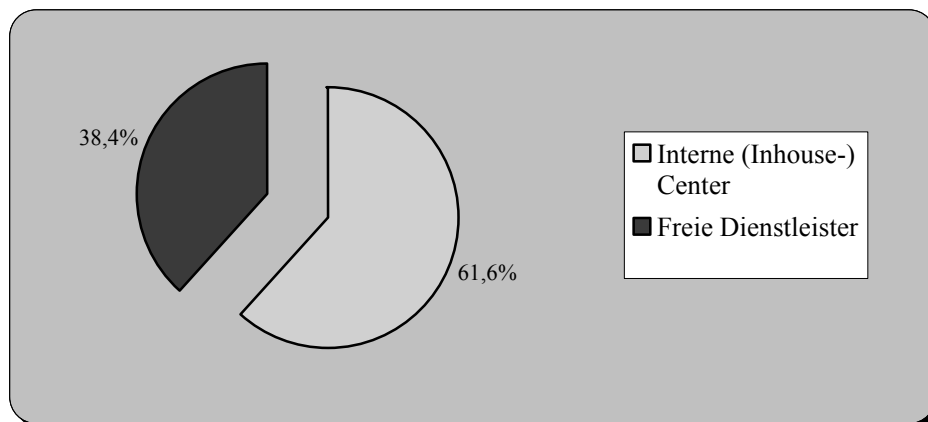


Die meisten Callcenter sind in den polnischen Ballungszentren rund um Warschau, Posen, Breslau, Danzig und Krakau zu finden.

2.2 Organisationstypen

In der polnischen Umfrage wurden zwei Formen von Callcentern gefunden: am häufigsten werden die Aufgaben eines Callcenters durch interne (Inhouse-) Callcenter (61,6% oder 45 Callcenter) oder durch freie Dienstleister (38,4% oder 28 Callcenter) ausgeführt.

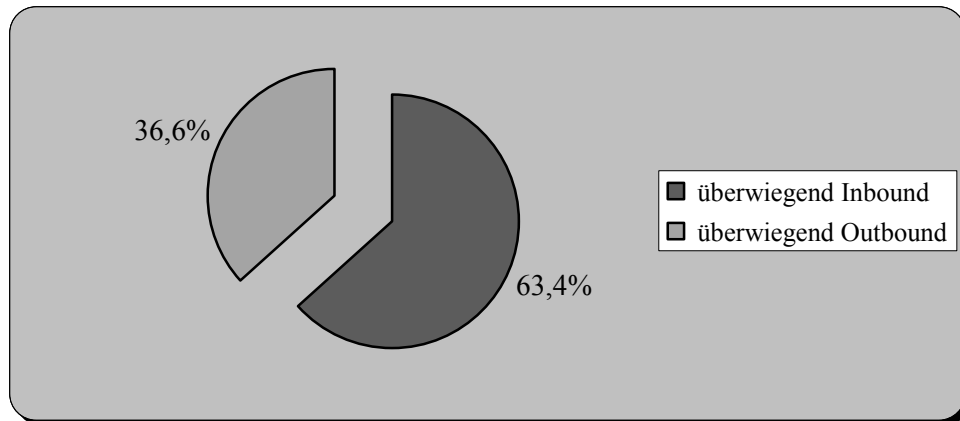
Abbildung 2.2: Relative Anteile der unterschiedlichen Formen von Callcentern



2.3 Kommunikationstypen

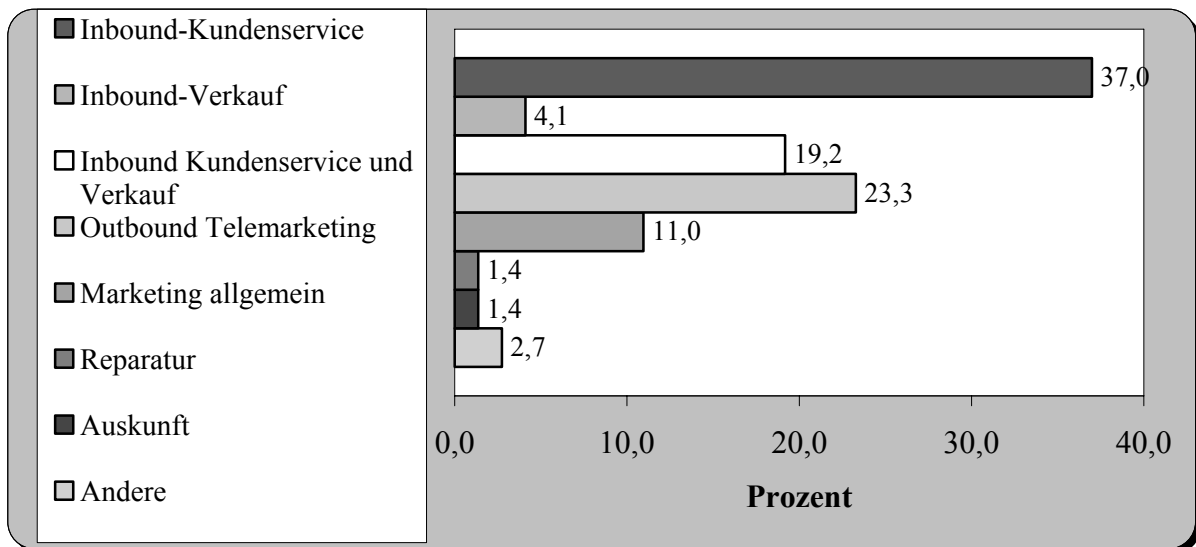
Auf der Kommunikationsebene wird zwischen Inbound und Outbound Callcentern unterschieden. Die Inbound Callcenter nehmen die Kundengespräche entgegen, die Outbound Callcenter spezialisieren sich auf das aktive Anrufen von Kunden und potentiellen Kunden. Das größte Anrufvolumen besteht bei fast zwei Drittel (63,4%) der Callcenter in unserer Studie aus Inbound-Calls. Outbound-Calls machen in 36,6% der Fälle den größeren Teil des Anrufvolumens aus.

Abbildung 2.3: Service der Callcenter - Verteilung von Inbound- und Outboundcalls



Inbo und-Kundenservice ist die am häufigsten verrichtete Callcenter-Dienstleistung (37% der befragten Callcenter), im Bereich Outbound dominiert das Telemarketing.

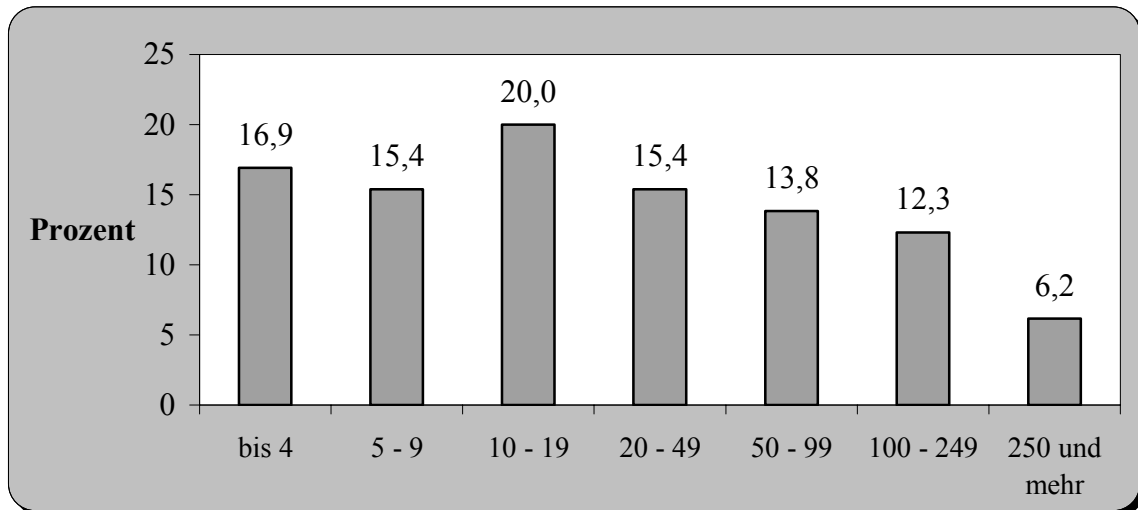
Abbildung 2.4: Service der Callcenter – Art der Dienstleistung



2.4 Größe

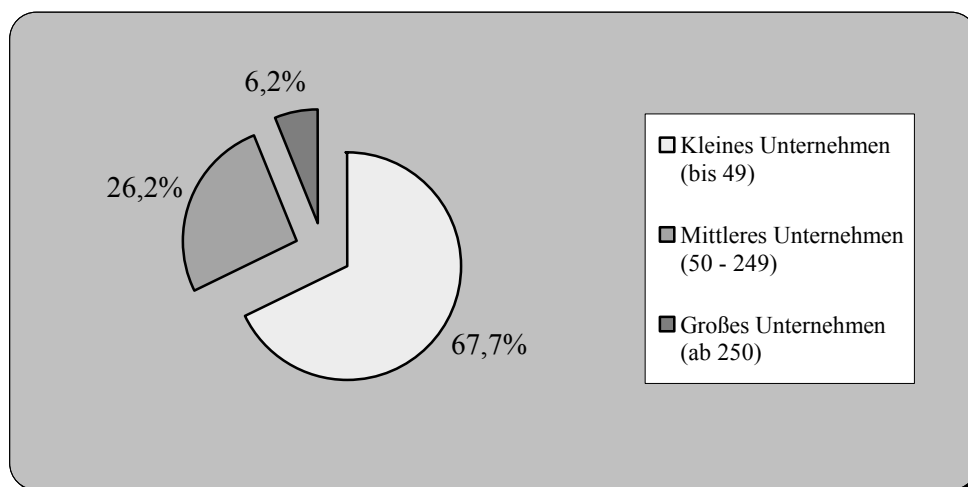
Zwei Drittel der polnischen Callcenter beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter (67,7%). Die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten¹ liegt zwar bei fast 109 Beschäftigten (Mittelwert = 108,58), ist jedoch stark von den einzelnen, extremen Werten bei den Beschäftigtenzahlen der einzelnen Unternehmen, die zwischen 1 und 2900 Angestellten variieren, abhängig.

Abbildung 2.5: Größe der Callcenter nach kumulierten Beschäftigungszahlen: befristet/unbefristet, kategorisiert



Daraus ergibt sich folgende Kategorisierung, die wir zum Teil in der weiteren Analyse verfolgen werden: die größte Gruppe (67,7% oder 44 Callcenter) bildet die Gruppe der kleinen Unternehmen mit einer Gesamtbeschäftigtenzahl bis 49 Mitarbeiter, die zweitgrößte Gruppe (26,2% oder 17 Callcenter) bilden die mittleren Unternehmen (50 bis 249 Beschäftigte). Die großen Unternehmen (ab 250 Beschäftigten) stellen lediglich 6,2% (4 Unternehmen) der befragten Callcenter in dieser Studie dar.

Abbildung 2.6: Größe der Callcenter nach kumulierten Beschäftigungszahlen: befristet/unbefristet (Kategorien in dieser Studie)

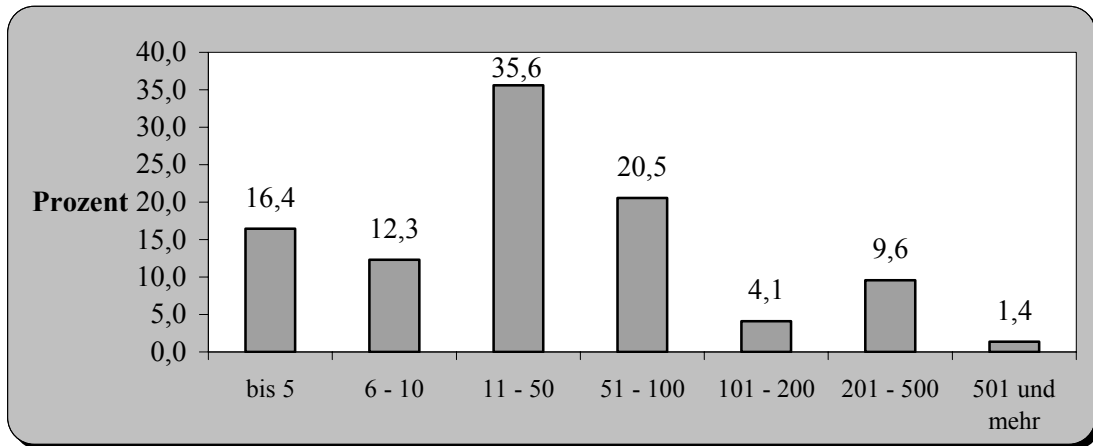


¹ Ermittelt anhand der Summe von befristet und unbefristet Angestellten.

DUISBUGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

Durchschnittlich verfügen polnische Callcenter über 87,6 Telefon-Arbeitsplätze, die kleinsten haben gerade 2, die größten verfügen über 1300 Telefonarbeitsplätze. 64,3% der befragten Unternehmen stellen bis zu 50 work stations zur Verfügung.

Abbildung 2.7: Zahl der Telefon-Arbeitsplätze, kategorisiert

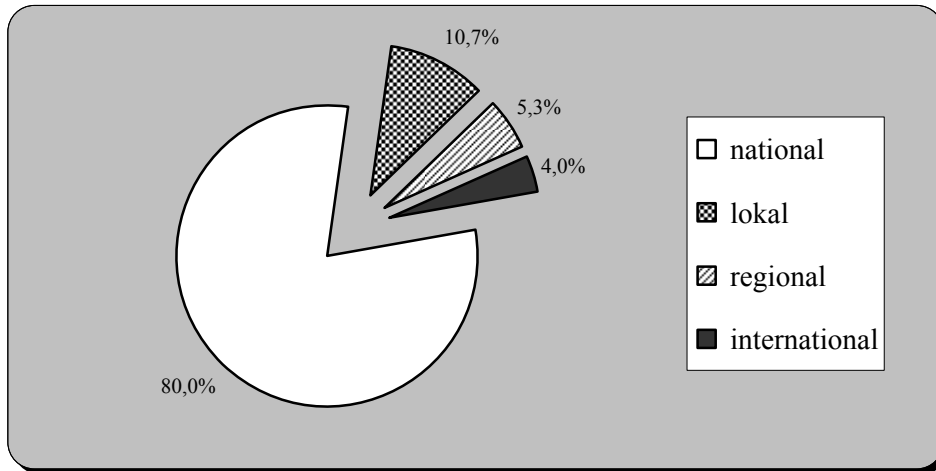


3. Märkte und wirtschaftliche Struktur

3.1 Märkte und Branchen

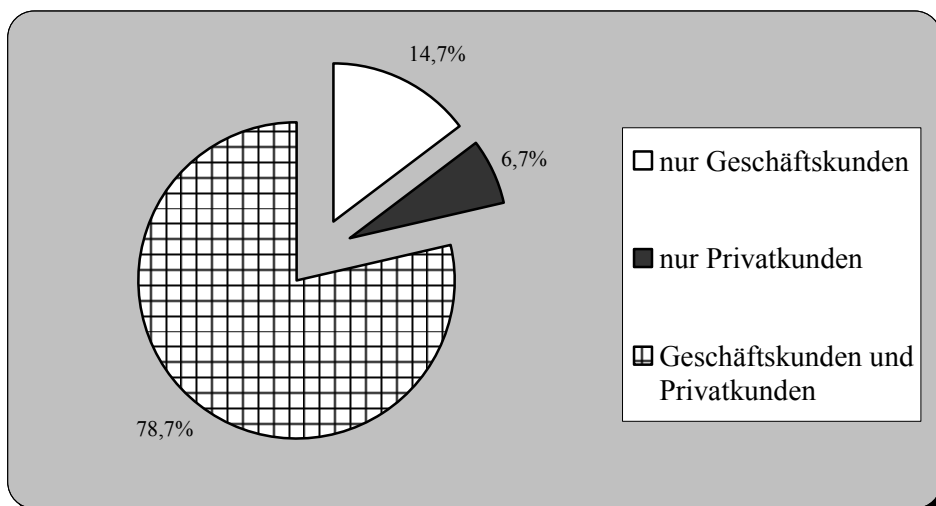
80% der Callcenter unsere Studie operieren primär auf dem nationalen Markt. Lediglich für 3 Callcenter unsere Studie ist der internationale Markt von primärer Bedeutung.

Abbildung 3.1: Relative Anteile des bedienten Marktsegmentes



Neben dieser Unterscheidung haben wir nach den bedienten Kundengruppen gefragt. 78,7% der befragten Callcenter (59 Callcenter) erbringen ihre Leistungen gleichermaßen für Geschäftskunden wie für Privatkunden. Lediglich 14,7% (11 Callcenter) spezialisieren sich überwiegend auf Geschäftskunden. Privatkunden stellen für lediglich 6,7% der befragten Callcenter (5 Callcenter) das meist bediente Kundensegment dar.

Abbildung 3.2: Kundensegmentierung

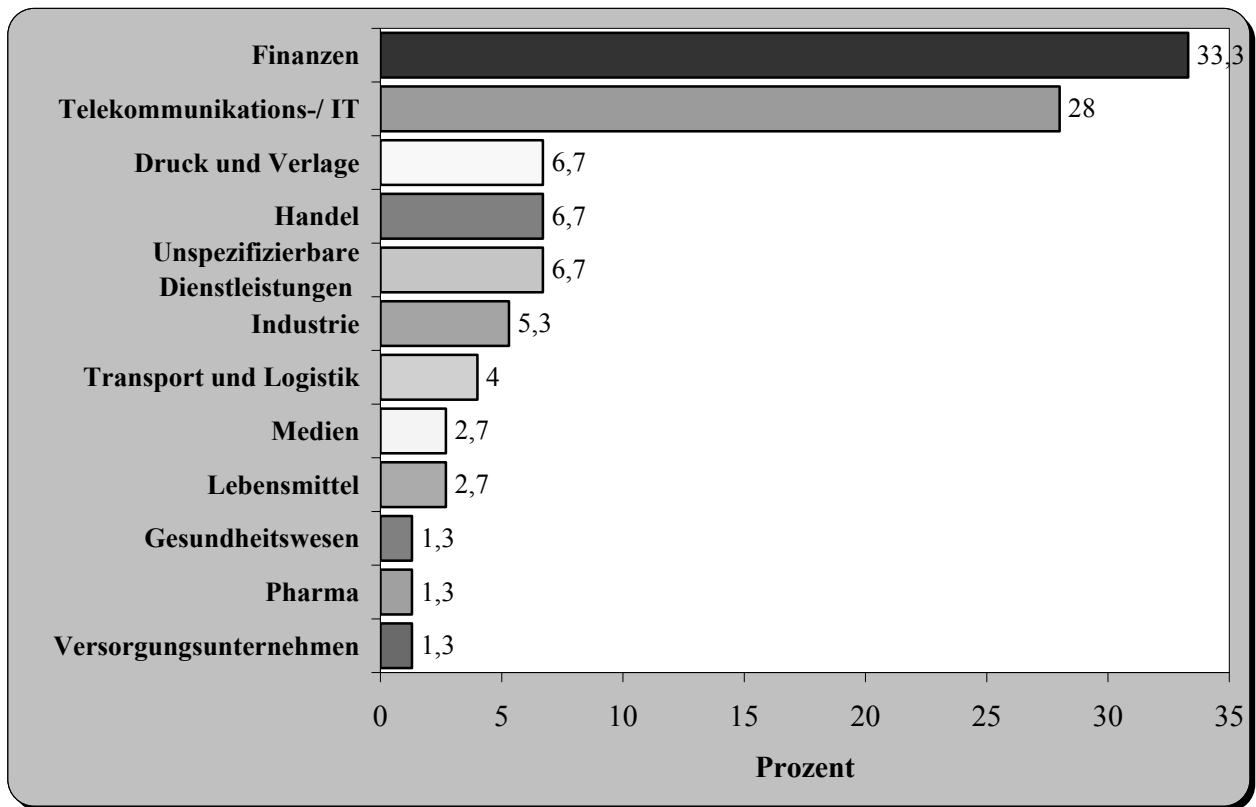


Die größten Industriesegmente in dieser Befragung bilden die Finanzindustrie² (33,3%) und die Telekommunikations-/ IT-Branche³ (28%). Druck- & Verlagswesen und Handel stellen für jeweils 6,7% der Callcenter den umsatzstärksten Bereich dar.

² In diese Kategorie sind Banken und Finanzdienstleister (28%) und Versicherungen (5,5%) vertreten.

³ Telekommunikationsbranche stellt hier 22,7% und der IT-Bereich 5,3% der Kunden aller befragten Callcenter dar.

Abbildung 3.3: Bediente Branchen

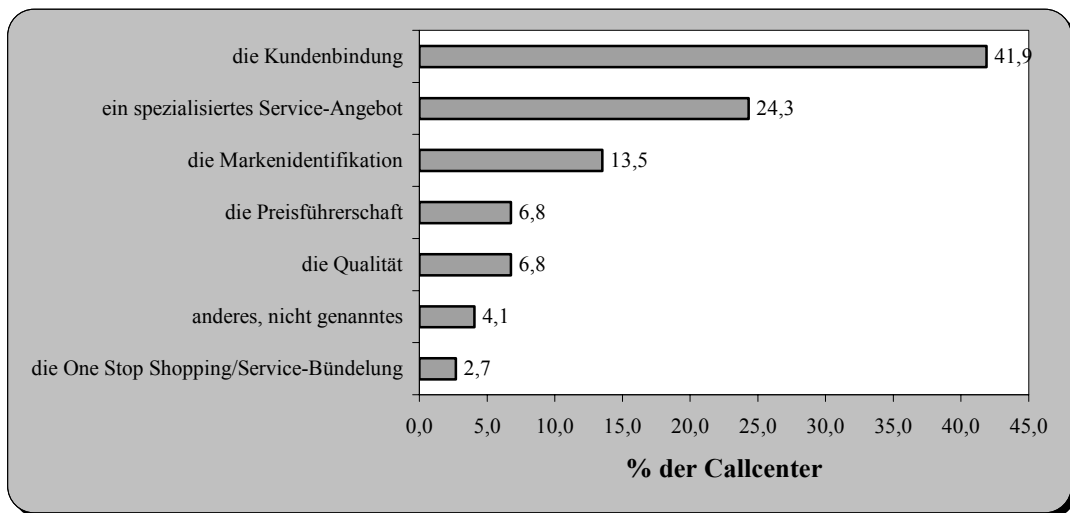


Zwar sind die Unternehmen, die im Finanzdienstleistungssektor tätig sind, mit durchschnittlich 196 Beschäftigten, größer als die Callcenter, die überwiegend für Telekommunikations-/ IT-Branche arbeiten (durchschnittlich 64,5 Mitarbeiter) und größer als das „durchschnittliche“ polnische Callcenter, die Mittelwerte werden jedoch sehr stark durch Extremwerte bei den Beschäftigtenzahlen der einzelnen Callcenter, die für die Finanzunternehmen tätig sind (Spannweite von 2 bis 2900 Beschäftigten), beeinflusst. Festzustellen ist, dass die durchschnittliche Größe der beiden Sektoren stark nach der Größe der einzelnen Unternehmen variiert und alle Unternehmensgrößen in den beiden Sektoren vertreten sind.

3.2 Geschäftsstrategie

Neben diesen Unterscheidungen haben wir die Callcenter nach dem wichtigsten Element in ihrer Geschäftsstrategie befragt. Als wichtigstes strategisches Element wird bei den meisten Callcentern die Kundenbindung (41,9% oder 31 Callcenter) und das Angebot spezialisierter Services (24,3% oder 18 Callcenter) genannt. Die Markenidentifikation spielt für 10 Callcenter (13,5%) eine entscheidende Rolle, 5 Callcenter (6,8%) geben an, dass ihr wichtigstes strategisches Element in der Preisführerschaft besteht und weitere 5 Callcenter (6,8%) finden die Qualität ihrer Dienstleistung entscheidend. Die Service-Bündelung, d.h. das konzentrierte Angebot der Vielfalt von Diensten, betrachten nur 2 Callcenter (2,7%) als wichtigste Strategie ihres Callcenters.

