

**Jan Thieme
Tatjana Voß**

Großer Call Center Gehalts- und Karrierevergleich 2011

**Teil A: Agenten und Teamleiter
Teil B: Manager und Führungskräfte**

u.a. feste und variable Vergütungen, Sozialleistungen,
Ausbildung, Fluktuation, Rekrutierung, Tätigkeiten,
Karrierefaktoren
nach Branchen, Regionen, Firmengrößen etc.

mit 153 Tabellen

telepublic Verlag, Hannover 2011

Die Autoren

Dr. Jan Thieme (Jahrgang 1954) blickt auf eine Managementkarriere im Direktvertrieb und Versandhandel mit Stationen als Geschäftsführer von Tochterunternehmen bei Bertelsmann, Otto und Metro zurück. Er ist seit 1994 als Personalberater selbstständig und Gründer der Personalberatung TGMC, die sich in Deutschland führend auf die Suche von Managementpersonal für Dialogmarketing, Distanzhandel und Call Center spezialisiert hat. Er ist Autor zahlreicher Fachbeiträge und des Lehrbuches „Versandhandelsmanagement“. Er ist einer der drei geschäftsführenden Gesellschafter der TGMC Management Consulting GmbH.

Tatjana Voß (Jahrgang 1970) war im Vertrieb von kartengestützten Informationssystemen sowie als Vertriebs- und Anzeigenleiterin in einem Fachverlag tätig, bevor sie Call Center-Leiterin und Human Resources-Managerin bei ACC Telekommunikation wurde. Seit 1999 ist sie Personalberaterin bei TGMC und betreut dort vorwiegend Projekte zur direkten Suche von Fach- und Führungskräften für Call Center und verwandte Gebiete. Tatjana Voß gilt als eine der besten Kennerinnen des Personalmarktes der deutschen Call Center Szene. Sie ist Geschäftsführerin der onlinegestützten und mit TGMC verbundenen Personalvermittlung clickyourjob.de. Seit 2010 ist sie ebenfalls geschäftsführende Gesellschafterin der TGMC Management Consulting GmbH.

Kontakt:

TGMC Management Consulting GmbH
Hudtwalckerstraße 11
22299 Hamburg

Tel. 040/46 86 54-0
Fax 040/46 86 54-54

Dr. Jan Thieme: thieme@tgmc.de
Tatjana Voß: voss@tgmc.de
Website: www.tgmc.de

Thieme, Jan:

Großer Call Center Gehalts- und Karrierevergleich 2011

/Jan Thieme; Tatjana Voss. – Hannover: telepublic Verlag 2011
ISBN 978-3-939752-03-5

Herausgeber und Verlag: telepublic Verlag & Co. Medien KG
Podbielskistraße 325
30659 Hannover

Copyright: telepublic Verlag & Co. Medien KG

Erscheinungsjahr 2011

Printed in Germany

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung und des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Einspeicherung und der Verarbeitung in elektronischen Systemen, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung bleiben auch bei nur auszugsweiser Verwertung vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechts der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils gültigen Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urhebergesetzes.

Inhalt

Vorwort	4
Definitionen und Hinweise zum Verständnis	5
Teil A: Agenten und Teamleiter	7
1. Zur Anlage der Untersuchung	7
2. Call Center-Agenten	9
2.1. Feste Stundenlöhne	9
2.2. Variable Vergütungen	13
2.3. Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeiten	16
2.4. Urlaub, Anzahl Gehälter und Sozialleistungen	19
2.5. Fluktuation und Krankenstand	21
2.6. Rekrutierung	24
2.7. Ausbildungszeiten und -kosten	28
2.8. Betriebsrat und Betriebsvereinbarung	31
3. Teamleiter	33
3.1. Feste und variable Vergütungen	33
3.2. Anzahl Gehälter und Sozialleistungen	38
3.3. Führungsspannen, Tätigkeiten und Ziele	38
3.4. Rekrutierung	42
Teil B: Manager und Führungskräfte	45
1. Zur Anlage der Untersuchung	45
2. Persönliche Karrierefaktoren	48
2.1. Alter	48
2.2. Geschlecht	51
2.3. Ausbildung	55
2.4. Berufserfahrung und Arbeitgeberwechsel	58
3. Arbeitgeberspezifische Karrierefaktoren	62
3.1. Branche	62
3.2. Unternehmensgröße	65
3.3. Standort	66
4. Funktionen im Call Center	69
4.1. Aufgaben von Call Center Managern	69
4.2. Funktionsabhängige Vergütung	72
5. Rekrutierung	75
5.1. Rekrutierungswege	75
5.2. Auswahlverfahren	78