Abbildung 3.4: Das wichtigste Element in der Strategie der Callcenter

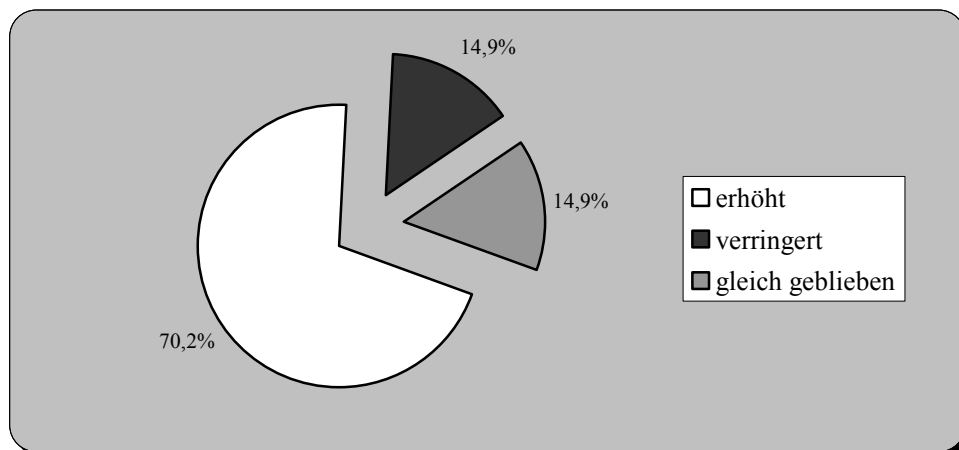


Wesentliche Unterschiede hierzu sind bei kleinen Unternehmen zu finden: hier wird der Kundenbindung die gleiche Bedeutung wie dem spezialisierten Service-Angebot beigemessen.

3.3 Umsatzentwicklung

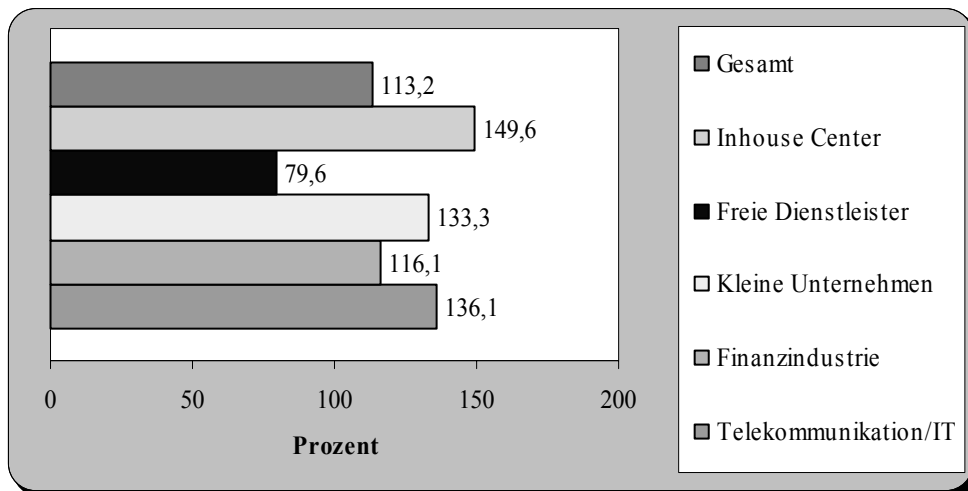
In den letzten zwei Jahren konnten 70,2% der befragten Callcenter ihren Umsatz steigern, 14,9% der Callcenter gaben Umsatzrückgänge an und 14,9% der Callcenter verzeichneten keine Umsatzveränderungen.

Abbildung 3.5: Relative Anteile von Callcenter nach Umsatzveränderungen (Der Umsatz wurde ...)



Die Umsatzsteigerung betrug durchschnittlich 113,2%, die Hälfte der befragten Unternehmen mit Umsatzsteigerung verzeichnete jedoch Umsatzzuwächse von rund 60%. Die höchsten Umsatzsteigerungen erwirtschafteten die internen Callcenter (149,6%), aber auch die kleinen Unternehmen und die in der Telekommunikations-/ IT-Branche tätigen Callcenter erreichten überdurchschnittliche Umsatzsteigerungen.

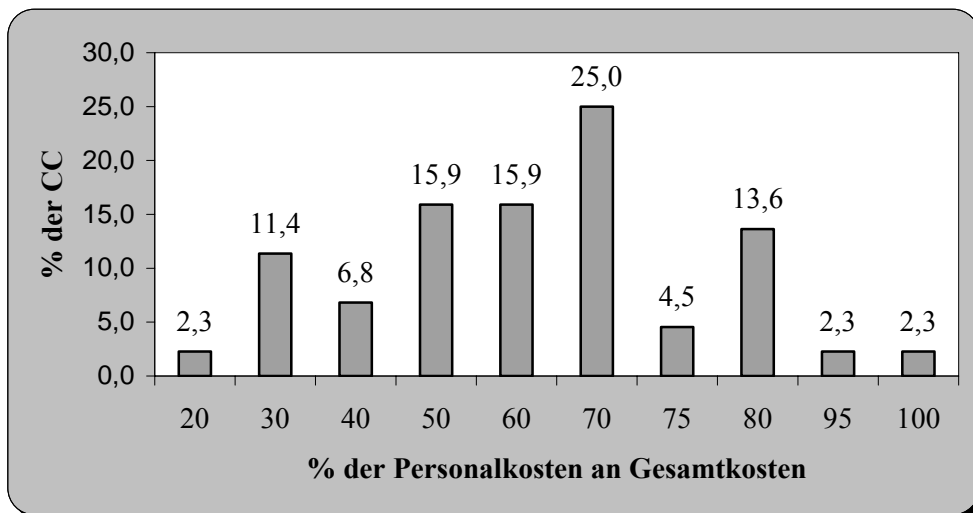
Abbildung 3.6: Umsatzsteigerungen (in Prozent)



3.4 Kostenstruktur

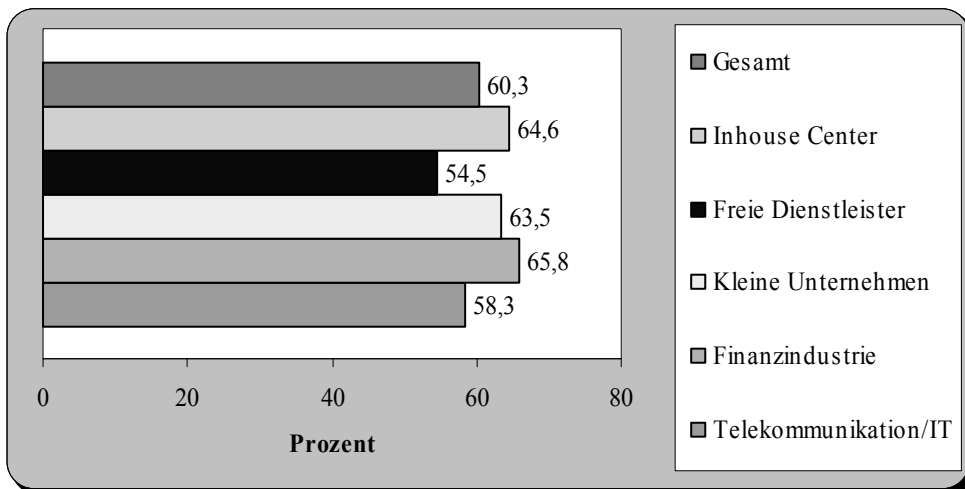
Die Personalkosten der befragten Callcenter machen den größten Teil der Gesamtkosten aus. Durchschnittlich sind es 60,3% aller Kosten, meistens liegt der Kostenanteil der Personalkosten bei 70% (25 % oder 11 Callcenter).

Abbildung 3.7: Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten



Inhouse Callcenter haben durchschnittlich etwas höhere Personalkosten als der Gesamtdurchschnitt aller Callcenter (64,4%). Bei den freien Dienstleistern dagegen liegt der Personalkostenanteil an den Gesamtkosten etwas niedriger, und zwar bei durchschnittlich 54,5%. Die höchsten Personalkosten sind bei den für Finanzdienstleister tätigen Callcentern zu finden, hier liegen die Arbeitskosten bei durchschnittlich 65,8%.

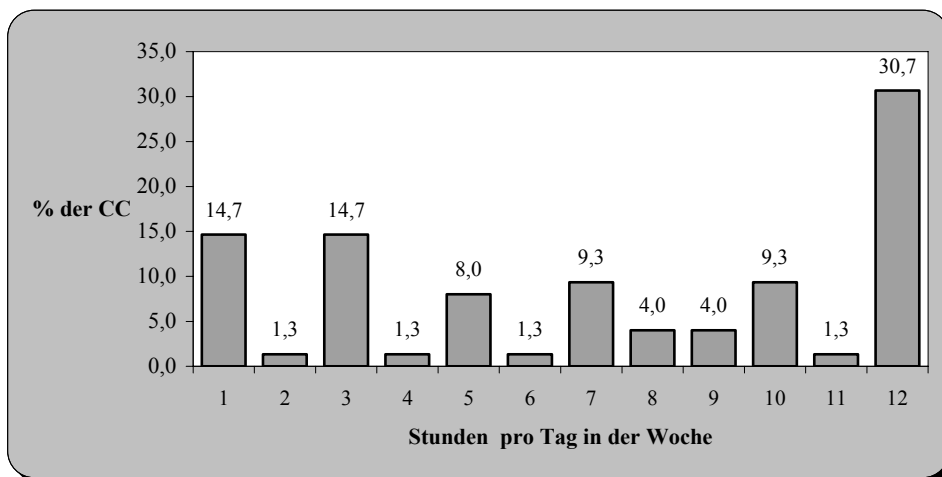
Abbildung 3.8: Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten (in Prozent)



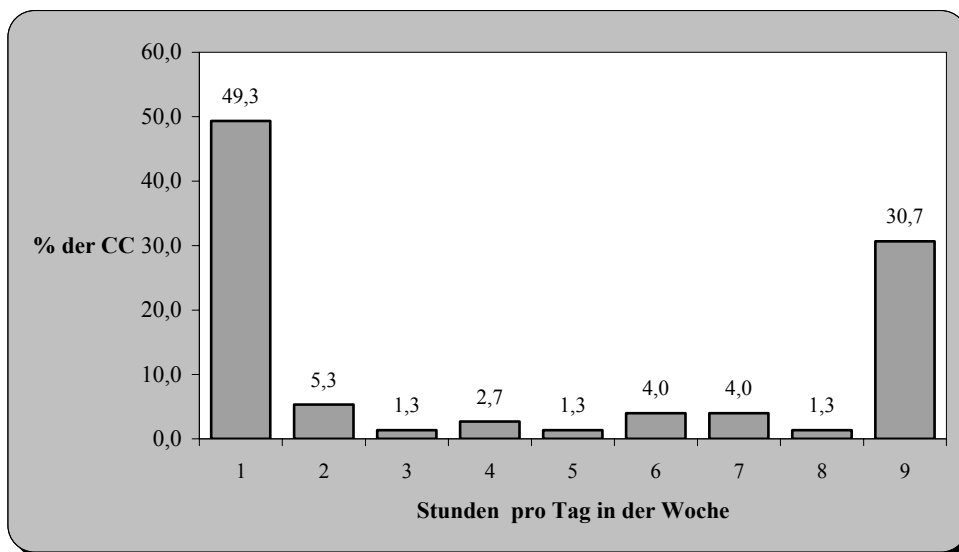
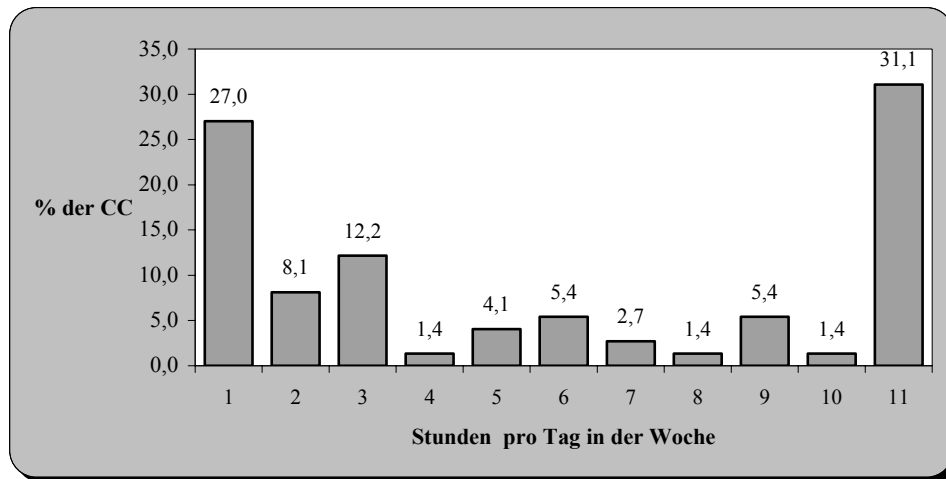
3.5 Zeitliche Flexibilität

An die Callcenter als Dienstleistungsanbieter, werden ganz besondere Anforderungen in Bezug auf zeitliche Flexibilität gestellt. Rund 31% der Callcenter dieser Studie bieten einen 24-Stunden Service, gleichermaßen während der Arbeitswoche wie an den Wochenenden an. Immerhin bieten 49,3% der befragten Unternehmen keine Dienstleistungen an Sonntagen. Die durchschnittliche Arbeitszeit der befragten Callcenter beträgt 15,5 Stunden an einem Wochentag, 12 Stunden an einem Samstag und fast 10 Stunden an einem Sonntag.

Abbildung 3.9: Geschäfts-/ Öffnungszeiten der Callcenter (in der Woche, am Samstags und am Sonntag)



DUISBUGER BEITRÄGE zur SOZIOLOGISCHEN FORSCHUNG

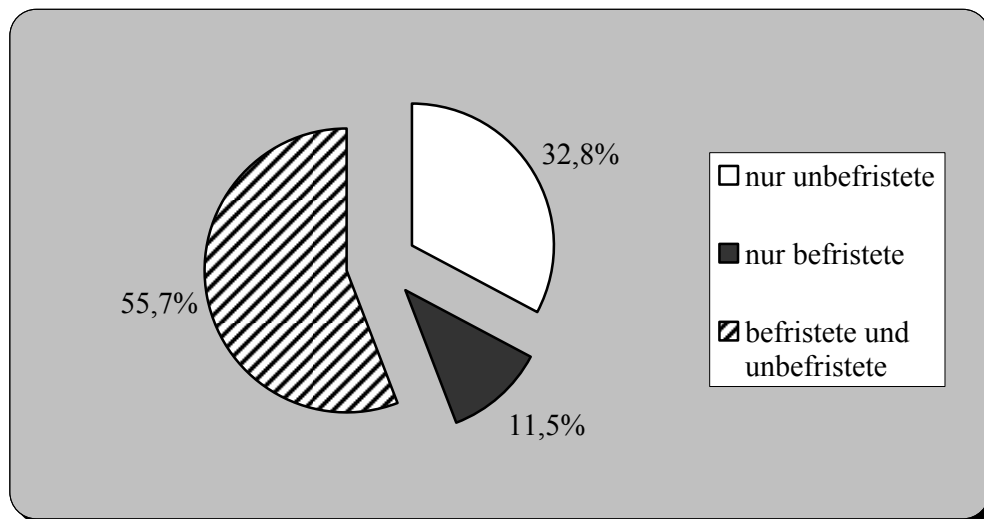


4. Beschäftigte

4.1 Beschäftigungsformen

Der hohe Anteil der befristet Beschäftigten in Polen, der mit 19,4% den dritten Platz in der EU einnimmt⁴, deutet auf hohe Flexibilisierungspotentiale am polnischen Arbeitsmarkt hin. Die größte Gruppe der polnischen Callcenter (55,7% oder 34 Callcenter) stellt unbefristet wie auch befristet Beschäftigte ein, 32,8% der Unternehmen (20 Callcenter) verbleibt bei „traditionellen“ Einstellungsformen und setzt ausschließlich unbefristet Beschäftigte ein. 11,5% der befragten Callcenter (7 Callcenter) setzen hingegen ausschließlich befristet Beschäftigte ein.

Abbildung 4.1: Anteile von Callcentern, die ausschließlich befristet, unbefristet, oder beide Beschäftigungsformen nutzen

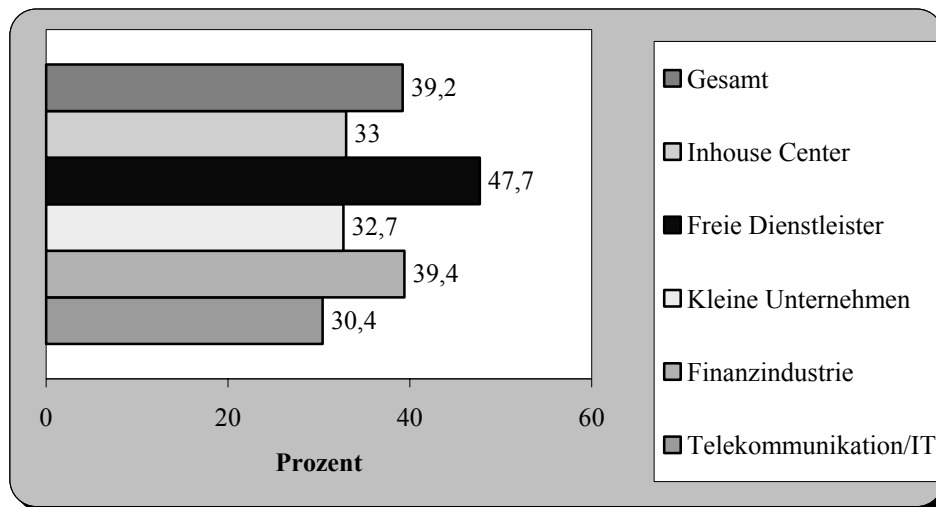


Der durchschnittliche Anteil der befristeten Mitarbeiter an der Gesamtzahl der Beschäftigten⁵ beträgt 39,2%. Vor allem die freien Dienstleister nutzen überdurchschnittlich oft die befristete Form der MitarbeiterEinstellung, fast die Hälfte der Callcenter-Agenten (47,7%) wird hier befristet eingestellt. Bei den Inhouse Callcentern, in der Telekommunikations-/ IT-Branche und in kleinen Unternehmen liegen dagegen die Anteile niedriger als im Callcenter - Durchschnitt.

⁴ Eurostat (2004): Labour Force Survey – 2003, news release 110/2004

⁵ Gesamtzahl der Beschäftigten ermittelt anhand der Summe von befristet und unbefristet beschäftigten Angestellten.

Abbildung 4.2: Durchschnittlicher Anteil der befristeten Mitarbeiter an der Gesamtzahl der Beschäftigten



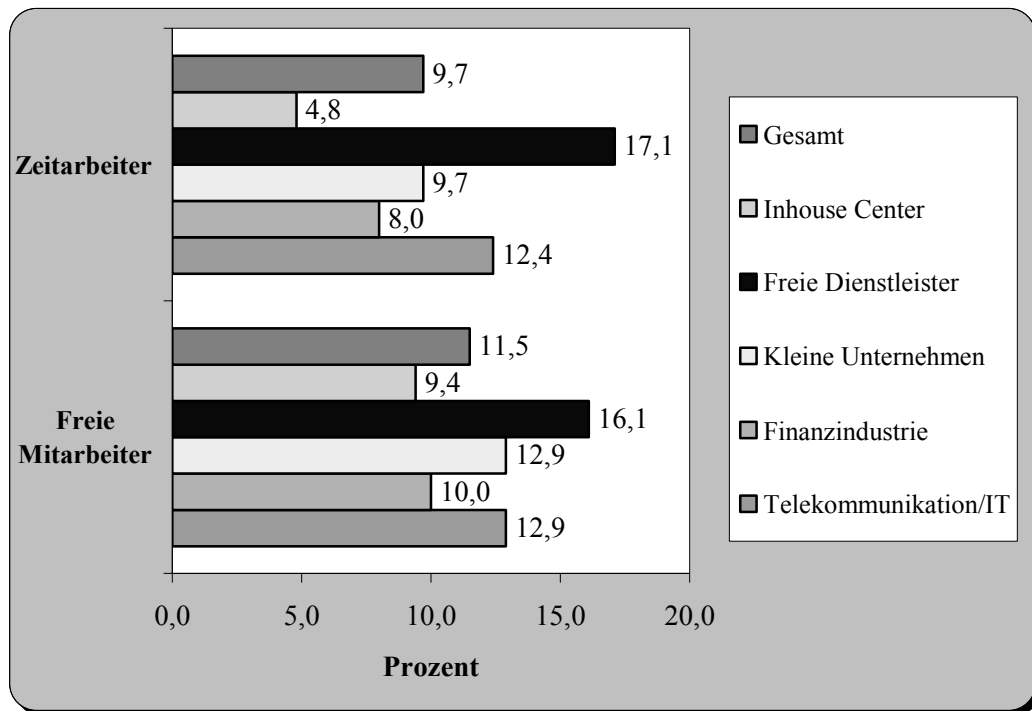
Zusätzlich wird dem Bedarf an Flexibilisierung durch die Einstellung von Zeitarbeitern nachgegangen: 27,3% der befragten Callcenter nutzen bei der Einstellung des Personals die Dienste von Zeitarbeit-Agenturen. Zwar beschäftigen 72,7% der Callcenter dieser Studie gar keine Zeitarbeiter, es gibt aber auch einzelne Unternehmen, die ihre Belegschaft ausschließlich über die Zeitarbeitagenturen rekrutieren und einzelne Callcenter, die mehr Zeitarbeiter als eigene Mitarbeiter beschäftigen. Der durchschnittliche Anteil der Zeitarbeiter an der Gesamtbelegschaft liegt bei 9,7%⁶.

Für die Flexibilisierung der Beschäftigungsformen auf dem polnischen Callcenter-Arbeitsmarkt spricht auch die Nutzung der Einstellungsform der freien Mitarbeit. Diese Beschäftigungsform wird von 26,5% der polnischen Callcenter-Unternehmen genutzt bzw. bleibt von drei Viertel (73,5%) der befragten Unternehmen ungenutzt. Der durchschnittliche Anteil der freien Mitarbeiter an der Gesamtheit der Beschäftigten liegt bei 11,5%.

Die freien Dienstleister nutzen diese flexiblen Beschäftigungsformen viel öfter als die Inhouse Callcenter und auch öfter als der Callcenter-Durchschnitt. Auch die Callcenter, die für die Telekommunikations-/ IT-Branche arbeiten, stellen durchschnittlich mehr Zeitarbeiter und freie Mitarbeiter ein, als die Callcenter, die ihre Dienste für die Finanzindustrie erbringen.

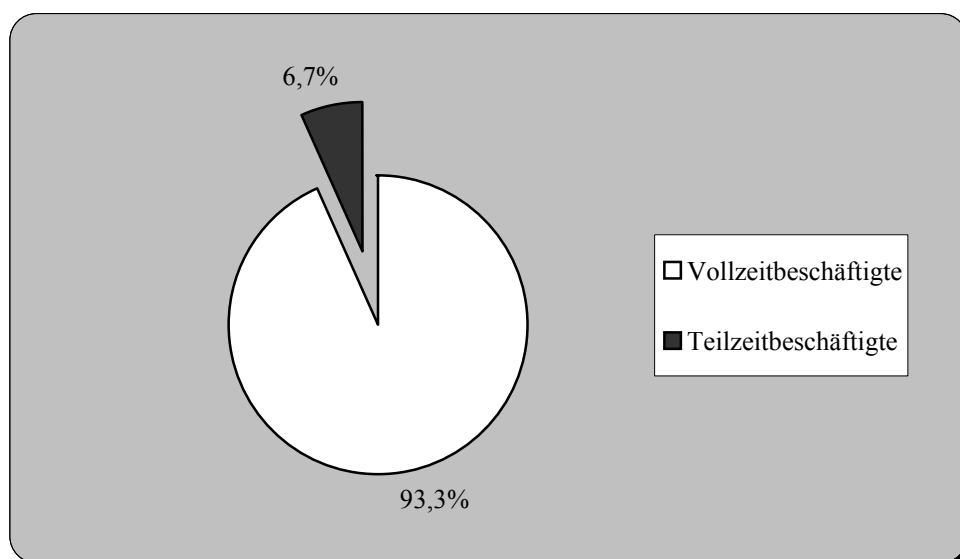
⁶ Der durchschnittliche Anteil der Zeitarbeiter und Freien Mitarbeiter wurde Anhand der Summe aller (befristet, unbefristet, Zeitarbeit, freie Mitarbeit) Beschäftigten berechnet.

Abbildung 4.3: Durchschnittlicher Anteil der Zeitarbeiter und Freien Mitarbeiter an der Gesamtzahl der Beschäftigten



Ein hoher Anteil an Teilzeitbeschäftigten,⁷ als mögliches Flexibilisierungspotenzial, ist in den polnischen Callcentern nicht zu finden: 78% der Unternehmen (39 Callcenter) stellen keine Teilzeitbeschäftigten ein. Tatsächlich arbeiten nur 6,7% aller Gesamtbeschäftigten⁸ in Teilzeit und die entschiedene Mehrzahl der Mitarbeiter (93,3%) sind Vollzeitbeschäftigt.

Abbildung 4.4: Anteile der Teilzeitbeschäftigten und Vollzeitbeschäftigten an der Gesamtzahl der Beschäftigten



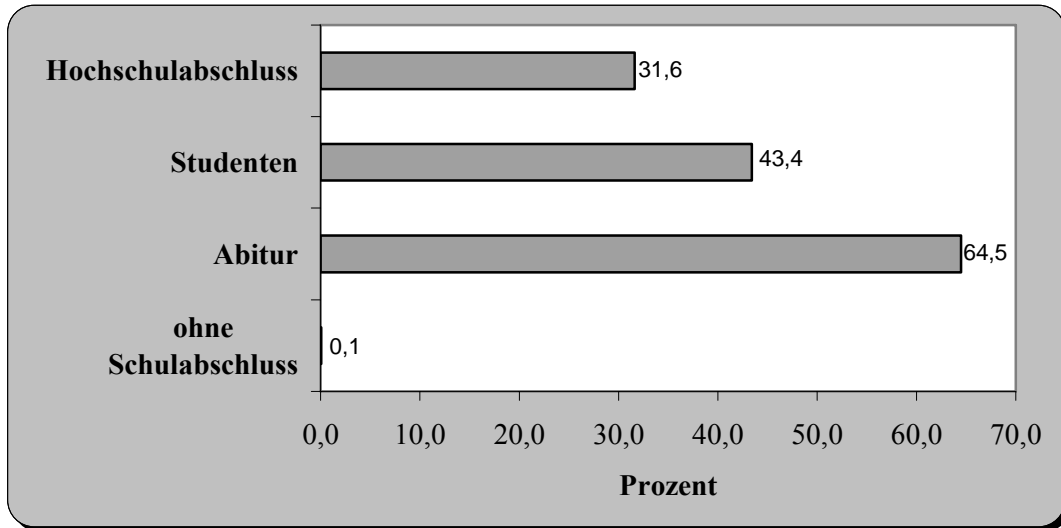
⁷ Teilzeitstelle = eine halbe Stelle / die Hälfte der regelmäßigen Arbeitszeit

⁸ Ermittelt anhand der Summe der in Teilzeit und in Vollzeit beschäftigten Mitarbeiter.

4.2 Bildungsniveau der Beschäftigten

Die Mitarbeiter der polnischen Callcenter verfügen im Durchschnitt über ein sehr hohes Bildungsniveau: 64,5% der Beschäftigten haben Abitur und 31,6% verfügen bereits über einen Hochschulabschluss, 43,4% sind Studenten. Zusammenfassend haben fast alle Beschäftigten der Callcenter-Branche in Polen mindestens Abiturabschluss (96%).

Abbildung 4.5: Bildungsniveau der Beschäftigten (Durchschnittswerte in %)



Bei der Betrachtung des Bildungsniveaus der Beschäftigten in den verschiedenen Analyse-Kategorien dieser Studie lassen sich einige Unterschiede feststellen: freie Dienstleister stellen deutlich weniger Hochschulabsolventen ein, als die internen Callcenter und als der Callcenter-Durchschnitt, greifen dann aber öfter auf Abiturienten oder Studenten zurück. Bei den anderen hier aufgeführten Kategoriengruppen spielt der Hochschulabschluss eine stärkere Rolle als im Callcenter-Durchschnitt.

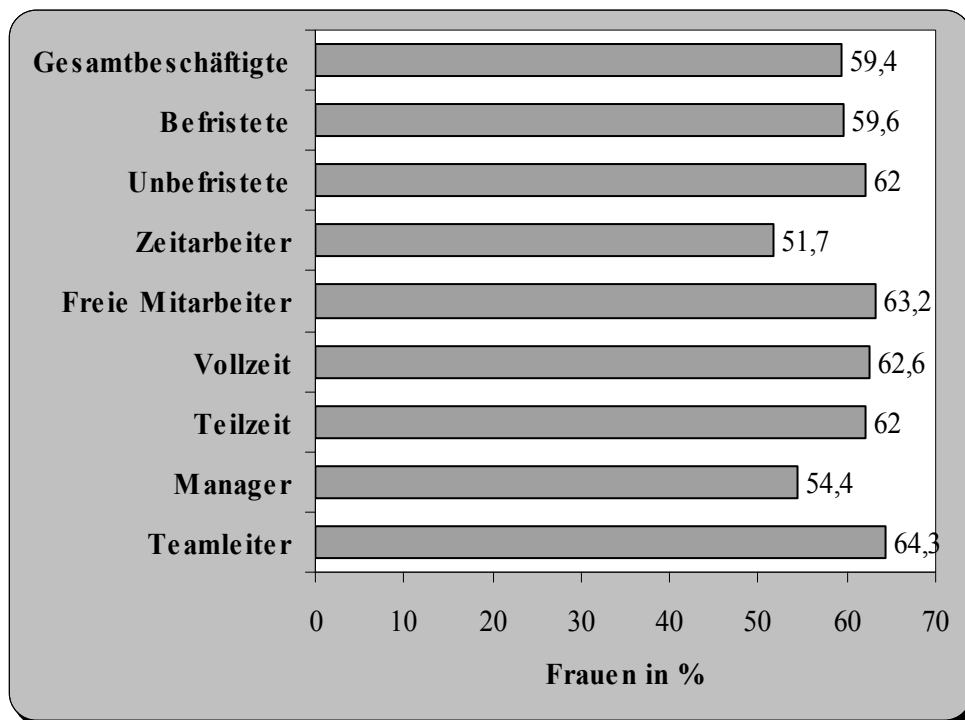
Tabelle 4.1: Bildungsniveau der Beschäftigten (Durchschnittswerte in %)

	Callcenter – Durchschnitt %	Inhouse Center %	Freie Dienstleister %	Kleine Unternehmen %	Finanz-Industrie %	Telekommunikation/ IT %
Hochschulabschluss	31,6	40,0	20,9	35,2	38,3	40,0
Studenten	43,4	37,3	52,8	38,3	39,0	45,0
Abitur	64,5	56,3	74,4	62,5	57,8	57,4

4.3 Frauen in Callcentern

Durchschnittlich liegt der Frauenanteil an den Gesamtbeschäftigten in dieser Studie bei 59,4%, d.h. in polnischen Callcenter stellen Frauen durchschnittlich etwas mehr als die Hälfte aller Beschäftigten. Bei 42,6% der befragten Callcenter finden wir Frauenanteile, die 70% übersteigen und bei 9,8% der Unternehmen ist die Belegschaft zu 100% weiblich. Hier wird deutlich, dass Frauen auch für die polnischen Callcenter ein attraktives Beschäftigungspotenzial darstellen. Frauen bilden auch die Mehrheit der unbefristet beschäftigten Callcenter-Mitarbeiter (62%). Die Teilzeitbeschäftigung spielt für die Frauen in den polnischen Callcentern kaum eine Rolle, die Frauenanteile bei den Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigten unterscheiden sich hier kaum und liegen dementsprechend bei 62,6% und 60%. Frauen bilden auch die Mehrheit der Manager (54,4%) und Teamleiter (64,3%).

Abbildung 4.6: Frauenanteile an der Gesamtzahl der Beschäftigten und bei den verschiedenen Beschäftigungsformen (Durchschnittswerte in %)



Weniger Frauen als im Callcenter-Durchschnitt werden vor allem in der Telekommunikations-/ IT-Branche eingestellt, wo die Frauenanteile vergleichsweise niedrig sind. Auch in den kleinen Unternehmen arbeiten durchschnittlich weniger Frauen als im Callcenter-Durchschnitt. Überdurchschnittlich hohe Frauenanteile sind in der Finanzindustrie (68,7%) zu verzeichnen. Fast drei Viertel (72%) der in der Finanzindustrie befristet beschäftigten Angestellten ist weiblich.

Tabelle 4.2: Durchschnittliche Frauenanteile

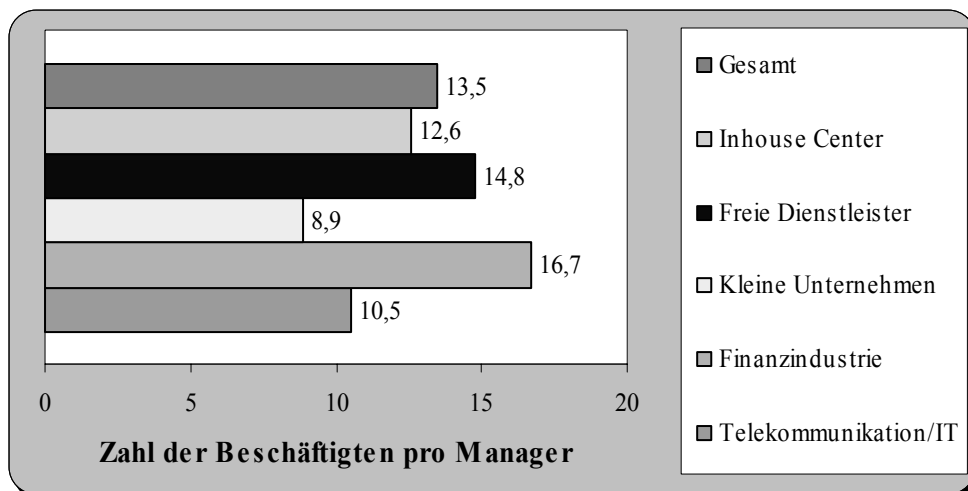
	Callcenter-Durchschnitt %	Inhouse Center %	Freie Dienstleister %	Kleine Unternehmen %	Finanz-Industrie %	Telekommunikation/ IT %
Gesamtbeschäftigte	59,4	60,3	58,9	54,0	68,7	43,6
Befristete	59,6	64,3	54,6	53,3	72,0	40,5
Unbefristete	62,0	59,9	64,5	56,4	64,7	50,0
Zeitarbeiter	51,7	38,6	62,1	39,0	60,0	38,3
Freie Mitarbeiter	63,2	64,5	62,0	61,7	65,3	52,2
Vollzeit	62,6	60,1	69,0	57,2	69,8	47,8
Teilzeit	62,0	64,1	51,9	44,6	59,2	49,6
Manager	54,4	54,4	54,3	56,0	56,6	44,0
Teamleiter	64,3	65,8	63,3	64,0	67,2	64,0

4.4 Manager in Callcentern

Bei der Untersuchung der Organisationsstrukturen der polnischen Callcenter haben wir die Zusammensetzung hinsichtlich der drei Hierarchieebenen Agents, Teamleitung (Supervisoren) und Management, in Abhängigkeit von der Zahl der Beschäftigten und der Führungsspanne, untersucht. Das Verhältnis von Managern zu Beschäftigten liegt durchschnittlich bei 1:13,5, bei der Hälfte der befragten Unternehmen finden wir 1 Manager pro 10 Beschäftigte, was auf sehr intensive Hierarchien deutet.

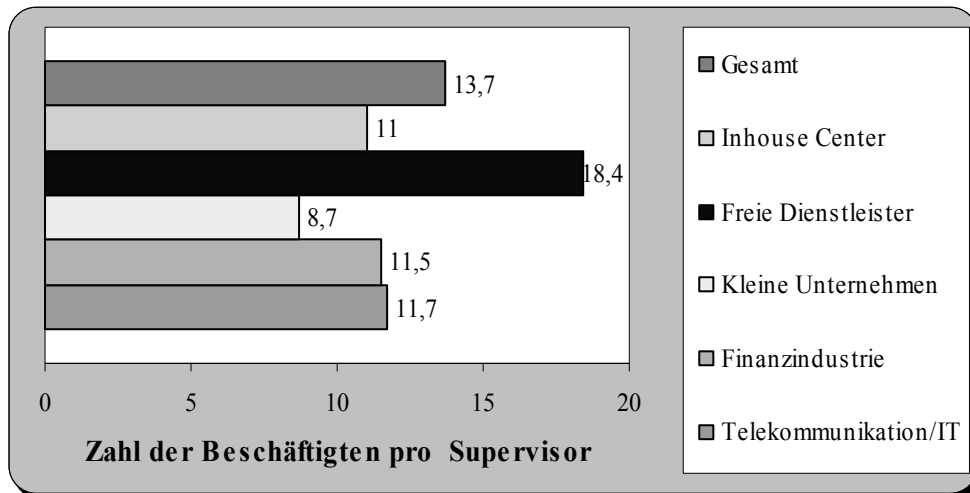
Bei den freien Dienstleistern ist der Anteil der Manager zu Agents höher als bei den internen Callcentern. Auch in der Finanzdienstleistungsindustrie erhöht sich die Zuständigkeit eines Managers auf 16,7 Mitarbeiter. In den kleinen Unternehmen und in der Telekommunikations-/IT-Branche dagegen, ist ein Manager nur für 8,9 bzw. 10,5 Beschäftigte verantwortlich.

Abbildung 4.7: Anteile von Beschäftigten zu Managern



Bei dem Verhältnis von Supervisoren zu Beschäftigten zeigen sich ähnliche Tendenzen: das Verhältnis von Supervisoren zu Beschäftigten liegt bei dem Callcenter-Durchschnitt bei 1:13,8 und kann auch relativ stark variieren (Minimum bei 1:1 und Maximum bei 1:75). Bei den freien Dienstleistern ist ein Teamleiter für durchschnittlich 18,4 Mitarbeiter zuständig. In den kleinen Unternehmen dagegen ist ein Supervisor für durchschnittlich 8,7 Callcenter – Agenten zuständig.

Abbildung 4.8: Anteile von Beschäftigten zu Supervisoren

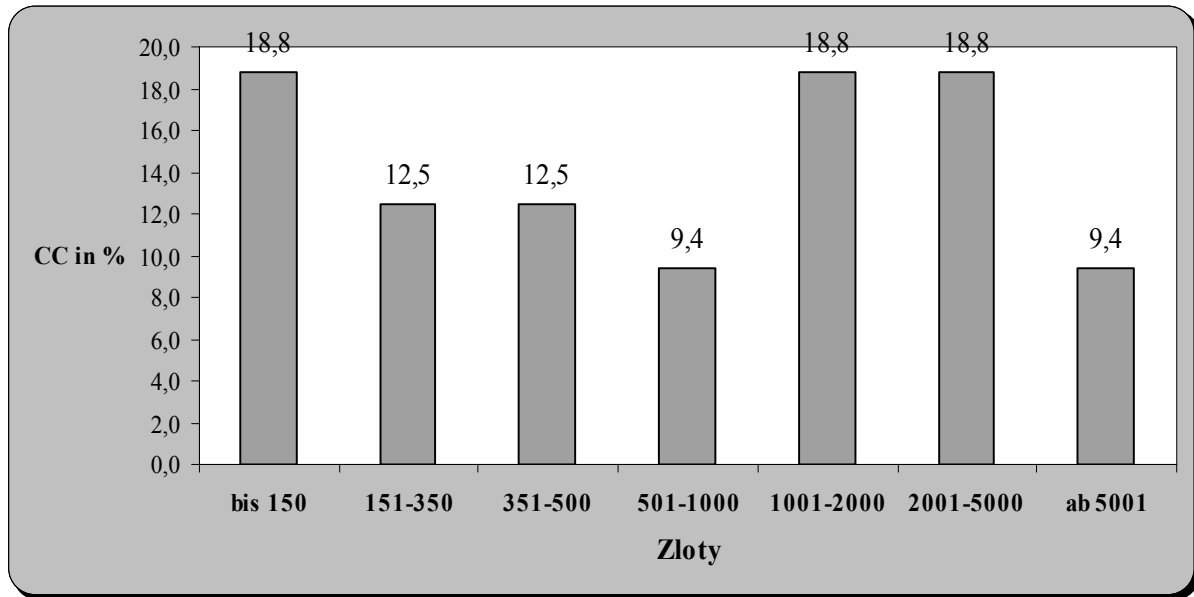


5. Human Ressource Management

5.1 Rekrutierungspraxis

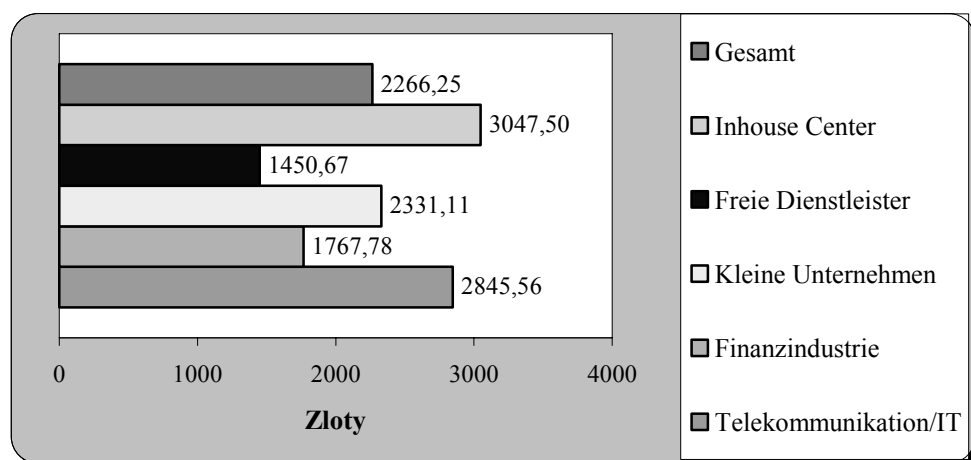
Ein weiteres Merkmal der polnischen Callcenter sind die insgesamt niedrigen Rekrutierungs- und Schulungskosten. Zwar gibt ein Callcenter in Polen durchschnittlich 2266,25 Zł⁹ (~ 534,5 €) aus, um einen neuen Agenten zu rekrutieren und zu schulen, bei fast der Hälfte der befragten Unternehmen (43,8%) überschreiten die Kosten jedoch nicht mal 500 Zł (~ 118 €) und nur in Einzelfällen erreichen sie Werte von 20.000 Zł (~ 4717 €).

Abbildung 5.1: Rekrutierungs- und Schulungskosten, kategorisiert (in Złoty)



Bei den internen Callcentern sind die durchschnittlichen Rekrutierungs- und Schulungskosten doppelt so hoch wie bei den freien Dienstleistern und liegen mit 3047,50 Zł (~ 718,8 €) über dem Callcenter-Durchschnitt. Die Finanzdienstleister haben im Gesamtvergleich und im Vergleich zu der Telekommunikations-/ IT-Branche niedrigere Rekrutierungs- und Schulungskosten.

Abbildung 5.2: Durchschnittliche Rekrutierungs- und Schulungskosten (in Złoty)

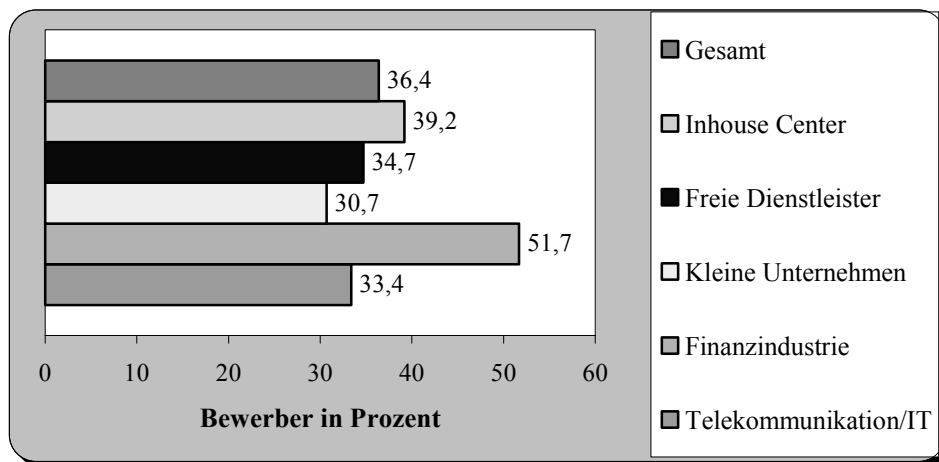


⁹ Der Kurswechsel zur Zeit der Befragung nach NBP vom 18.11.2004: 1EUR = 4,24 Zł

Systematische Auswahlverfahren, wie z.B. Assessment-Center, stellen mittlerweile für die Hälfte der befragten Unternehmen (50,7%) ein wichtiges Rekrutierungsmedium dar. Durchschnittlich werden 36,4% der Bewerber auf diese Art ausgewählt. Bei der Hälfte dieser Unternehmen (25,4% von der Gesamtzahl) gehört die Teilnahme an diesem Bewerbungsverfahren zum Standard: Hier werden 100% der Bewerber mit systematischen Auswahlverfahren getestet. Durchschnittlich werden 36,4% der Bewerber auf diese Art ausgewählt. Die andere Hälfte der befragten Callcenter wendet diese Rekrutierungsmöglichkeit überhaupt nicht an.

Vor allem die Branchenorientierung beeinflusst entscheidend die Rekrutierungspraxis der Unternehmen unsere Studie: Bei Finanzdienstleistern wird durchschnittlich ungefähr die Hälfte der Bewerber (51,7%) mit systematischen Auswahlverfahren getestet.