Vorwort

Die Personalberatung TGMC Management Consulting GmbH, die sich in Deutschland führend auf die Suche von Managementpersonal für Dialogmarketing, Distanzhandel, Call Center und verwandte Gebiete spezialisiert hat, legt hiermit zum sechsten Mal zusammen mit der Fachzeitschrift *TeleTalk* den Großen Call Center Gehalts- und Karrierevergleich vor. Die bisherigen Studien dieser Art waren in den Jahren 1997, 2000, 2002, 2006 und 2009 erschienen und zeigen zusammen mit dieser Studie auch ein Bild einer sich über die Jahre sehr dynamisch entwickelnden Branche. Zum zweiten Mal erscheint diese Studie hiermit in zwei Teilen („A: Agenten und Teamleiter“ sowie „B: Manager und Führungskräfte“), während bis einschließlich 2006 lediglich Manager und Führungskräfte befragt wurden.

Wenngleich die Frage nach den Vergütungen des Call Center-Personals stets im Mittelpunkt des Interesses steht, informiert der Große Call Center Karriere- und Gehaltsvergleich immer auch über allgemeine Trends dieser personalintensiven Branche. Über Qualifikationsanforderungen, Karrierevoraussetzungen, Tätigkeitsprofile, Fluktuation, Rekrutierung oder andere Personalfragen gibt diese Studie ebenfalls Auskunft und zeichnet so ein Bild der Call Center-Branche, deren Ruf leider schlechter als ihre praktische Realität ist. Auch das wird aus den Ergebnissen der Studie wiederum deutlich.

Die Beteiligung an der Befragung war etwas geringer als beim Großen Call Center Gehalts- und Karrierevergleich 2009, was mit der möglicherweise noch angespannten geschäftlichen Situation der Branche zusammenhängen könnte. Der Befragungszeitraum lag im 4. Quartal 2010. Dennoch sind die Ergebnisse auch auf einer geringeren Stichprobenbasis in sich plausibel, und sie passen zum mehrjährigen Trend der Vergleichsstudien der Vorjahre.

Märkte funktionieren wie Systeme kommunizierender Röhren. Wegen des Preisausgleichsmechanismus ist davon auszugehen, dass die vom allgemeinen Marktpreis abweichenden Vergütungen nicht lange Bestand behalten werden. Man kann deshalb davon ausgehen, dass auch kleinere Stichproben durchaus repräsentativ sind, denn außerhalb der erfassten Stichprobe wird nicht vollkommen abweichend gezahlt werden.

Die Gehaltsangaben streuen allerdings immer um die in der Studie angegebenen Mittelwerte. Meistens sind zusätzlich noch Spannweiten für die mittleren fünfzig Prozent sowie erhöhend oder senkend wirkende Einflussfaktoren angegeben. Das sind statistische Orientierungen. Deshalb sind die Ergebnisse der Studie nicht dazu geeignet, aus ihnen bestimmte Ansprüche herzuleiten, weder für Arbeitgeber noch für Arbeitnehmer.

Der Große Call Center-Gehalts und Karrierevergleich 2011 enthält mehr Tabellen, mehr Antworten zu differenzierten Fragestellungen als alle seine Vorgänger. Wir wünschen unseren Lesern eine interessante Lektüre und stehen Ihnen als Branchenkollegen auch gern für Fragen und Diskussionen persönlich zur Verfügung.

Wir danken auch bei dieser Studie wieder Herrn Dr. Johann Thieme für die statistische Aufbereitung der Daten und Diplom-Kauffrau Nicole Mittag für deren graphische Darstellung und für die Korrektur des Manuskripts.