Abbildung 5.3: Teilnahme an systematischen Auswahlverfahren (Durchschnittswerte)



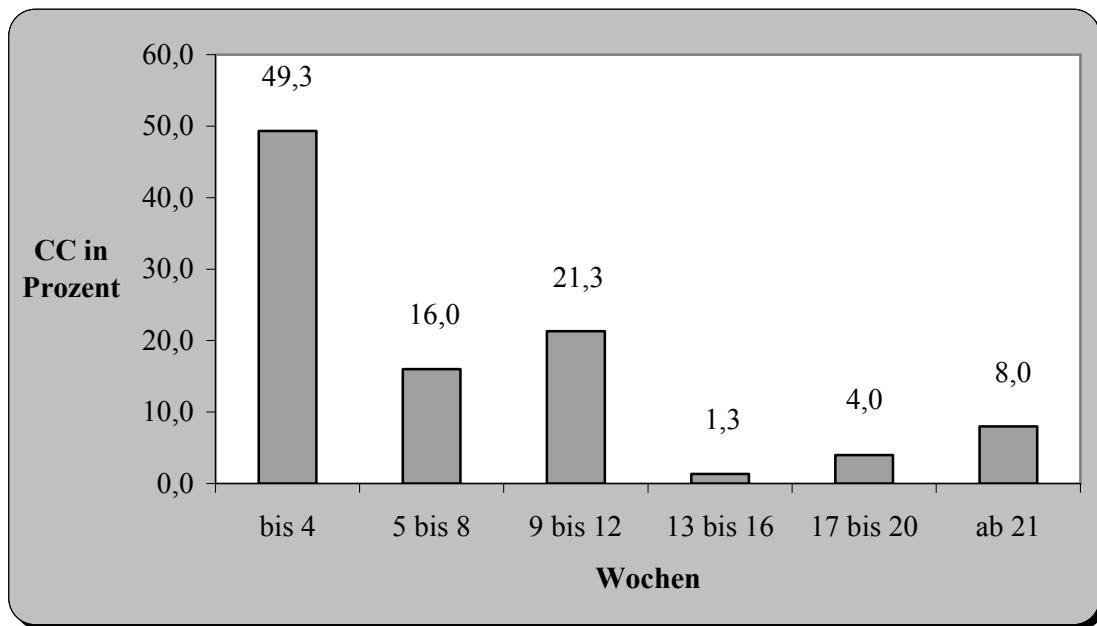
Im Durchschnitt bekommen ein Fünftel aller Bewerber (21%) eine Anstellung im Callcenter. Bedeutende Unterschiede hinsichtlich Größe, Callcenter-Typ und Branchenorientierung konnten wir nicht feststellen.

5.2 Schulungs- und Trainingsmaßnahmen

Als Qualifizierungsmaßnahmen werden in allen polnischen Callcentern Mitarbeitertrainings angeboten. Im ersten Jahr bekommt ein typischer Agent durchschnittlich 17,9 Tage Einführungstraining. Bei fast der Hälfte der befragten Firmen (45,8%) dauert die Schulung maximal 12 Tage, in einzelnen Unternehmen werden die Mitarbeiter jedoch bis zu 60 Tage geschult.

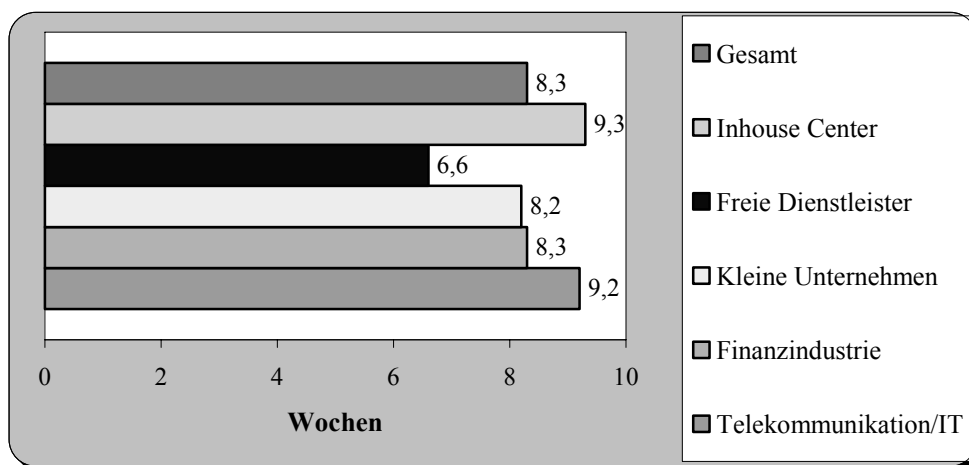
Nach Angaben der befragten Firmen braucht ein typischer Callcenter-Agent durchschnittlich 8,3 Wochen, bis er völlig kompetent arbeiten kann, in Einzelfällen kann es jedoch bis zu 36 Wochen dauern. In fast der Hälfte der Unternehmen (49,3%) erreichen die Mitarbeiter nach 4 Wochen eine zufrieden stellende Kompetenz, bei 37,3% der befragten Callcenter brauchen sie zwischen 5 und 12 Wochen. Bei lediglich 13,3% der Callcenter dauert die Einarbeitungsphase mehr als 13 Wochen.

Abbildung 5.4: Durchschnittliche Einarbeitungszeit eines typischen Agenten (in Wochen)



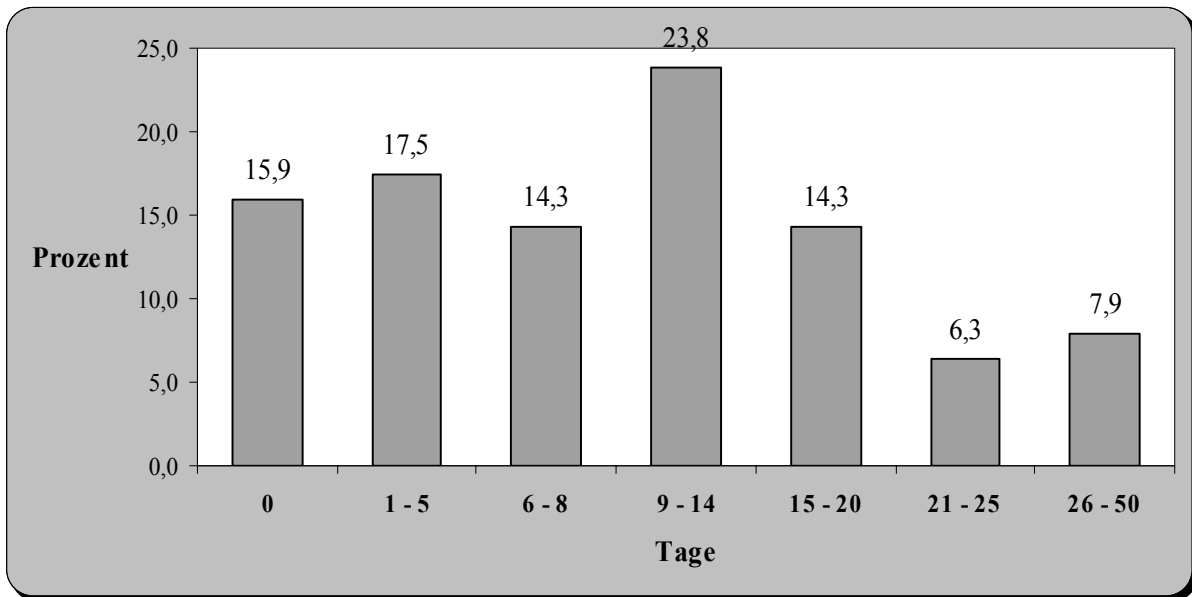
Die vollständige fachliche Kompetenz wird bei freien Dienstleistern schneller erreicht als bei den internen Callcentern, (6,6 Wochen bzw. 9,3 Wochen). In der Telekommunikations-/ IT-Branche dauert diese Phase durchschnittlich 9,2 Wochen.

Abbildung 5.5: Durchschnittliche Einarbeitungszeit eines typischen Agenten (in Wochen)



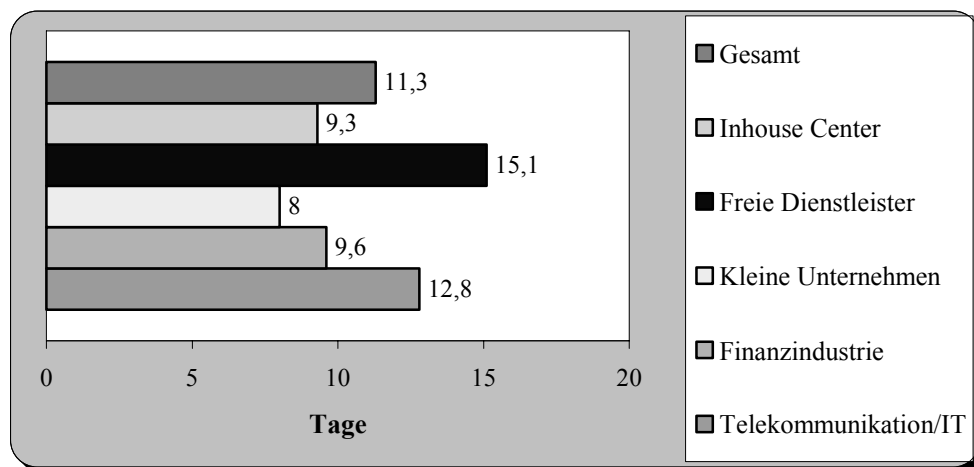
Nach dem ersten Beschäftigungsjahr bekommt ein typischer Agent im Durchschnitt noch 11,3 Tage Training pro Jahr, wie z.B. Online-, Kunden-, Produktschulungen. In Einzelfällen dauern die Maßnahmen bis zu 50 Tagen, aber bei fast der Hälfte der Callcenter (47,6%) dauert die zusätzliche Schulung maximal 8 Tage. 15,9% der befragten Firmen bieten nach dem ersten Jahr gar keine Trainingmaßnahmen mehr an.

Abbildung 5.6: Zahl der Trainingstage nach dem ersten Jahr, kategorisiert



Bei freien Dienstleistern dauern die Trainingmaßnahmen nach dem ersten Jahr durchschnittlich länger als bei den internen Callcentern, nämlich 15,1 Tage.

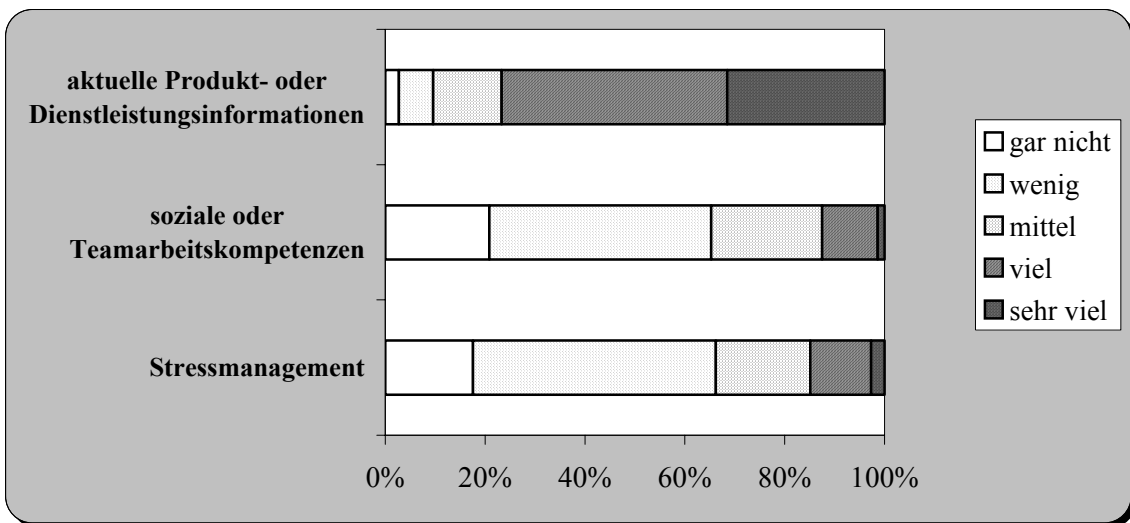
Abbildung 5.7: Zahl der Trainingstage nach dem ersten Jahr (Durchschnittswerte)



Der Schwerpunkt der Schulungsinhalte liegt auf der Vermittlung von aktuellen Produkt- oder Dienstleistungsinformationen. Fast alle Callcenter bieten Training in diesem Bereich an, drei Viertel der befragten Callcenter sogar „sehr viel“ oder „viel“.

Wenig Beachtung bei den polnischen Callcenter finden dagegen die Qualifizierungsmaßnahmen, die sich mit den sozialen oder Teamarbeitskompetenzen sowie mit Stressmanagement beschäftigen.

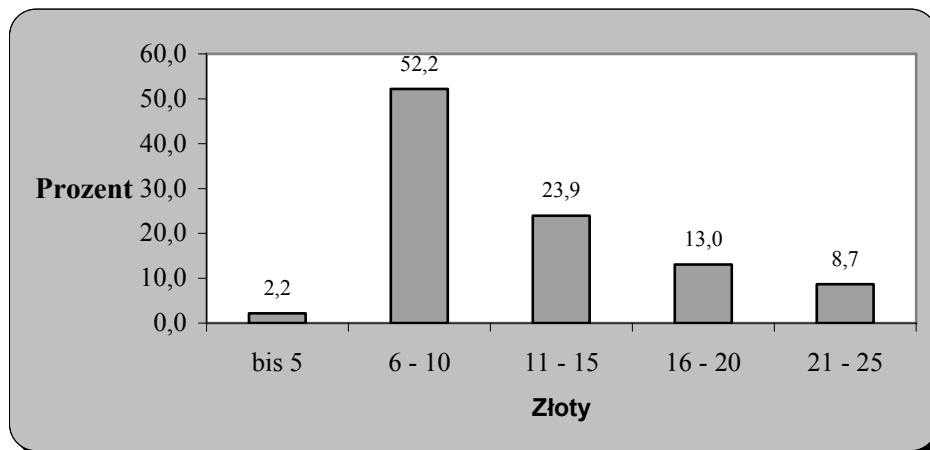
Abbildung 5.8: Umfang der Schulungsinhalte (in Prozent)



5.3 Löhne und Leistungsanteile

Der Bruttostundenlohn eines „typischen“¹⁰ Beschäftigten liegt im Durchschnitt bei 11,60 Zł¹¹ (= 2,74 EUR). Der minimale Bruttostundenlohn beträgt 4,00 Zł (0,94 €), der maximale 25,00 Zł (5,9 €), in mehr als der Hälfte der polnischen Callcenter dieser Studie (52,2%) liegt der durchschnittliche Stundenlohn zwischen 6 Zł (1,4 €) und 10 Zł (2,4 €). Bei 36,9% der Callcenter liegt er zwischen 11Zł (2,6 €) und 20 Zł (4,7 €). Nur 8,7% der befragten Callcenter zahlen Bruttostundenlöhne, die zwischen 21 Zł (~5 €) und 25 Zł (5,9 €) liegen. Die befristet Beschäftigten verdienen durchschnittlich weniger als die „typischen“ Callcenter-Agenten, 9,55 Zł pro Stunde.

Abbildung 5.9: Durchschnittliche Bruttostundenlöhne der Mitarbeiter (in Złoty)



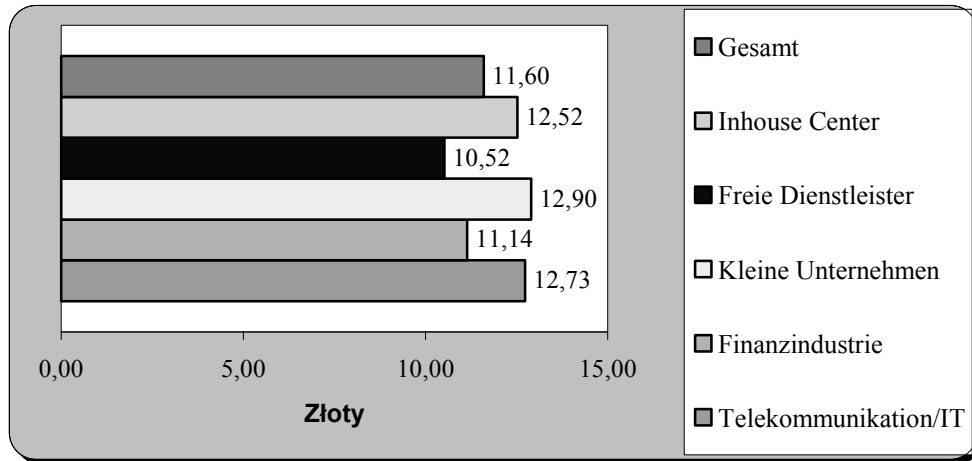
Die durchschnittlichen Bruttostundenlöhne bei den freien Dienstleistern sind niedriger als bei internen Callcentern. Sie liegen mit 10,52 ZŁ auch unter dem Callcenter-Durchschnitt. Die Telekommunikations-/ IT-Branche zahlt höhere Löhne (12,73 ZŁ) als die für die Finanzdienstleister tätigen Callcenter. Auch die Beschäftigten in den kleinen Unternehmen verdienen etwas besser als der durchschnittliche „typische“ Agent (12,90 ZŁ.) Ähnliche

¹⁰ Als typisch Beschäftigter wurden im Verlauf der Telefoninterviews die Agenten definiert, die das Kundensegment mit dem größten Anrufvolumen bedienen

¹¹ Der Kurswechsel zur Zeit der Befragung nach NBP vom 18.11.2004: 1EUR = 4,24 Zł

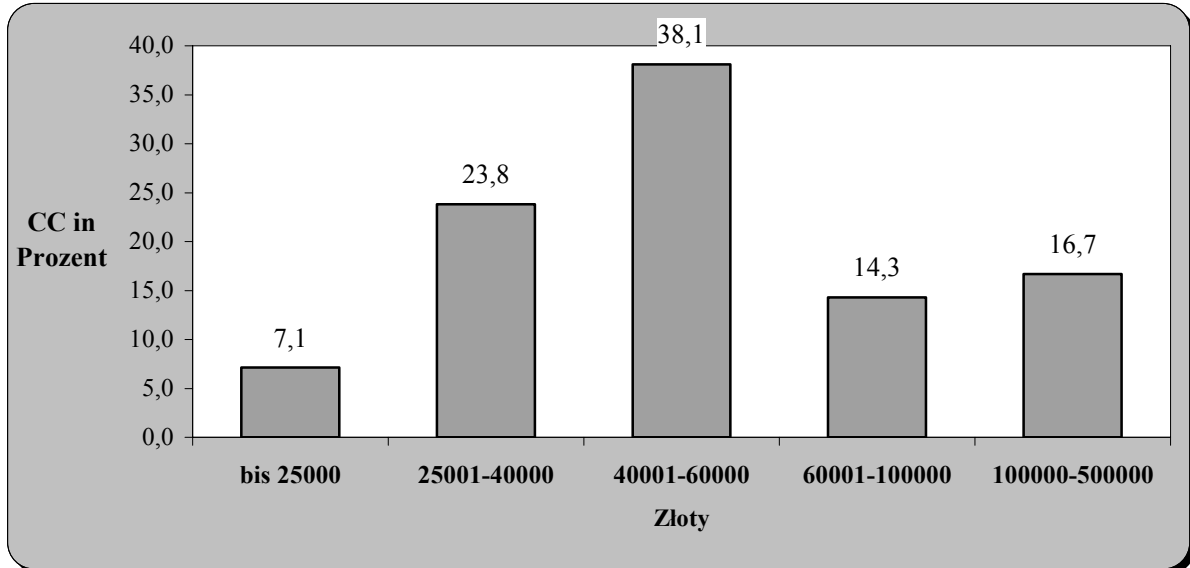
Tendenzen sind bei den Lohnniveaus der befristet Beschäftigten zu sehen, jedoch verdienen befristet Beschäftigte durchschnittlich 1 bis 3 ZŁ weniger als die „typischen Agenten“. Eine Ausnahme bilden die freien Dienstleister, wo die Befristung das Lohnniveau nicht bedeutend beeinflusst.

Abbildung 5.10: Durchschnittliche Stundenlöhne (in Złoty)



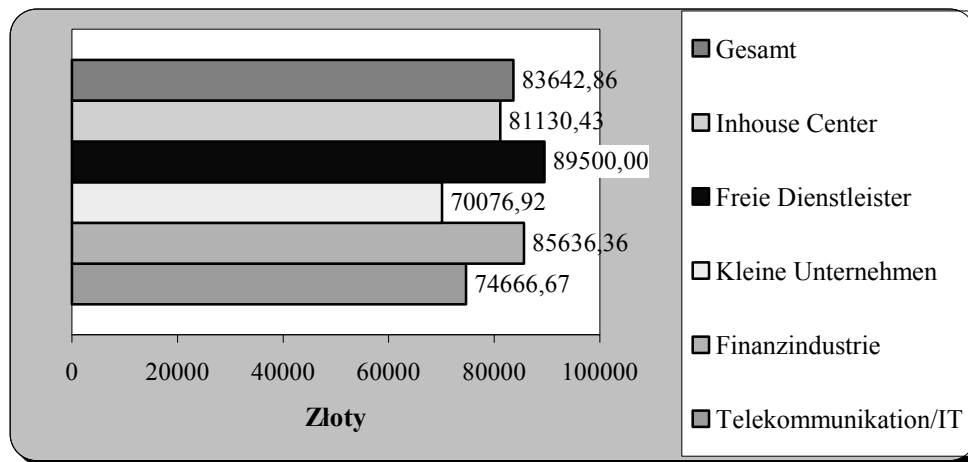
Die meisten polnischen Callcenter-Manager verdienen Brutto bis zu 60.000 ZŁ im Jahr (69%), eine kleine Gruppe (16,7%) erreicht Spitzenlöhne zwischen 100.000 und 500.000 ZŁ im Jahr.

Abbildung 5.11: Bruttojahreseinkommen der Manager, kategorisiert (in Złoty)



Das durchschnittliche Jahreseinkommen eines Managers im polnischen Callcenter unserer Studie liegt bei 83.642 ZŁ, variiert aber in Abhängigkeit vom Callcenter-Typ, Größe und Branche. Die freien Dienstleister entlohnen ihre Manager besser als die internen Callcenter, die durchschnittlichen Bruttostundenlöhne eines „typischen“ Callcenter Agenten sind jedoch bei den internen Callcentern höher als bei den freien Dienstleistern. Umgekehrte Tendenzen zeigen sich bei kleinen Unternehmen und in der Telekommunikations- und IT Branche, sowie bei den Callcentern, die für Finanzdienstleister arbeiten: Dort, wo die Manager im Vergleich besser entlohnt werden, verdienen die Callcenter-Agenten weniger als der „typische“ Agent (Finanzindustrie) und umgekehrt (Telekommunikation/IT).

Abbildung 5.12: Durchschnittliches Bruttojahreseinkommen der Manager (in Zloty)



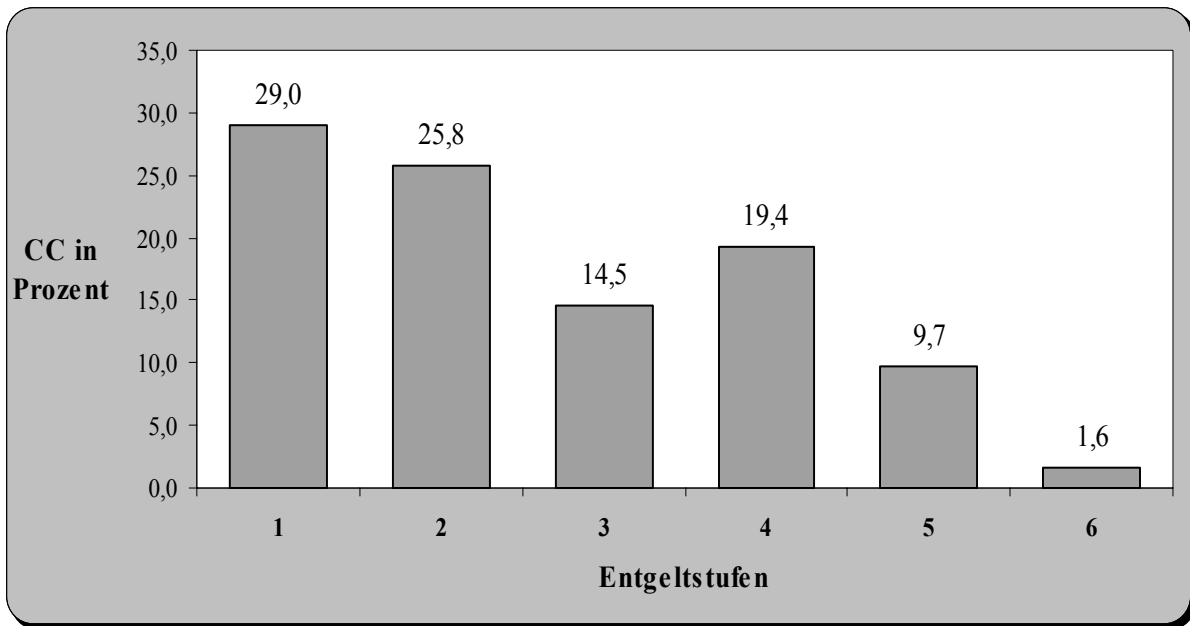
Zu den stark verbreiteten Entlohnungsformen in polnischen Callcentern gehören die individuellen Leistungszulagen, die bei mehr als drei Viertel (76,7%) der befragten Unternehmen praktiziert werden. Durchschnittlich liegen die individuellen leistungs-basierten Anteile bei 22% vom Gesamteinkommen, die Spanne kann aber zwischen 2 und 60% variieren. Größe, Typ oder Branchenzugehörigkeit haben hier kaum eine Bedeutung.

Keine breite Anwendung in der Callcenter-Entlohnungspraxis finden die gruppenbezogenen Leistungszahlungen oder Gewinnbeteiligungen: 62,2% der Unternehmen setzen diese finanzielle Motivationsform überhaupt nicht ein. Durchschnittlich liegt dieser Anteil bei 4,4% und nur in Einzelfällen werden Leistungszahlungen von mehr als 10% bezahlt.

Ähnliche Tendenzen sind bei den Entlohnungsformen auf der Managementebene zu sehen: Individuelle Leistungszulagen werden bei 78,4% der polnischen Callcenter dieser Studie bezahlt. Im Callcenter-Durchschnitt liegen die individuellen Leistungsanteile bei 15,6%, in 27,4% der Fälle liegen sie zwischen 20 und 50%. Die gruppenbasierten Leistungszulagen und Überstundenentgelte werden in den meisten (73,5% und 85,2%) von uns befragten Unternehmen nicht eingesetzt.

In den meisten polnischen Callcenter (54,8%) sind nur wenige Lohnstufen zu finden: in 29% der Callcenter existiert lediglich eine Entgeltstufe, bei 25,8% der Fälle sind 2 Entgeltstufen zu finden. Durchschnittlich gibt es 2,6 praktizierte Entgeltstufen. Bei 45,2% der befragten Unternehmen werden die Mitarbeiter nach 3 oder mehr Entgeltstufen bezahlt.

Abbildung 5.13: Anzahl der Entgeltstufen

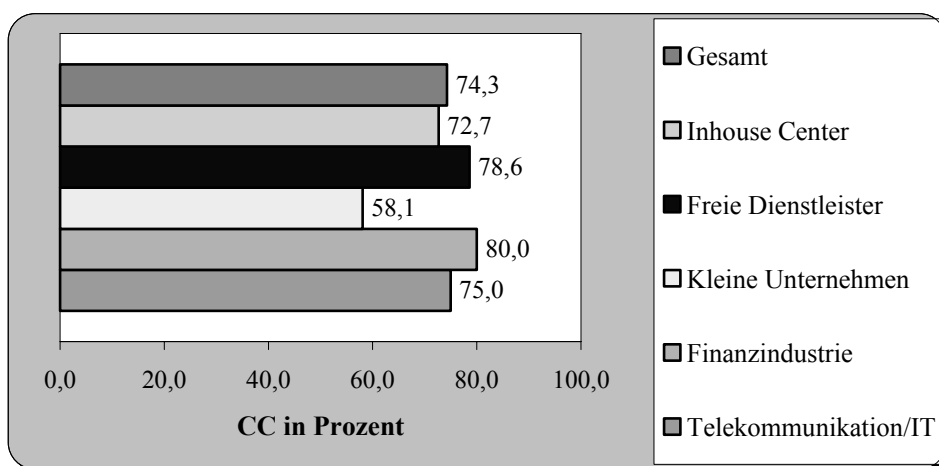


5.4 Leistungsziele und Ermessensräume

Die befragten Callcenter-Unternehmen verwenden für die Erreichbarkeit, Anzahl und Dauer der Anrufe Zielgrößen. Drei Viertel (74,3%) der von uns befragten Callcenter verwendet diese vor allem um die Erreichbarkeit ihres Callcenters zu erhöhen: Im Durchschnitt sollen 93,3% der Anrufe in 15,5 Sekunden entgegengenommen werden, tatsächlich werden aber im Durchschnitt in dieser Zeit weniger Anrufe (84,4%) beantwortet. Durchschnittlich gehen 5,6% der Anrufe verloren.

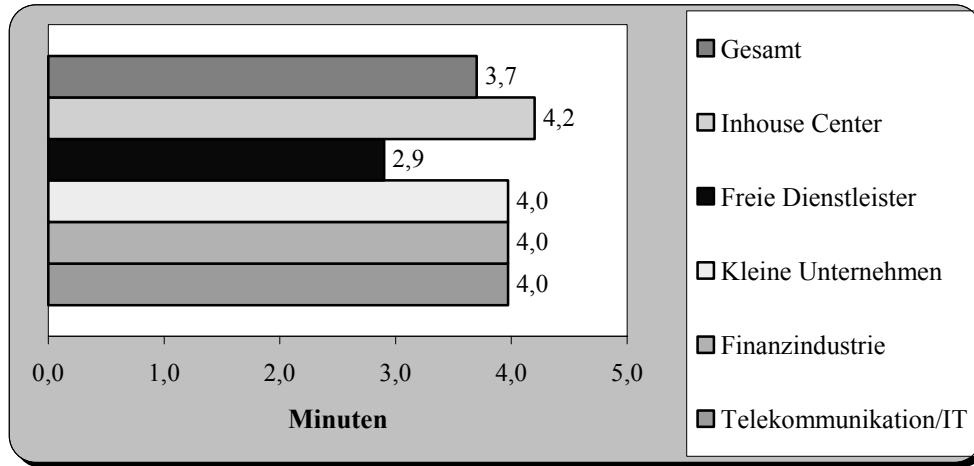
Die hohe und schnelle Erreichbarkeit spielt bei den freien Dienstleistern eine etwas größere Rolle als bei den internen Callcentern. Bei den freien Dienstleistern orientieren sich durchschnittlich 78,6% der Callcenter an Zielgrößen, bei den internen Callcentern sind es im Durchschnitt 72,7%. Die kleinen Unternehmen liegt mit 58,1% die Verwendung dieser Messgrößen unter dem gesamten Durchschnitt.

Abbildung 5.14: Verwendung von Zielgrößen



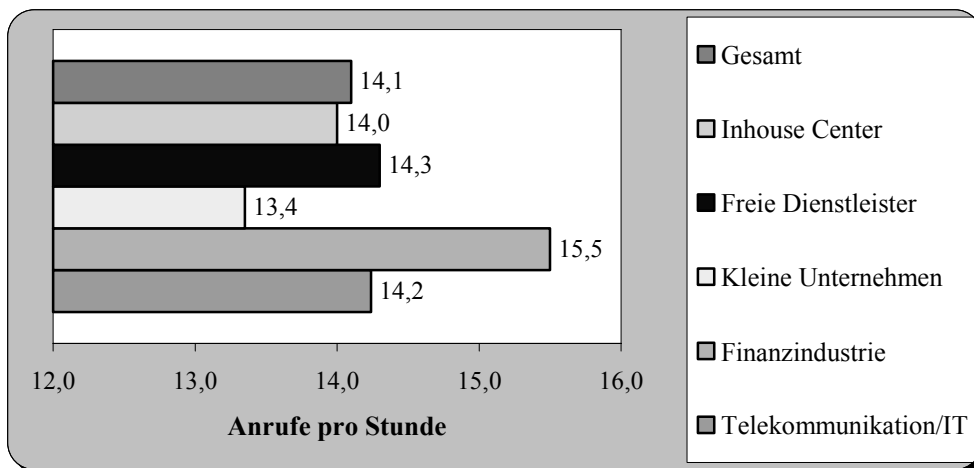
Die durchschnittliche Gesprächsdauer in den polnischen Callcentern dieser Umfrage liegt bei 3,7 Minuten. Bei den freien Dienstleistern ist ein Anruf durchschnittlich 1 Minute kürzer als bei den internen Callcentern.

Abbildung 5.15: Die durchschnittliche Länge eines Anrufes (in Minuten)



Ein polnischer Callcenter-Agent bearbeitet in einer Stunde im Durchschnitt 14 Anrufe. Im Vergleich zwischen den verschiedenen Callcenter-Typen lässt sich feststellen, dass die kürzere Gesprächsdauer bei den freien Dienstleistern nicht unmittelbar zu der Erhöhung der Zahl der Anrufe pro Stunde führt. Bei einer gleichen Dauer der Anrufe erledigen die Beschäftigten in den für die Finanzindustrie tätigen Callcentern durchschnittlich einen Anruf mehr pro Stunde als die Agenten in der Telekommunikations-/ IT-Branche.

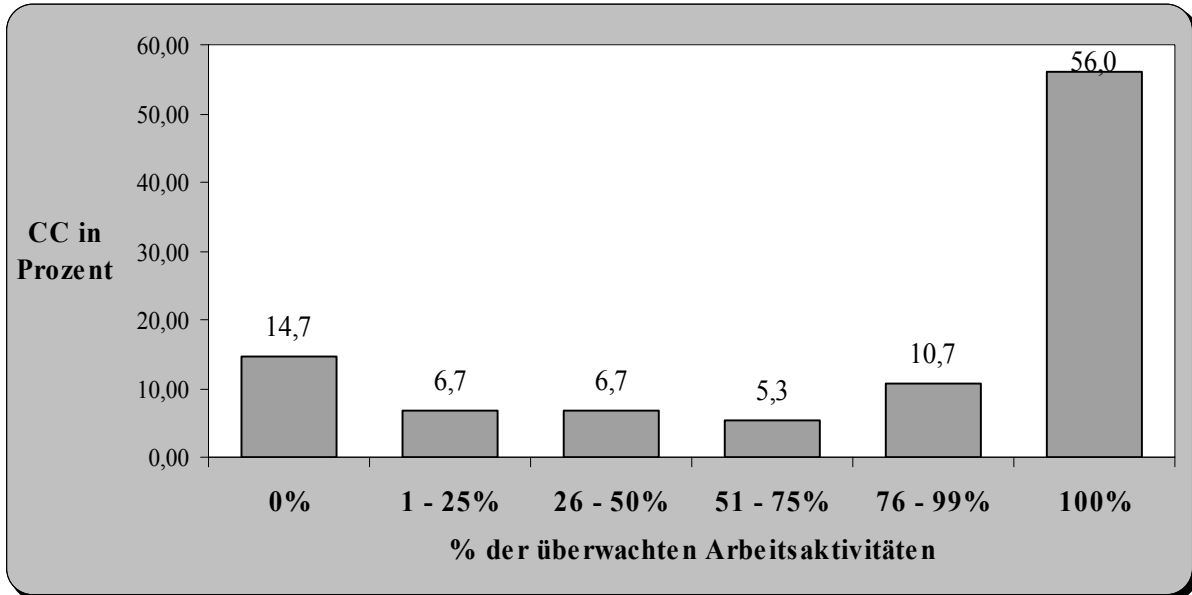
Abbildung 5.16: Die durchschnittliche Zahl der Anrufe pro Stunde



5.5 Leistungsbewertung

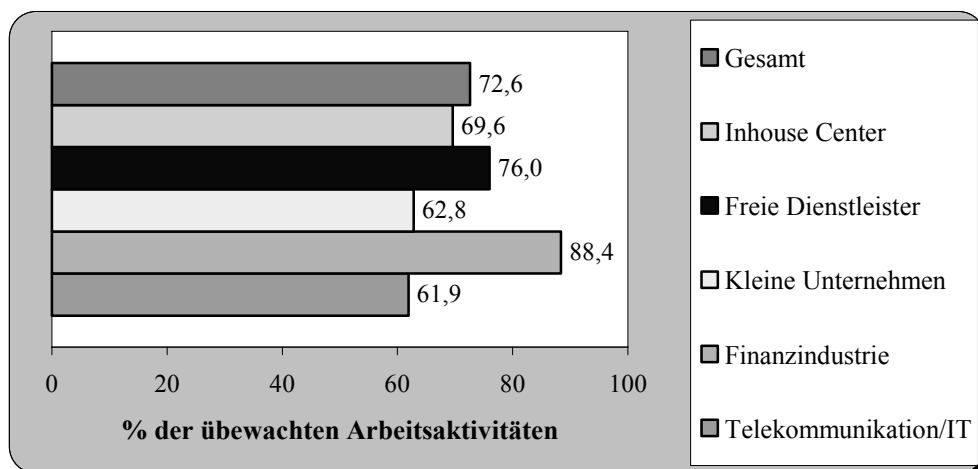
Die technikbasierte Callcenter-Arbeit bietet die Möglichkeit des kontinuierlichen Monitorings. In unserer Studie praktizieren 56,0% der Callcenter eine 100-prozentige Überwachung der Arbeit ihrer Agenten. Bei 14,7% der Callcenter wird die Arbeit dagegen überhaupt nicht überwacht. Durchschnittlich lassen 72,6% der befragten Unternehmen die Arbeitsaktivitäten ihrer Agenten kontinuierlich überwachen.

Abbildung 5.17: Anteile der kontinuierlich überwachten Arbeitsaktivitäten



Die Überwachungsintensität variiert nach Branchenzugehörigkeit: In den für die Finanzindustrie tätigen Callcentern wird ein überdurchschnittlich großer Anteil der Arbeit kontinuierlich überwacht (88,4%). Auch die freien Dienstleister lassen mehr Arbeitsaktivitäten kontinuierlich überwachen als die internen Callcenter. In den kleinen Unternehmen sind diese Kontrollmechanismen nicht so verbreitet.

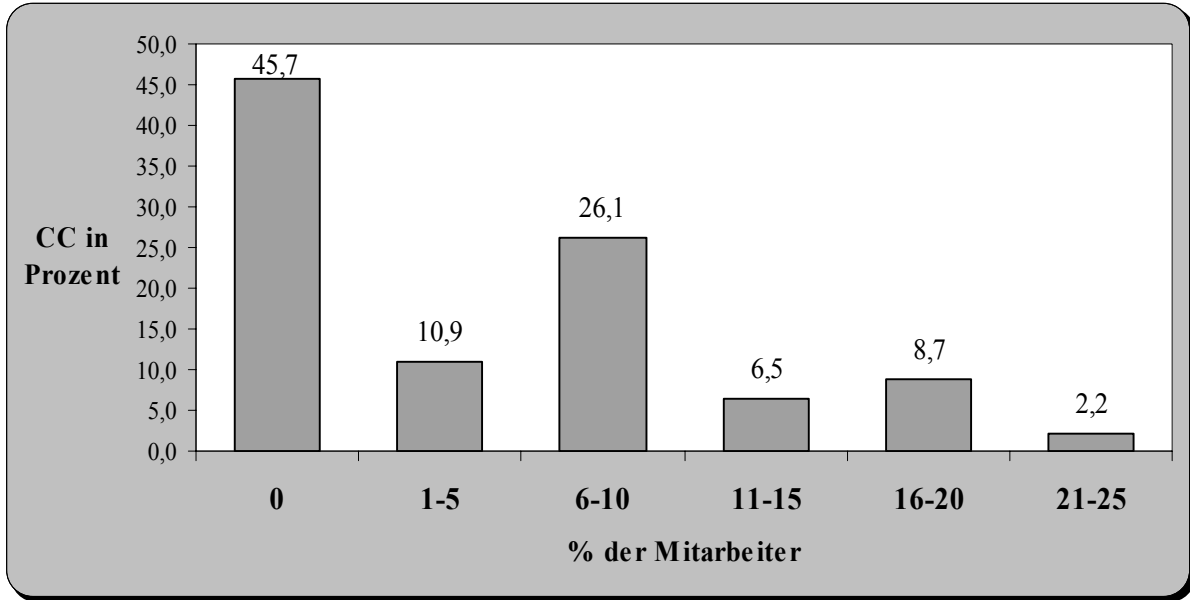
Abbildung 5.18: Anteile der überwachten Arbeitsaktivitäten



5.6 Personalfluktuaton und Beschäftigungsstabilität

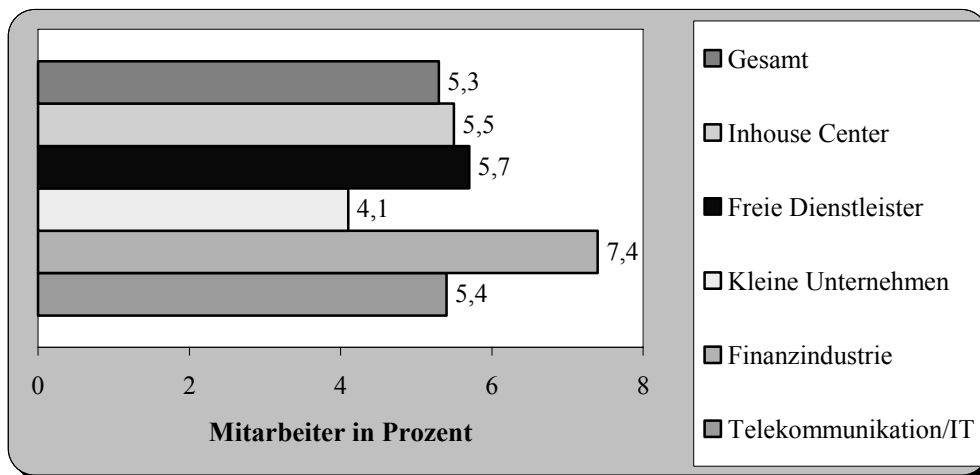
An einem normalen Arbeitstag fehlen im Durchschnitt bei fast der Hälfte (45,7%) der befragten Unternehmen gar keine Mitarbeiter. Bei einem Viertel der Unternehmen sind 6 bis 10% der Callcenter-Agenten abwesend, wobei nicht durch Urlaub oder Weiterbildung bedingte Abwesenheit, wie z.B. Krankheit, gemeint ist.

Abbildung 5.19: Anteil der abwesenden Mitarbeiter an einem normalen Arbeitstag, kategorisiert



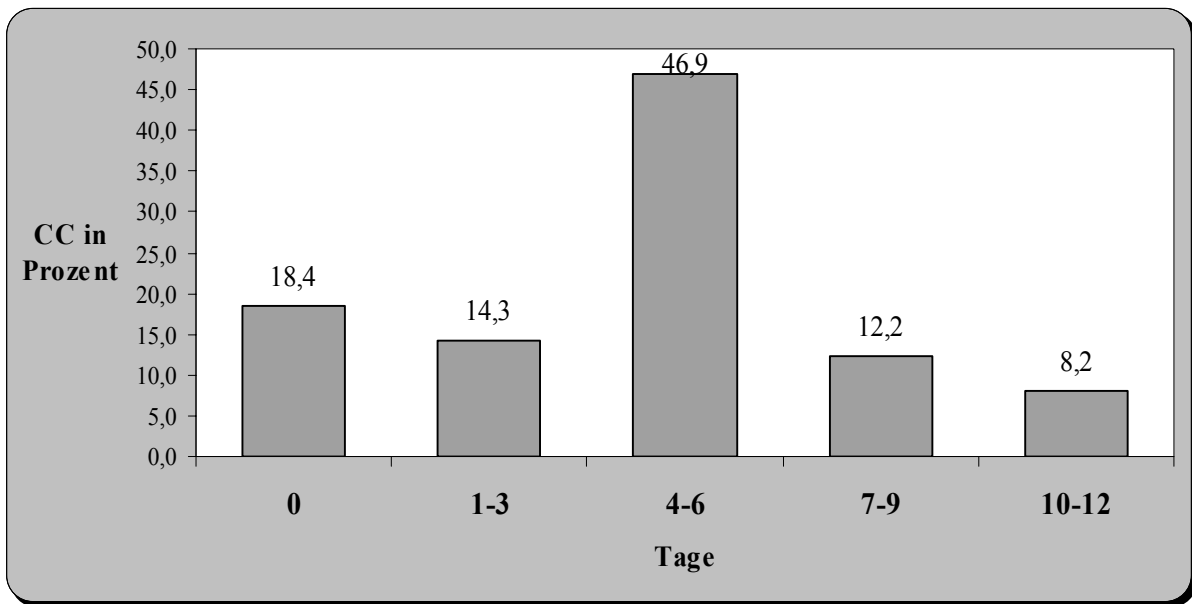
Durchschnittlich fehlen an einem normalen Arbeitstag 5,3% der Mitarbeiter. In den Callcentern, die für Finanzdienstleister arbeiten liegt der durchschnittliche Anteil der abwesenden Mitarbeiter etwas höher als in der Telekommunikations-/ IT-Branche.

Abbildung 5.20: Durchschnittlicher Anteil der abwesenden Mitarbeiter an einem normalen Arbeitstag



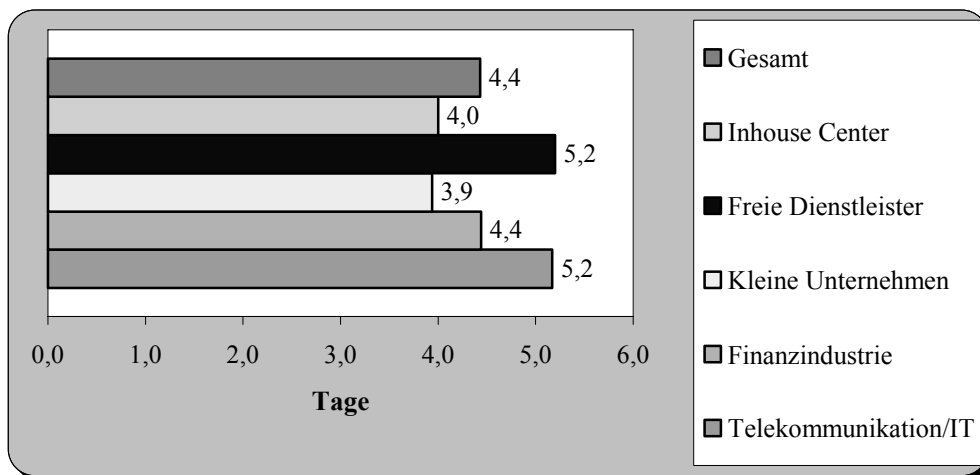
Bei fast der Hälfte (46,9%) der Callcenter unsere Studie fehlt ein Agent aufgrund von Erkrankung zwischen 4 bis 6 Tage im Jahr. 18,4% der befragten Unternehmen geben an, dass ihre Agenten in der Regel gar nicht krankheitsbedingt fehlen.

Abbildung 5.21: Durchschnittliche Zahl der Krankheitstage im Jahr pro Agenten, kategorisiert



Die durchschnittliche Zahl der Krankheitstage im Jahr pro typischen Agenten in polnischen Callcentern beträgt 4,4 Tage im Jahr. Die freien Dienstleister geben im Durchschnitt 1,2 Krankheitstage mehr an als die internen Callcenter. In der Telekommunikation-/ IT-Branche fehlt ein Agent aufgrund von Erkrankung fast einen Tag mehr im Jahr als in den für die Finanzindustrie tätigen Callcentern.

Abbildung 5.22: Durchschnittliche Zahl der Krankheitstage im Jahr pro Agenten (in Tagen)



Die Analyse der Personalfluktuaton in den polnischen Callcentern haben wir unter der Berücksichtigung zweier Aspekte durchgeführt: Erstens sind hier die Anteile an den Callcentern, die keine Veränderungen berichtet haben, zu beachten. Zweitens werden die Veränderungen mit den durchschnittlichen Prozentzahlen beschrieben.

In fast der Hälfte der befragten Unternehmen (46,2%) haben gar keine Mitarbeiter selbst gekündigt. In etwas mehr als ein Viertel der Unternehmen liegen die Kündigungsraten über 40,0%. Durchschnittlich hat in den Callcentern, die an unserer Umfrage teilgenommen haben jeder fünfte der Callcenter-Agenten selbst gekündigt.

Die Veränderungen innerhalb des Callcenters betragen durchschnittlich 16%. Bei 35,9% der Callcenter hat kein Personalwechsel in eine andere Position in dem Callcenter stattgefunden,

bei 23,2% der Unternehmen haben mehr als 21% der Mitarbeiter innerhalb des Callcenters ihre Position gewechselt.

In eine andere Position oder in einen anderen Teil des Unternehmens haben durchschnittlich 22% der Callcenter-Agenten gewechselt, dabei haben in mehr als der Hälfte der befragten Callcenter (45,7%) keine Veränderungen statt gefunden und in 17,1% der Fälle überschritt die Fluktuationsrate 41%.

Im letzten Jahr vor der Befragung (2003) sind durchschnittlich 6,2% der Callcenter-Agenten entlassen worden, bei 62,% der Unternehmen wurden keine Mitarbeiter entlassen und in 27,5% der Fälle lag der Anteil zwischen 1 und 10%.

Der Wechsel in den Ruhestand oder Ausscheiden gegen Abfindung spielt nur bei 7,2% der befragten Callcenter eine Rolle. Der Anteil der Beschäftigten, die aus diesen Gründen das Unternehmen verlassen, liegt somit im Durchschnitt bei 0,3%.

Tabelle 5.1: Personalfluktuaton 2003, kategorisiert (CC in Prozent)

	0 %	1 – 10 %	11 – 20 %	21 – 40 %	41 – 80 %	ab 81 %
Kündigung durch Arbeitnehmer	46,2	12,8	15,4	10,3	5,1	10,3
Wechsel im CC	35,9	12,8	28,2	10,3	10,3	2,6
Wechsel im Unternehmen	45,7	17,1	14,3	5,7	11,4	5,7
Entlassungen	62,5	27,5	5,0	2,5	0	2,5

Die niedrigste Personalfluktuaton ist in der Telekommunikations-/ IT-Branche zu verzeichnen, in den meisten abgefragten Kategorien sind die Fluktuationsraten niedriger als der Durchschnitt und als in den Callcenter, die für die Finanzindustrie tätig sind. Eine Ausnahme bilden hier die Entlassungen, welche bei den Finanzdienstleistern vergleichsweise selten vorkommen.

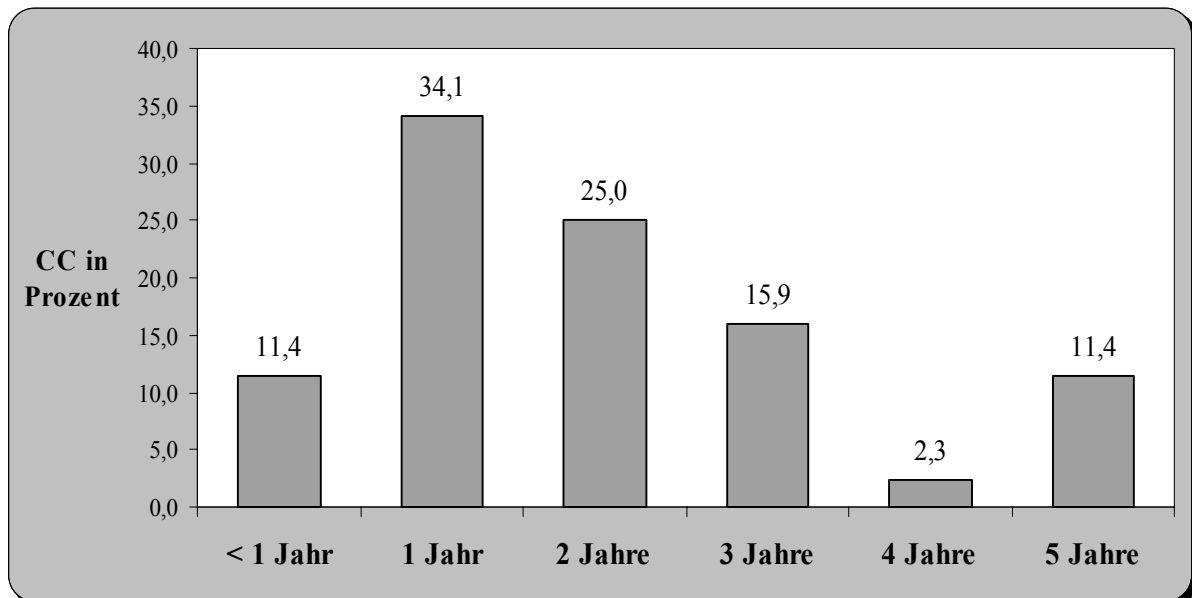
Die höchste durchschnittliche Kündigungsrate von der Arbeitnehmerseite ist bei den freien Dienstleistern zu beobachten, im Vergleich zu den internen Callcentern kündigen hier durchschnittlich 12,2% Agenten mehr. Auch der Wechsel in einen anderen Teil des Unternehmens oder Entlassungen finden bei freien Dienstleistern doppelt so häufig statt wie bei den internen Callcentern und liegen auch über dem Callcenter-Durchschnitt. Insgesamt ist also die Personalfluktuaton bei den freien Dienstleistern am größten.

Tabelle 5.2: Personalfluktuaton 2003 (Durchschnittswerte in Prozent)

	Callcenter – Durchschnitt %	Inhouse Center %	Freie Dienstleister %	Kleine Unter- nehmen %	Finanz- Industrie %	Telekommun- ikation/ IT %
Kündigung durch Arbeitnehmer	20	13,6	25,8	16,9	19	11,9
Wechsel im CC	16	15,5	13,4	16,2	18,8	14
Wechsel im Unternehmen	22	15,1	33,1	14,7	20	6,6
Entlassungen	6,2	2,5	6,8	4,8	1,9	4,7

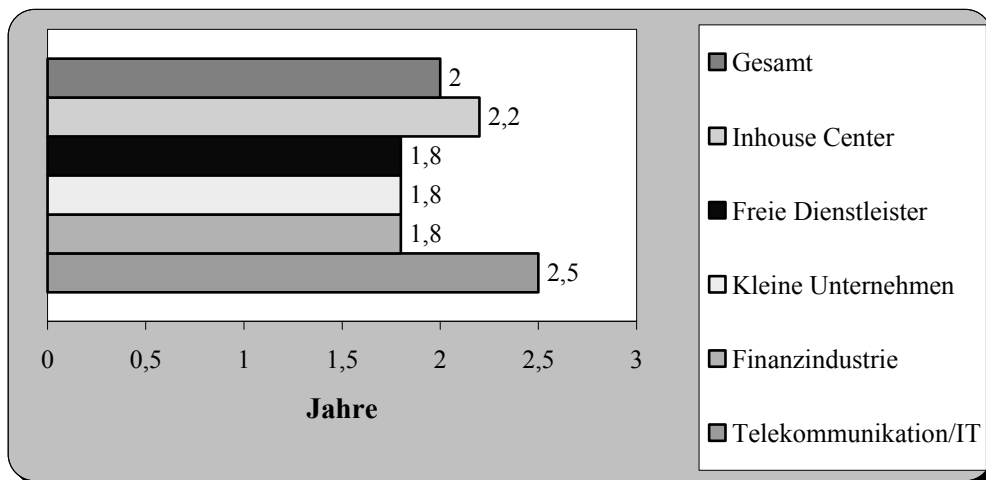
Die durchschnittliche Dauer der Beschäftigung in einem polnischen Callcenter liegt bei 2 Jahren, in 34,1% der Callcenter verbleibt ein Agent durchschnittlich 1 Jahr im Unternehmen.

Abbildung 5.23: Durchschnittliche Beschäftigungsdauer der Agenten (in Jahren)



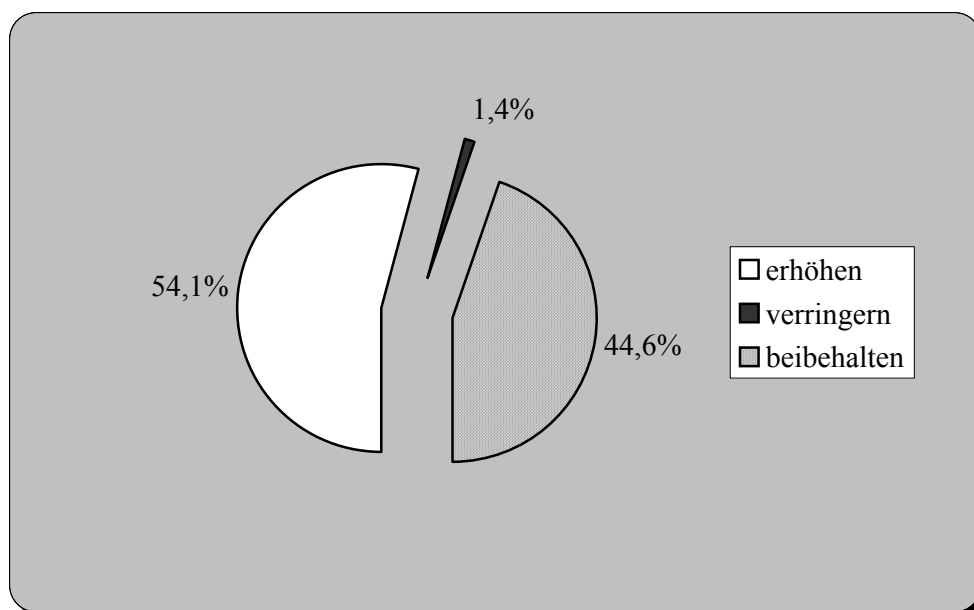
Ein Callcenter-Agent in der Telekommunikations-/ IT-Branche bleibt in dem Unternehmen länger als die Callcenter-Agenten in der Finanzindustrie und zwar durchschnittlich 2,5 Jahre. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer bei den freien Dienstleistern ist kürzer als bei den internen Callcentern und mit 1,7 Jahren etwas kürzer als im Callcenter-Durchschnitt.

Abbildung 5.24: Durchschnittliche Beschäftigungsdauer (in Jahren)



Bei der Frage nach den Personalentwicklungsplänen für das nächste Jahr gaben 54,1% der Callcenter (40 Callcenter) an, die Gesamtzahl der Beschäftigten erhöhen zu wollen, 44,6% (33 Callcenter) planen, die aktuelle Gesamtzahl der Mitarbeiter beizubehalten und nur 1,4 % (1 Callcenter) möchte seine Belegschaft reduzieren.

Abbildung 5.25: Personalentwicklungsplan (Beschäftigtenzahlen ...)

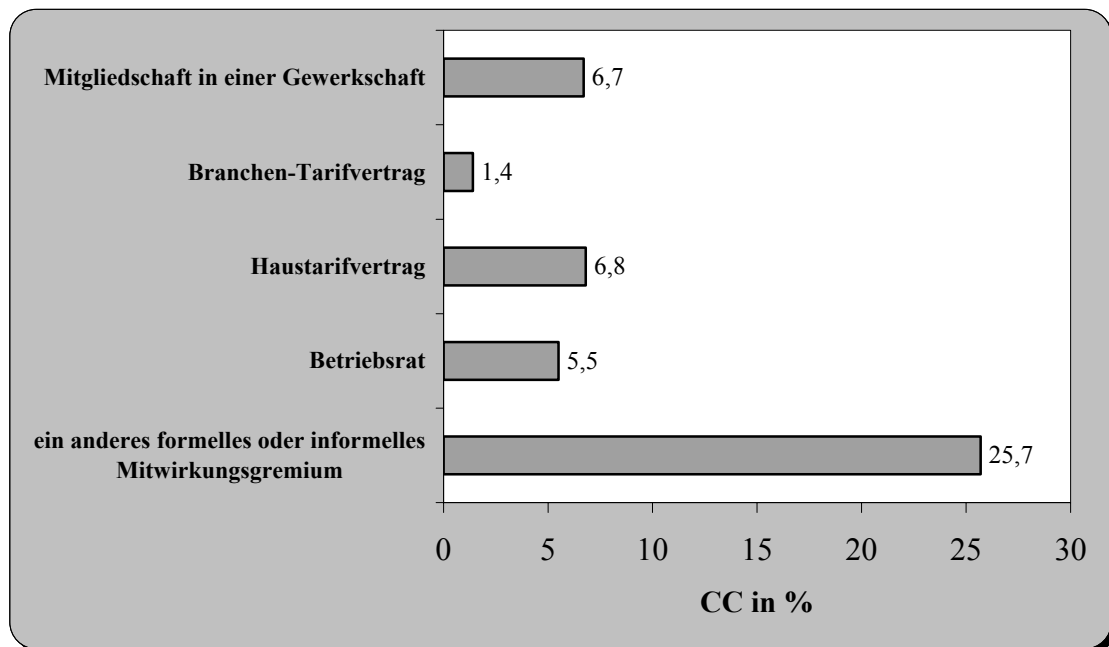


5.7 Gewerkschaften und Betriebsräte in den Callcentern

92% der befragten Callcenter geben an, dass es in ihrem Unternehmen keinen Tarifvertrag¹² gibt. Bei nur 8% der Callcenter gibt es einen Tarifvertrag, lediglich in einem Fall handelte es sich hierbei um einen Branchentarifvertrag. Mit einer Ausnahme sind fast alle Tarifverträge in den internen (Inhouse-) Callcentern zu finden. Insgesamt berichteten auch nur 6,7% der Unternehmen über gewerkschaftliche Mitgliedschaft. Dies ist für Polen unterdurchschnittlich niedrig.¹³ Als gewerkschaftliche Vertreter wurden hier die unabhängige, selbstverwaltete Gewerkschaft „Solidarität“ (NSZZ „Solidarność“) und Branchen-Interessenvertretungen genannt.

Die Beschäftigten in polnischen Callcentern haben nur sehr begrenzte Möglichkeiten sich an den betrieblichen Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Betriebsräte sind nur bei 5,5% der befragten Unternehmen zu finden, allerdings gibt es in 25,7% der Callcenter ein anderes formelles oder informelles Mitwirkungs-gremium, in dem Management- und Beschäftigtenvertreter vertreten sind.

Abbildung 5.26: Betriebliche Interessenvertretung



¹² Die Arbeits- und Sozialbeziehungen in Polen werden vor allem durch das polnische Arbeitsgesetz geregelt. Die Deckungsrate der Tarifverträge liegt bei 40%, die meisten werden auf Betriebsebene abgeschlossen (IG Metall Vorstand, 2003).

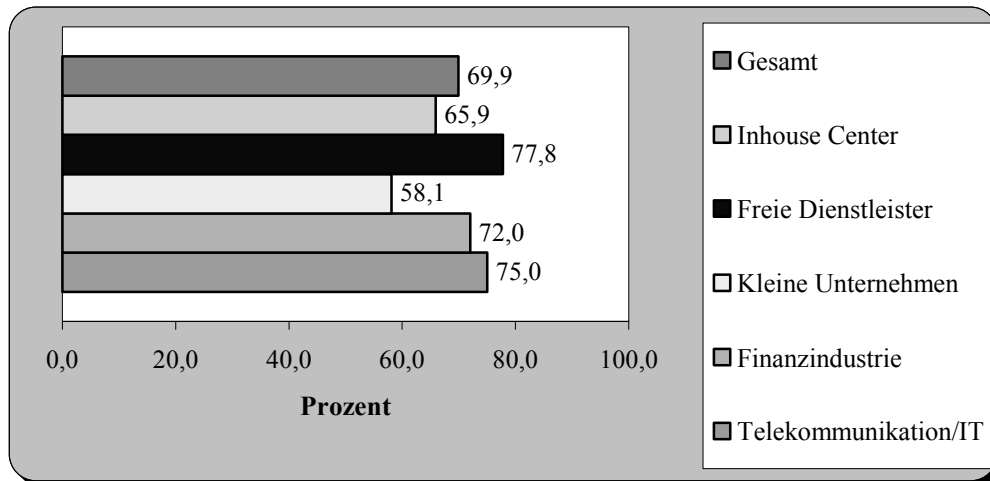
¹³ Der gewerkschaftliche Organisationsgrad der abhängig Beschäftigten lag im Jahr 2004 bei ca. 15%. Die polnische Gewerkschaftsbewegung zeigt sich als hochgradig pluralisiert und auch sehr stark, auf der betrieblichen Ebene der gewerkschaftlichen Vertretungs- und Handlungschancen, begrenzt. Ein System von Branchentarifverträgen oder territorialen Tarifverträgen fehlt in Polen weitgehend. (Friedrich-Ebert-Stiftung, Abt. Wirtschaftspolitik, 2004)

6. Job Design

6.1 Kundenschnittstelle

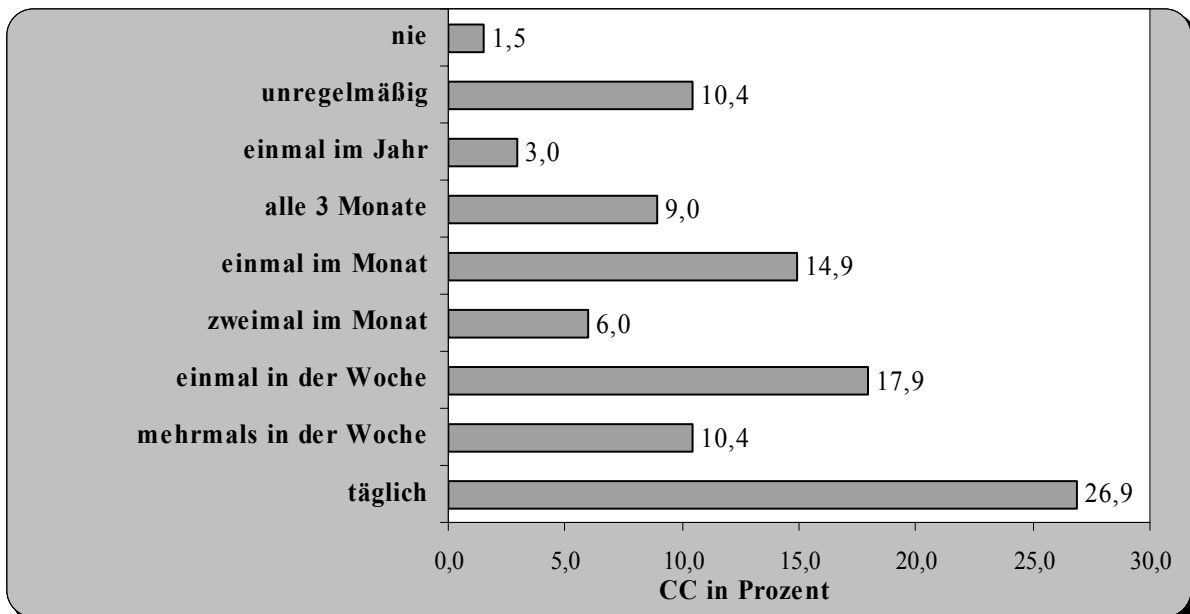
Die Mehrheit (69,9%) der von uns befragten Callcenter verfügt über einen formalen Mechanismus um von den Kunden Feedback zu erhalten. Bei freien Dienstleistern spielen die Zufriedenheitsrückmeldungsmechanismen eine stärkere Rolle als bei internen Callcentern. Unterdurchschnittlich wenig vertreten sind diese Mechanismen bei kleinen Unternehmen (58,1%).

Abbildung 6.1: Einsatz von Feedback-Instrumenten (CC in Prozent)



Die Kundenzufriedenheit, die uns berichtet wurde, liegt im Allgemeinen sehr hoch: 64,3% der befragten Callcenter hat ihre Kunden als „zufrieden“ und 27,1% der Befragten hat sie sogar als „sehr zufrieden“ eingeschätzt.

Abbildung 6.2: Häufigkeit in der Callcenter Agenten Feedback über Kundenzufriedenheit erhalten (in Prozent)



Die Callcenter-Agenten werden regelmäßig über die Zufriedenheit der Kunden informiert: 26,9% der Callcenter informieren ihre Mitarbeiter jeden Tag, 10,4% mehrmals in der Woche und 17,9% einmal in der Woche. 23,9% der befragten Unternehmen gibt die entsprechenden Informationen alle 3 Monate oder seltener an die Beschäftigten weiter.

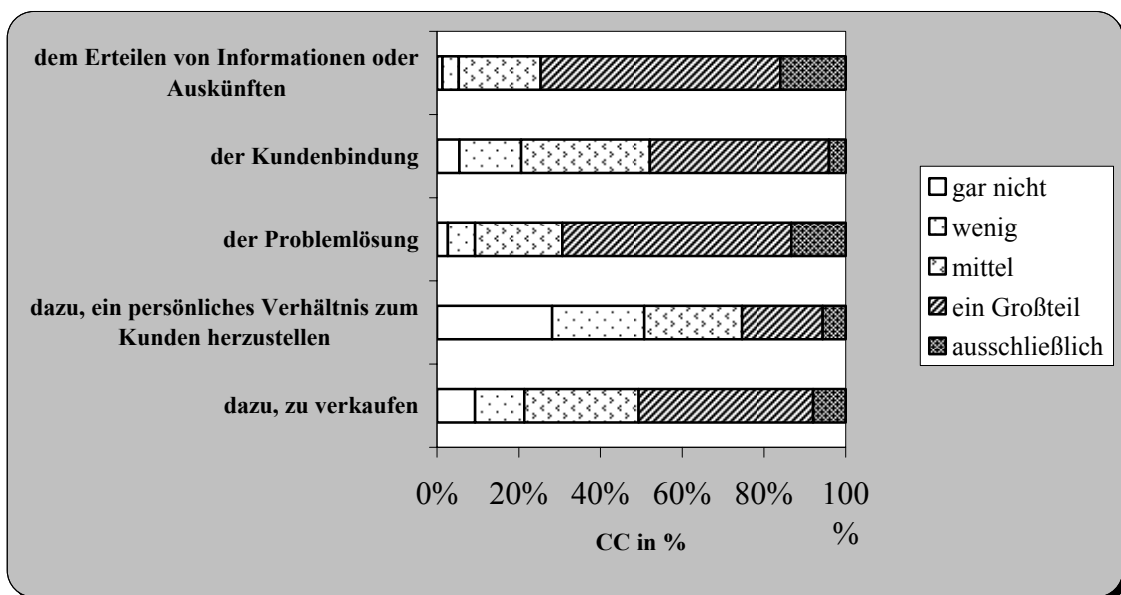
Bei der Betrachtung der Feedbackmechanismen nach dem Callcenter-Typ lässt sich ein häufiger Rückmeldungsmechanismus bei den freien Dienstleistern beobachten. Die Informationen werden häufiger als bei den Internen weitergeleitet: täglich (32%), mehrmals in der Woche (16%) und (24%) einmal in der Woche.

In den meisten (60,3%) von uns befragten Callcentern werden die Beschwerden der Kunden ad hoc bearbeitet. Nur 19,2% der Befragten bestätigten dies nicht. In 26% der Fälle werden die Beschwerden durch einen Agenten bis zum Abschluss bearbeitet. Über ein formelles System, die Ursachen für Beschwerden zu beseitigen, verfügen 77,8% der Callcenter, 83,5% der Callcenter verfügen über ein formelles Beschwerdemanagementsystem.

Relativ hoch wird die Häufigkeit eines wiederholten Kontaktes eines typischen Agenten mit denselben Kunden eingeschätzt: In 33,8% der Callcenter sprechen die Agenten „oft“ und 16,9% „sehr oft“ mit denselben Kunden. 31,0% der Callcenter gaben an, dass wiederholter Kontakt gelegentlich zustande kommt, in 18,3% der Fälle wurde berichtet, dass wiederholter Kontakt selten vorkommt.

Neben der Einschätzung zur Kundenzufriedenheit, haben wir gefragt, welche Funktion dem Kontakt zwischen Kunden und Agenten zukommt. In den meisten Callcenter dient der Kontakt zwischen Kunden und Agenten überwiegend dem Erteilen von Informationen oder Auskünften (74,7%) bzw. zur Problemlösung (69,3%). Die Hälfte der Unternehmen (50,7%) möchte durch den Kontakt zwischen Kunden und Agenten überwiegend „verkaufen“. Die Kundenbindung als Ziel der Interaktion scheint für 47,9% der befragten Unternehmen von großer Bedeutung zu sein. Durch den Kontakt zwischen Kunden und Agenten ein persönliches Verhältnis zum Kunden herzustellen streben lediglich 25,3% der befragten Callcenter an, und 28,2% der befragten Unternehmen sind daran überhaupt nicht interessiert.

Abbildung 6.3: Ein Kontakt zwischen Kunden und Agenten dient ... (in Prozent)



Die Problemlösung spielt bei den internen Callcentern eine etwas stärkere Rolle als bei den freien Dienstleistern, die mehr Wert auf die Kundenbindung legen. Auch in den für die Finanzindustrie tätigen Callcentern wird der Kundenbindung mehr Bedeutung beigemessen als in der Telekommunikations-/ IT-Branche.

6.2 Arbeitsorganisation

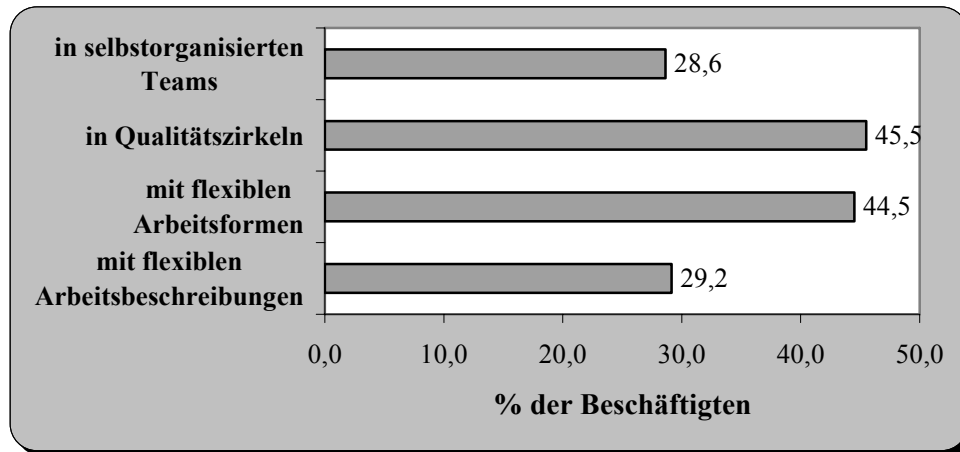
Der Einsatz von Instrumenten des modernen Human Resource Managements hat sich in den polnischen Callcentern nur zum Teil etabliert. In selbstorganisierten oder teilautonomen Teams arbeiten durchschnittlich 28,6% der Beschäftigten. In der Hälfte der Callcenter dieser Studie sind diese gar nicht zu finden, bei 18,3% der befragten Unternehmen arbeiten dagegen alle Beschäftigten in selbstorganisierten Teams. Stärker hat sich die Teilnahme an Projektgruppen, Qualitätszirkeln oder Problemlösegruppen durchgesetzt: bei 31,4% nehmen alle Mitarbeiter an entsprechenden Gruppen teil. Durchschnittlich ist fast die Hälfte der Mitarbeiter (45,5%) der befragten Callcenter an Qualitätszirkeln beteiligt. Fast ein Viertel der Callcenter (24,3%) hat dagegen keine Qualitätszirkel oder ähnliche Gruppenarbeitsformen. In flexiblen Arbeitsformen¹⁴ ist durchschnittlich fast jeder zweite Beschäftigte (44,5%) zu finden. Bei 39,7% der Callcenter arbeiten alle Beschäftigten in flexiblen Arbeitsformen, bei weiteren 39,7% kommen flexible Arbeitsformen gar nicht zur Anwendung. Am seltensten konnten flexible Arbeitsplatzbeschreibungen identifiziert werden: 54,5% der befragten Callcenter haben keine flexible Arbeitsplatzbeschreibungen. Der durchschnittliche Anteil der Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitsplatzbeschreibungen liegt bei 29,2%. In ungefähr einem Viertel (25,8%) der befragten Unternehmen haben alle Beschäftigten flexible Arbeitsplatzbeschreibungen.

Tabelle 6.1: Human Ressource Management - Instrumente, Teilnehmende Mitarbeiter (in Prozent), kategorisiert

	0 %	1 – 10 %	11 – 20 %	21 – 30 %	31 – 50 %	51 – 99 %	100 %
in selbstorganisierten Teams	47,9	11,3	4,2	5,6	9,9	2,8	18,3
in Qualitätszirkeln	24,3	12,9	10,0	4,3	10,0	7,1	31,4
mit flexiblen Arbeitsformen	39,7	8,2	4,1	2,7	4,1	1,4	39,7
mit flexiblen Arbeitsbeschreibungen	54,5	12,1	1,5	3,0	3,0	0,0	25,8

¹⁴ Als Beispiel für „flexible Arbeitsformen“ wurden den interviewten Personen Jobsharing, Telearbeit oder flexible Arbeitszeiten in der Telefonumfrage genannt.

Abbildung 6.4: Human Ressource Management – Instrumente (Durchschnittswerte in Prozent)



Bei der Differenzierung nach Callcenter-Typen ist vor allem eine viel stärkere Nutzung der flexiblen Arbeitsformen und Arbeitsregelungen sowie, eine stärkere Beteiligung an Qualitätszirkeln bei den freien Dienstleistern zu beobachten. Gleichzeitig wird hier selten in selbstorganisierten Teams gearbeitet. Die Mitarbeiter in der Telekommunikations-/ IT-Branche sind öfter mit flexiblen Arbeitsformen konfrontiert als die Beschäftigten in den für den Finanzsektor tätigen Callcentern.

Tabelle 6.2: Human Ressource Management – Instrumente (Durchschnittliche Mitarbeiterbeteiligung in Prozent)

	Callcenter – Durchschnitt %	Inhouse Center %	Freie Dienstleister %	Kleine Unternehmen %	Finanz-Industrie %	Telekommunikation/ IT %
In selbstorganisierten Teams	28,6	34,5	16,6	36,4	28,9	28,4
in Qualitätszirkeln	45,5	40,6	56,2	37,3	40,1	44,9
mit flexiblen Arbeitsformen	44,5	37,7	53,2	37,9	33,8	41,8
mit flexiblen Arbeitsbeschreibungen	29,2	21,0	38,2	29,4	25,3	20,4

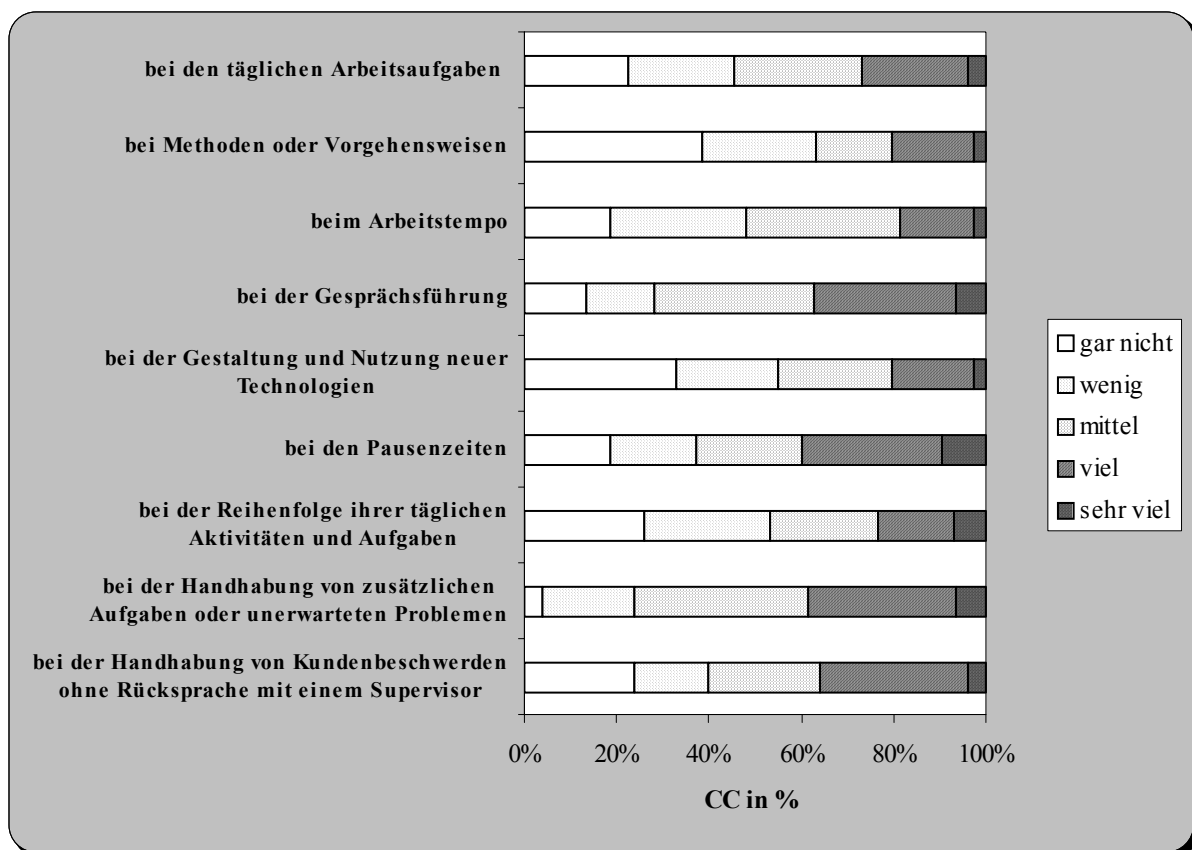
In mehr als der Hälfte der Callcenter (57,3%) werden Leitfäden bei der Gesprächsführung in „großem“ oder „sehr großem“ Umfang genutzt. Nur 10,7% der Callcenter unsere Studie setzen diese überhaupt nicht ein.

6.3 Handlungsspielräume

Die Handlungsspielräume, die den Agenten in verschiedenen Arbeitsbereichen zugestanden werden, haben die befragten Callcenter-Manager sehr unterschiedlich beschrieben. Die größte Entscheidungsfreiheit wird den Callcenter-Agenten bei den Pausenzeiten eingeräumt, 40% der befragten Callcenter-Manager beschreibt den Handlungsspielraum in diesem Bereich als groß oder sehr groß. In 18,0% der Callcenter werden den Agenten dieszüglich gar keine Handlungsspielräume eingeräumt. Mehr als ein Drittel der Callcenter überlassen den Agenten die Entscheidungen hinsichtlich der Handhabung von zusätzlichen Aufgaben oder unerwarteten Problemen (38,7%), bei der Gesprächsführung (37,3%) und hinsichtlich des

Umgangs mit Kundenbeschwerden (36%). Die Handlungsspielräume, die den Callcenter-Agenten hinsichtlich Methoden und Vorgehensweisen eingeräumt werden, sind dagegen sehr gering. 38,4% der befragten Callcenter lässt in diesem Bereich gar keinen, 24,7% lässt hier nur wenig Handlungsspielraum zu. Lediglich 20,5% der befragten Unternehmen räumt den Agenten „viel“ oder „sehr viel“ Spielraum in diesem Bereich ein. Ähnliche Handlungsspielräume werden bei der Gestaltung und Nutzung neuer Technologien beobachtet: 32,9% gesteht diesbezüglich den Agenten gar keine zu, 21,9% nur wenig Spielräume zu. Ungefähr ein Fünftel der Unternehmen (20,5%) gewährt den Mitarbeitern „viel“ oder „sehr viel“ Handlungsspielraum. Was die Arbeitsgestaltung, Arbeitstempo und Reihenfolge der täglichen Aktivitäten und Aufgaben angeht, haben wir eine gewisse Polarisierung der Antworten festgestellt: 26,7% der Callcenter räumt Ihren Agenten bei den täglichen Arbeitsaufgaben „viel“ oder „sehr viel“ Handlungsspielräume ein und gleichzeitig 22,7% lässt hier gar keine Spielräume zu. Beim Arbeitstempo geben jeweils 18,7% der Befragten an, den Agenten gar keine bzw. andererseits „viel“ und „sehr viel“ Handlungsspielraum einzuräumen. Bei der Reihenfolge der täglichen Aktivitäten und Aufgaben wird in 26,0% der Callcenter gar kein Handlungsspielraum vorgesehen, in 23,2% der befragten Unternehmen dagegen werden die eingeräumten Spielräume in diesem Bereich als „groß“ oder „sehr groß“ beschrieben.

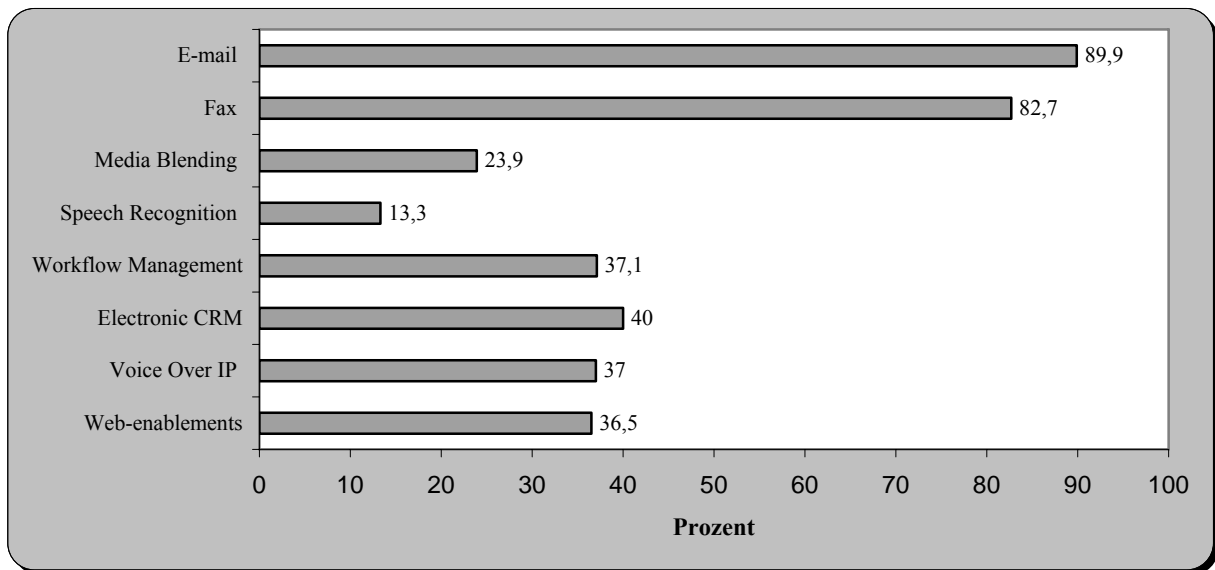
Abbildung 6.5: Handlungsspielräume der Beschäftigten



6.4 Technologie

Insgesamt wurde die Nutzung von acht Arten des Technologieeinsatzes abgefragt: Zu dem technologischem Standard in den meisten Callcenter gehört der Einsatz von E-Mails und Fax (89,9% bzw. 82,7%). Die Anwendungen des „elektronischen customer relationship Management“ (E-CRM) nutzen 40% der Callcenter und Workflow Management nutzen 37,1% der Callcenter. Die Plätze 5-7 werden von Webtechnologien eingenommen: Voice Over IP (Internet-Telefonie) bei 37% der befragten Callcenter; Webenablement bei 36,5% und Media Blending bei 23,9% der befragten Callcenter. Am seltensten werden Spracherkennungsprogramme eingesetzt (13,3%).

Abbildung 6.6: Technologieeinsatz (in Prozent)



Im Durchschnitt sind die freien Dienstleister technologisch fortgeschrittener als interne Callcenter. Die Telekommunikations-/ IT-Branche ist im Vergleich zu den für die Finanzindustrie tätigen Callcenter besser mit neuen Technologien ausgestattet.

Tabelle 6.3: Technologieeinsatz (in Prozent)

	Callcenter – Durchschnitt %	Inhouse Center %	Freie Dienstleister %	Kleine Unter- nehmen %	Finanz- Industrie %	Telekommun- ikation/ IT %
E-mail	89,9	84,4	96,4	86,4	80,0	90,5
Fax	82,7	80,0	85,7	79,5	80,0	81,0
Media Blending	23,9	17,1	36,0	12,5	20,0	25,0
Sprach- Erkennung	13,3	15,6	10,7	4,5	20,0	14,3
Workflow Management	37,1	31,0	50,0	23,8	31,8	45,0
Electronic CRM	40,0	35,6	50,0	25,0	36,0	42,9
Voice Over IP	37,0	37,2	39,3	25,6	29,2	66,7
Web- Enablements	36,5	27,3	50,0	31,8	33,3	38,1

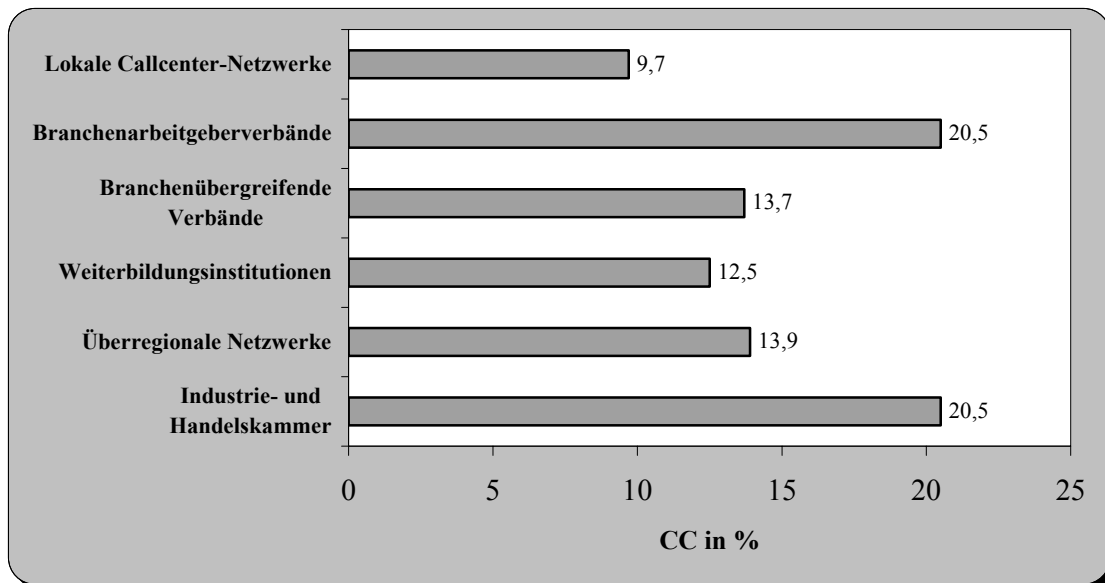
7. Institutionelle Umwelten

7.1 Institutionelle Beteiligung

In diesem Kapitel beschreiben wir die Strukturen der formellen und informellen Interessenvertretung und Mitbestimmung in den polnischen Callcenter. Außerdem wird die Beeinflussung von Callcentern durch regionale Wirtschaftsförderung und deren Einbettung in Netzwerkstrukturen, sowie die Auswirkungen dieser Institutionen auf die Personalpolitik und auf die Organisation der Arbeit in den Callcentern untersucht.

Die Mitgliedschaft in Organisationen oder an Initiativen, die Callcenter unterstützen oder ihre Interessen vertreten, scheint für die polnischen Callcenter von nicht allzu großer Bedeutung zu sein. Rund ein Fünftel der Callcenter (20,5%) beteiligt sich in Branchenarbeitgeberverbänden und 13,7% in branchenübergreifenden Verbänden. Einen gleich hohen Zulauf wie die Branchenarbeitgeberverbände verzeichnet die Industrie- und Handelskammer mit 20,5% der befragten Unternehmen. 13,9% der befragten Callcenter beteiligt sich an den überregionalen Netzwerken und 9,7% ist in lokalen Callcenter-Netzwerken aktiv. An Initiativen von Weiterbildungsinstitutionen beteiligen sich 12,5% der befragten Unternehmen. In einzelnen Fällen wurde zusätzlich der Verband des Direktmarketings (*Stowarzyszenie Marketingu Bezpośredniego*) oder der Callcenter-Club genannt.

Abbildung 7.1: Partizipation der Callcenter an verschiedenen Institutionen (in Prozent)



Bei der Unterscheidung nach Callcentertypen haben wir vor allem eine etwas höhere Beteiligung der Callcenter, die als freie Dienstleister arbeiten (im Vergleich zu den anderen Callcenter-Typen) bei allen abgefragten Institutionen festgestellt. 43,5% der Callcenter dieses Typus sind in der Industrie- und Handelskammer vertreten und jeweils ein Drittel in überregionalen Netzwerken, Branchenarbeitgeberverbänden und branchenübergreifenden Verbänden. Interne Callcenter sind zwar bei allen abgefragten Institutionen vertreten, die Beteiligung liegt hier jedoch unter dem Durchschnitt und ist auch niedriger als bei den freien Dienstleistern. Die für die Finanzindustrie tätigen Callcentern sind unterdurchschnittlich in den überregionalen Netzwerken und in der Industrie- und Handelskammer beteiligt.

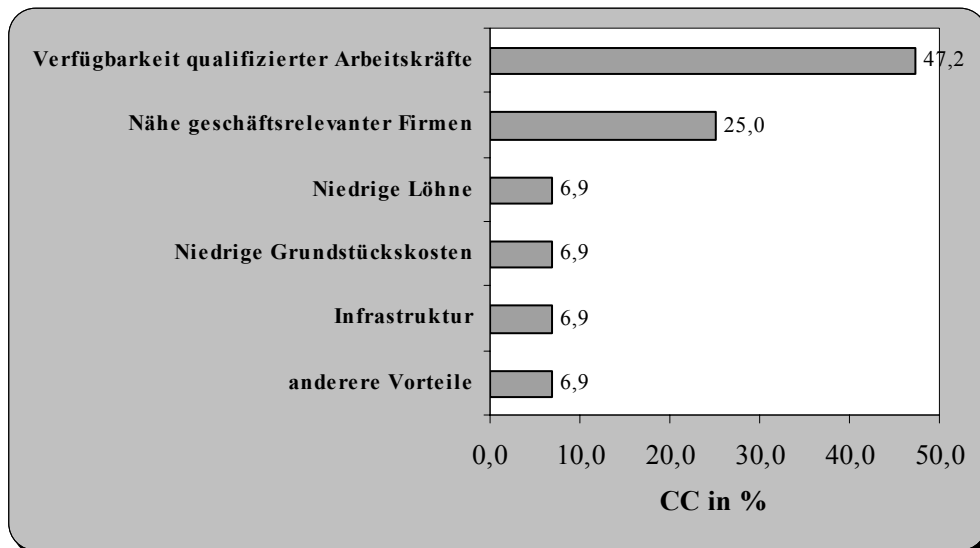
Tabelle 7.1: Partizipation der Callcenter an verschiedenen Institutionen (in Prozent)

	Callcenter-Durchschnitt %	Inhouse Center %	Freie Dienstleister %	Kleine Unternehmen %	Finanz-Industrie %	Telekommunikation/ IT %
Lokale Callcenter-Netzwerke	9,7	4,5	19,2	9,1	12,5	10,0
Branchen-Arbeitgeber-Verbände	20,5	13,6	33,3	18,6	24,0	10,0
Branchen-übergreifende Verbände	13,7	2,3	33,3	11,6	12,0	5,0
Weiterbildungs-Institutionen	12,5	9,1	19,2	9,3	16,0	5,3
Überregionale Netzwerke	13,9	4,5	30,8	9,3	4,0	10,5
Industrie- und Handelskammer	20,5	11,1	38,5	14,0	4,0	23,8

7.2 Standortfaktoren und die lokalen Arbeitsmarktbedingungen

Im Bezug auf die wirtschaftlichen und personalpolitischen Entwicklungsmöglichkeiten der Callcenter haben wir die Vor- und Nachteile ihres Standortes und die lokalen Arbeitsbedingungen untersucht. Für fast die Hälfte der Unternehmen in dieser Studie (47,2%) spielt die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften eine entscheidende Rolle. Dies steht in unmittelbarem Zusammenhang mit der Nähe zu den anderen Firmen, die für Callcenter geschäftsrelevant sind. Diesen Vorteil hat insgesamt ein Viertel der befragten Unternehmen genannt. Dies erklärt zum Teil die Ansiedlungspolitik der Callcenter, die sich in der Konzentration auf großstädtische Regionen widerspiegelt. Lohnniveau, Grundstückskosten und andere Aspekte der Infrastruktur spielten bei weniger als 7% der befragten Callcentern eine Rolle in ihrer Standortentscheidung. Insbesondere für die Mehrzahl der befragten freien Dienstleister spielen die Faktoren „verfügbare Arbeitskräfte“ und „Nähe zu anderen Firmen“ eine große Rolle, wohingegen die Bedeutsamkeit dieser Standortfaktoren nur für einen geringeren Teil der internen Callcenter bedeutsam ist.

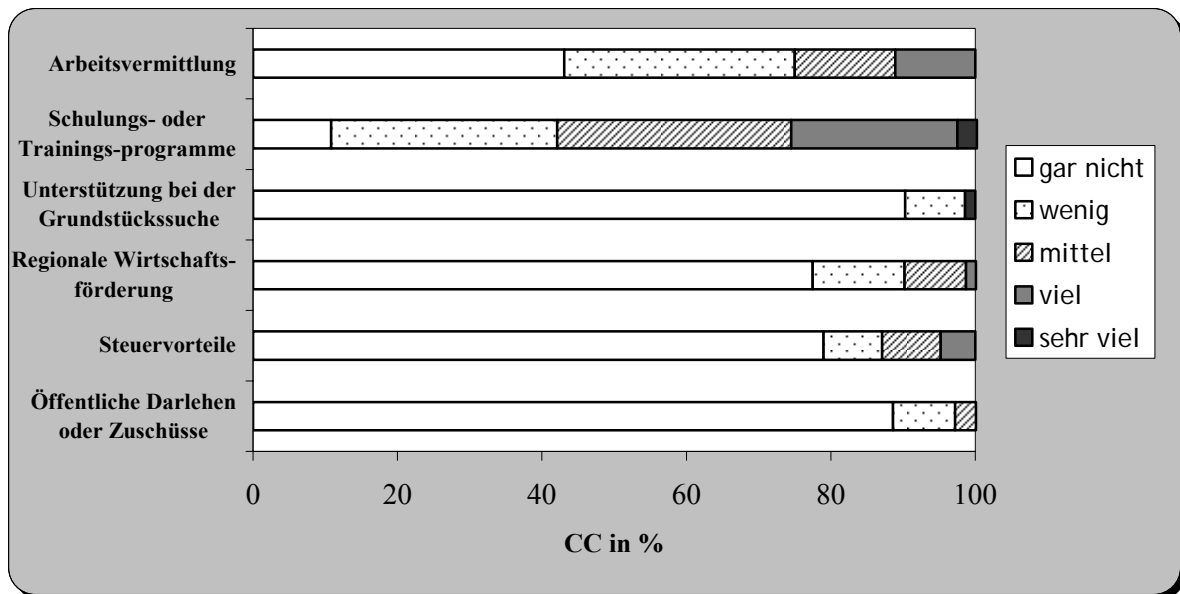
Abbildung 7.2: Regionale Vorteile



7.3 Die Nutzung und Relevanz von öffentlichen Ressourcen und Dienstleistungen

In Polen haben wir auch die Nutzung der länderspezifischen und regionalen öffentlichen Ressourcen und Dienstleistungen untersucht. Die meisten befragten Callcenter (89,2%) nehmen diese angebotenen Schulungs- und Trainingsprogramme in Anspruch, wobei ein Viertel der Unternehmen (25,7%) sie „viel“ oder „sehr viel“ nutzt. Neben der Qualifizierung wird noch relativ oft auf die Hilfeleistungen der Arbeitsvermittlungen zurückgegriffen, hier nutzen jedoch nur 11,1% der Callcenter diese Hilfestellung im großen oder sehr großen Umfang, wohingegen die Hälfte der befragten Unternehmen sie wenig oder mittelmäßig nutzt. Relativ wenig wird die regionale Wirtschaftsförderung (22,5%), andere öffentlichen Ressourcen (11,4%) und Steuervergünstigungen (21%) in Anspruch genommen. Dies bedeutet, dass rund 80% der von uns befragten polnischen Callcenter, auf diese Leistungen nicht zugreifen, oder möglicherweise die für die Inanspruchnahme relevante Forderungen nicht erfüllen.

Abbildung 7.3: Nutzung öffentlicher Ressourcen und Dienstleistungen (in Prozent)



Bei der Differenzierung der Callcenter nach Typ, Größe und Branche haben uns alle positiven Antworten, die die Nutzung von öffentlichen Ressourcen und Dienstleistungen signalisieren¹⁵, interessiert.

Freie Dienstleister sowie Inhouse Callcenter nutzen häufig regionale Arbeitsvermittlungs- und Schulungsangebote. Freie Dienstleister nutzen, vor allem im Vergleich zu internen Callcentern, die Grundstückssuche, Wirtschaftsförderung und Steuervorteile relativ häufig. Die von uns abgefragten öffentlichen Ressourcen und Dienstleistungen werden im Durchschnitt häufiger von den Callcentern aus der Telekommunikations-/ IT-Branche genutzt als von den für die Finanzindustrie tätigen Callcentern.

¹⁵ Verzichtet haben wir auf die Abstufungen in den Antwortmöglichkeiten, stattdessen wurden alle Antworten von „wenig“ bis „sehr viel“ in die Antwortkategorie „ja“ umkodiert.

Tabelle 7.2: Nutzung öffentlicher Ressourcen und Dienstleistungen (in Prozent)

	Callcenter – Durchschnitt %	Inhouse Center %	Freie Dienstleister %	Kleine Unter- nehmen %	Finanz- Industrie %	Telekom- munikation/ IT %
Arbeitsvermittlung	56,9	53,5	63,0	47,7	45,8	60,0
Schulungs- oder Trainings- programme	89,2	88,9	88,9	81,8	84,0	100
Unterstützung bei der Grundstücksuche	9,7	4,5	15,4	9,1	8,0	5,0
Regionale Wirtschafts- förderung	22,5	14,0	34,6	23,3	8,7	15,0
Steuervorteile	21,0	10,3	38,1	15,8	10,0	20,0
Öffentliche Darlehen oder Zuschüsse	11,4	11,6	12,0	9,3	0,0	15,0

7.4 Berater in den Callcentern

Mehr als die Hälfte der Callcenter (55,4%) nimmt für Schulungsprogramme Beratung in Anspruch. Jeweils fast die Hälfte der befragten Unternehmen (44,6%) setzt Berater bei Fragen des Qualitätsmanagements, des Technologieeinsatzes, oder der Reorganisation ein. Lediglich 28,4% der Callcenter nehmen gar keine Beratung in Anspruch, 24,3% lassen sich in allen abgefragten Themenbereichen beraten. In allen drei abgefragten Kategorien lässt sich die Finanzindustrie häufiger beraten als die Telekommunikations-/ IT-Branche.

Tabelle 7.3: Nutzung der Beratungsangebote (in Prozent)

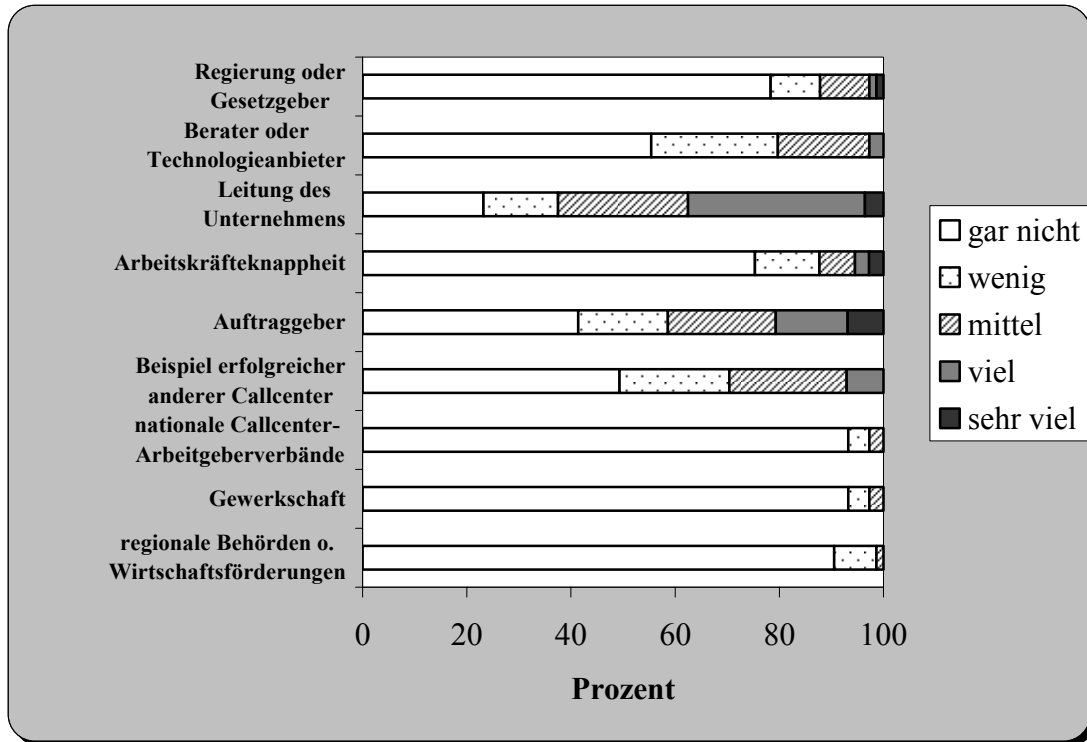
	Callcenter – Durchschnitt %	Inhouse Center %	Freie Dienstleister %	Kleine Unter- nehmen %	Finanz- Industrie %	Telekommu- nikation/ IT %
Schulungs - programme	55,4	53,3	63,0	50,0	68,0	33,3
Qualitäts - management	44,6	46,7	44,4	47,7	56,0	33,3
Technologieeinsatz oder Reorganisation	44,6	46,7	44,4	45,5	48,8	38,1

7.5 Einflüsse über Arbeitsplatzgestaltung

Die externe Beeinflussung der Callcenter in Richtung Arbeitsplätze mit hohen Entscheidungsspielräumen oder geringer Überwachung zu gestalten, wurde von der Managementseite als eher gering eingeschätzt. Der stärkste Einfluss wird durch die eigene Unternehmensleitung ausgeübt. Dieser Einfluss wird von 37,5% der befragten ManagerInnen als „viel“ oder „sehr viel“, von weiteren 25% als „mittel“ eingeschätzt. Nur 23,2% der befragten Personen sahen von der Seite der Unternehmensleitung gar keine Impulse im Hinblick auf die Arbeitsgestaltung. Relativ starke Bedeutung wird dem Auftraggeber beigemessen, hier haben 41,4% der Befragten angegeben, dass sie mindestens eine mittlere

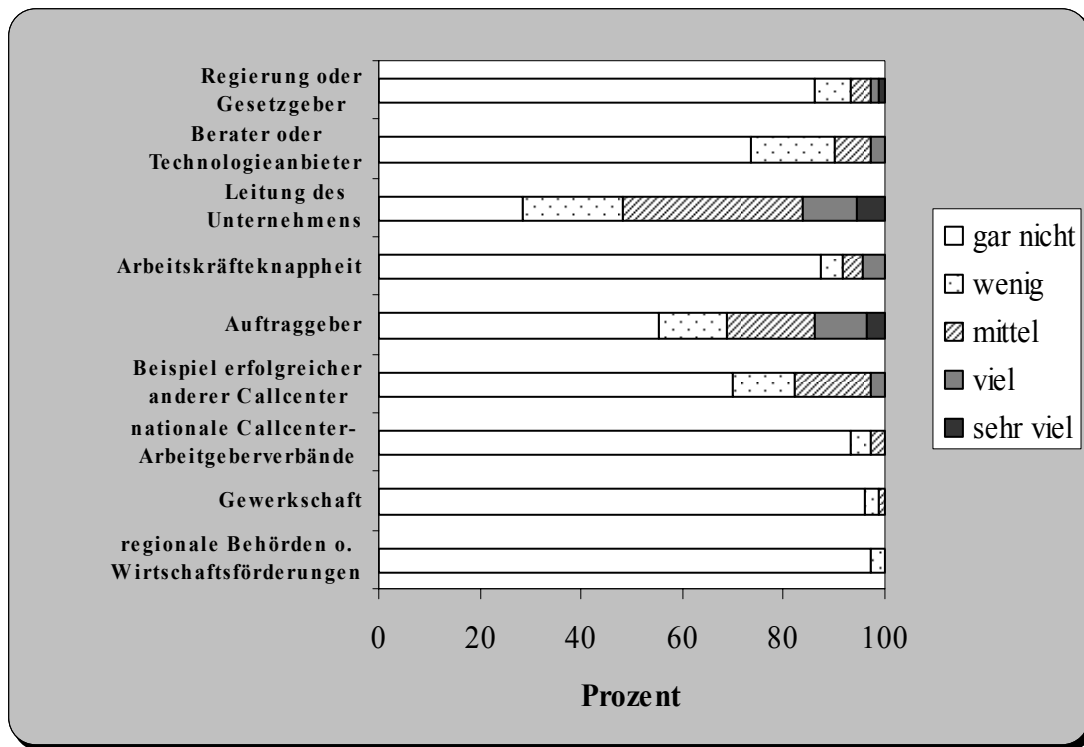
Beeinflussung wahrnehmen. Beratern oder Technologieanbietern wird eine untergeordnete Rolle eingeräumt, 41,9% der Befragten hat hier mit „wenig“ und „mittel“ geantwortet. Positive Anstöße geben auch andere erfolgreiche Callcenter, allerdings haben nur 7% der Befragten deren Beeinflussung als „viel“ beschrieben und weitere 33,6% den Einfluss eher als gering („wenig“ und „mittel“) eingestuft. Die Arbeitsmarktsituation, in Form einer Knappheit qualifizierter Beschäftigter, wird zwar von 24,7% wahrgenommen, aber starke oder sehr starke Veränderungsimpulse in der Arbeitsgestaltung oder Arbeitsüberwachung, wurden von nur knappen 5,4% der Befragten wahrgenommen.

Abbildung 7.4: Externe Einflüsse in Richtung Arbeitsplätze mit hohen Entscheidungsspielräumen oder geringer Überwachung zu gestalten



Nicht stärker als die arbeitsgestalterischen Einflüsse nehmen die Manager die Einflüsse und Anstöße wahr, die sich auf die Einführung neuerer personalpolitischer Instrumente, wie z.B. formale Verfahren zur Personalauswahl oder Verfahren zur Mitarbeiterbeteiligung auswirken. Wirklich nennenswerter Druck wird hier durch die eigene Unternehmenszentrale ausgeübt. So bewerten 51,8% der ManagerInnen den Druck als „mittel“ bis „sehr stark“. Weiterhin bemerkbar ist der Einfluss des Auftraggebers, den 31% der Befragten wahrnehmen konnten. Die Regierung, die nationalen Callcenter- oder Arbeitgeberverbände, regionale Behörden und Wirtschaftsförderungen und die Gewerkschaften üben in diesem Zusammenhang gar keinen oder nur minimalen Einfluss auf die Callcenter in Polen aus.

Abbildung 7.5: Externe Einflüsse hinsichtlich der Einführung neuer personalpolitischer Instrumente



Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Gründungsjahr des Callcenters	5
Abbildung 2.2: Relative Anteile der unterschiedlichen Formen von Callcentern	5
Abbildung 2.3: Service der Callcenter - Verteilung von Inbound- und Outboundcalls.....	6
Abbildung 2.4: Service der Callcenter – Art der Dienstleistung.....	6
Abbildung 2.5: Größe der Callcenter nach kumulierten Beschäftigungszahlen: befristet/unbefristet, kategorisiert.....	7
Abbildung 2.6: Größe der Callcenter nach kumulierten Beschäftigungszahlen: befristet/unbefristet (Kategorien in dieser Studie)	7
Abbildung 2.7: Zahl der Telefon-Arbeitsplätze, kategorisiert	8
Abbildung 3.1: Relative Anteile des bedientes Marktsegmentes.....	9
Abbildung 3.2: Kundensegmentierung	9
Abbildung 3.3: Bediente Branchen	10
Abbildung 3.4: Das wichtigste Element in der Strategie der Callcenter.....	11
Abbildung 3.5: Relative Anteile von Callcenter nach Umsatzveränderungen (Der Umsatz wurde ...).....	11
Abbildung 3.6: Umsatzsteigerungen (in Prozent).....	12
Abbildung 3.7: Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten	12
Abbildung 3.8: Anteil der Personalkosten an den Gesamtkosten (in Prozent)	13
Abbildung 3.9: Geschäfts-/ Öffnungszeiten der Callcenter (in der Woche, am Samstags und am Sonntag).....	13
Abbildung 4.1: Anteile von Callcentern, die ausschließlich befristet, unbefristet, oder beide Beschäftigungsformen nutzen	15
Abbildung 4.2: Durchschnittlicher Anteil der befristeten Mitarbeiter an der Gesamtzahl der Beschäftigten.....	16
Abbildung 4.3: Durchschnittlicher Anteil der Zeitarbeiter und Freien Mitarbeiter an der Gesamtzahl der Beschäftigten.....	17
Abbildung 4.4: Anteile der Teilzeitbeschäftigten und Vollzeitbeschäftigten an der Gesamtzahl der Beschäftigten.....	17
Abbildung 4.5: Bildungsniveau der Beschäftigten (Durchschnittswerte in %).....	18
Abbildung 4.6: Frauenanteile an der Gesamtzahl der Beschäftigten und bei den verschiedenen Beschäftigungsformen (Durchschnittswerte in %).....	19
Abbildung 4.7: Anteile von Beschäftigten zu Managern.....	20
Abbildung 4.8: Anteile von Beschäftigten zu Supervisoren	21
Abbildung 5.1: Rekrutierungs- und Schulungskosten, kategorisiert (in Złoty)	22
Abbildung 5.2: Durchschnittliche Rekrutierungs- und Schulungskosten (in Złoty).....	22
Abbildung 5.3: Teilnahme an systematischen Auswahlverfahren (Durchschnittswerte)	23
Abbildung 5.4: Durchschnittliche Einarbeitungszeit eines typischen Agenten (in Wochen) ..	24
Abbildung 5.5: Durchschnittliche Einarbeitungszeit eines typischen Agenten (in Wochen)	24
Abbildung 5.6: Zahl der Trainingstage nach dem ersten Jahr, kategorisiert.....	25
Abbildung 5.7: Zahl der Trainingstage nach dem ersten Jahr (Durchschnittswerte).....	25
Abbildung 5.8: Umfang der Schulungsinhalte (in Prozent).....	26
Abbildung 5.9: Durchschnittliche Bruttostundenlöhne der Mitarbeiter (in Złoty)	26
Abbildung 5.10: Durchschnittliche Stundenlöhne (in Złoty).....	27

Abbildung 5.11: Bruttojahreseinkommen der Manager, kategorisiert (in Złoty)	27
Abbildung 5.12: Durchschnittliches Bruttojahreseinkommen der Manager (in Złoty)	28
Abbildung 5.13: Anzahl der Entgeltstufen	29
Abbildung 5.14: Verwendung von Zielgrößen	29
Abbildung 5.15: Die durchschnittliche Länge eines Anrufes (in Minuten)	30
Abbildung 5.16: Die durchschnittliche Zahl der Anrufe pro Stunde	30
Abbildung 5.17: Anteile der kontinuierlich überwachten Arbeitsaktivitäten	31
Abbildung 5.18: Anteile der überwachten Arbeitsaktivitäten	31
Abbildung 5.19: Anteil der abwesenden Mitarbeiter an einem normalen Arbeitstag, kategorisiert	32
Abbildung 5.20: Durchschnittlicher Anteil der abwesenden Mitarbeiter an einem normalen Arbeitstag	32
Abbildung 5.21: Durchschnittliche Zahl der Krankheitstage im Jahr pro Agenten, kategorisiert	33
Abbildung 5.22: Durchschnittliche Zahl der Krankheitstage im Jahr pro Agenten (in Tagen)	33
Abbildung 5.23: Durchschnittliche Beschäftigungsdauer der Agenten (in Jahren)	35
Abbildung 5.24: Durchschnittliche Beschäftigungsdauer (in Jahren)	36
Abbildung 5.25: Personalentwicklungsplan (Beschäftigtenzahlen ...)	36
Abbildung 5.26: Betriebliche Interessenvertretung	37
Abbildung 6.1: Einsatz von Feedback-Instrumenten (CC in Prozent)	38
Abbildung 6.2: Häufigkeit in der Callcenter Agenten Feedback über Kundenzufriedenheit erhalten (in Prozent)	38
Abbildung 6.3: Ein Kontakt zwischen Kunden und Agenten dient ...(in Prozent)	39
Abbildung 6.4: Human Resource Management – Instrumente (Durchschnittswerte in Prozent)	41
Abbildung 6.5: Handlungsspielräume der Beschäftigten	42
Abbildung 6.6: Technologieeinsatz (in Prozent)	43
Abbildung 7.1: Partizipation der Callcenter an verschiedenen Institutionen (in Prozent)	45
Abbildung 7.2: Regionale Vorteile	46
Abbildung 7.3: Nutzung öffentlicher Ressourcen und Dienstleistungen (in Prozent)	47
Abbildung 7.4: Externe Einflüsse in Richtung Arbeitsplätze mit hohen Entscheidungsspielräumen oder geringer Überwachung zu gestalten	49
Abbildung 7.5: Externe Einflüsse hinsichtlich der Einführung neuer personalpolitischer Instrumente	50

Tabellenverzeichnis

Tabelle 4.1: Bildungsniveau der Beschäftigten (Durchschnittswerte in %).....	18
Tabelle 4.2: Durchschnittliche Frauenanteile.....	20
Tabelle 5.1: Personalfluktuatation 2003, kategorisiert (CC in Prozent).....	34
Tabelle 5.2: Personalfluktuatation 2003 (Durchschnittswerte in Prozent).....	35
Tabelle 6.1: Human Ressource Management - Instrumente, Teilnehmende Mitarbeiter (in Prozent), kategorisiert.....	40
Tabelle 6.2: Human Ressource Management – Instrumente (Durchschnittliche Mitarbeiterbeteiligung in Prozent).....	41
Tabelle 6.3: Technologieeinsatz (in Prozent).....	44
Tabelle 7.1: Partizipation der Callcenter an verschiedenen Institutionen (in Prozent).....	46
Tabelle 7.2: Nutzung öffentlicher Ressourcen und Dienstleistungen (in Prozent).....	48
Tabelle 7.3: Nutzung der Beratungsangebote (in Prozent).....	48

Bisher sind in der Reihe „Duisburger Beiträge“ erschienen:

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

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

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

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

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

Bitte beachten Sie:

Ab No. 1/1999 sind alle Beiträge im Internet abrufbar unter
<http://soziologie.uni-duisburg.de/dbsf.htm>

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

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

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

- No. 4/2006 Callcenter in Polen. The Global Call Centre Industry Projekt – Ergebnisse der
Telefonumfrage in Polen.
Ewa Piskurek und Karen A. Shire