Hamburg, im Januar 2011

Dr. Jan Thieme und Tatjana Voss

Definitionen und Hinweise zum Verständnis

Es wird in beiden Teilen der Studie „A: Agenten und Teamleiter“ sowie „B: Manager und Führungskräfte“ nach den gleichen **Branchen** unterschieden, die in den Tabellen wie folgt abgekürzt werden:

Kurzform	Langform
CC-BPO-Dienstl. Banken	Call Center-Business Process Outsourcing-Dienstleister Banken
Versich./ and. FDL	Versicherungen und andere Finanzdienstleister
Handel/Versandh.	Handel und Versandhandel
Medien/Verlage	Medien und Verlage
Telco/Kabel	Telekommunikation und Kabelnetzbetreiber
Energie/Versorgg.	Energie und Versorgung
Gesundh./Pharma	Gesundheit und Pharma
Touristik/Verkehr	Touristik und Verkehr
andere Dienstleist.	Andere Dienstleistung
Alle	Summe oder Durchschnitt aus allen Kategorien

BPO-Dienstleister, Outsourcing-Dienstleister, externe Call Center und ähnliche Begriffe werden synonym verwendet. Der Gegensatz zu **externen** Call Centern sind **Inhouse**-Call Center. Alle Branchen in obiger Tabelle unter den Call Center-BPO-Dienstleistern betreiben Inhouse-Call Center.

Der Begriff **Call Center** wird synonym zum Begriff **Communication Center** verwendet. Eine Unterscheidung wird hier nicht als erforderlich angesehen. Gelegentlich werden beide Begriffe mit **CC** abgekürzt.

Hinsichtlich der **Unternehmensgröße** werden drei Ebenen unterschieden:

Mitarbeiter ges.	Mitarbeiter gesamt im Unternehmen, nicht nur im Call Center
Mitarb. in CC	Mitarbeiter in allen Call Center-Betrieben des Unternehmens
Agenten im CC	Agenten in dem einen Call Center-Betrieb des Befragten

Die **Sozialleistungen** und **Zusatzleistungen** werden wie folgt abgekürzt:

Vw. L. oder verm.w.L.	vermögenswirksame Leistungen und Riester
betr. AV	betriebliche Altersversorgung
Fahrtko.	Fahrtkostenzuschuss
Kantine	Kantinenzuschuss
Getränke	freie Getränke am Arbeitsplatz
Kinderg.	Betriebskindergarten
Fortbild.	Betriebliche Fortbildung

Die **Jahresgesamteinkommen** sind für die Teamleiter als

$$(\text{Brutto-Monatsgehalt} \times \text{Anzahl Monatsgehälter}) \times (100\% + \text{Prozentsatz variable Bezüge})$$

und für Manager und Führungskräfte als

$$(\text{Brutto-Monatsgehalt} \times \text{Anzahl Monatsgehälter}) + \text{Betrag der variablen Bezüge}$$

berechnet.

Der jeweils daneben ausgewiesene Anteil des fixen Gehalts bezieht sich auf die Größe (Brutto-Monatsgehalt x Anzahl Monatsgehälter).

Es sind jeweils die Mittelwerte (hier: arithmetisches Mittel, nicht 50%-Perzentil) sowie die 25%- und 75%-Perzentile oder Quartile angegeben. Zwischen diesen letzten Werten liegen die mittleren 50% der Einkommensverteilung. Die €-Werte sind auf ganze € 100 gerundet worden. Bisweilen liegen die Quartilswerte der Jahreseinkommen sehr nahe an oder sogar auf den Mittelwerten; das deutet dann auf eine sehr geringe Anzahl von Beobachtungen in dieser Differenzierung hin.

Die Quartilswerte im jeweils rechten Teil der Tabelle (Anteil des festen Gehalts) sind die Quartilswerte für die festen Gehälter. Lies z.B. CC-BPO-Dienstl.: Die mittleren 50% der festen Gehälter liegen hier zwischen $80\% \times 28.100 = \text{€ } 22.480$ und $85\% \times \text{€ } 33.700 = \text{€ } 28.654$.

Branche	Einkommen p.a. in €			davon festes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
CC-BPO-Dienstl.	28.100	30.400	33.700	80%	85%	85%

Die Positionen im Call Center sind weitgehend selbsterklärend. Unter der Kategorie „Personalleiter“ sind Personalleiter und Personalreferenten enthalten.

Es wird bei der Betrachtung der Agenten-**Fluktuation** unterschieden zwischen
 Gesamtluktuation Alle Abgänge eines Jahres bezogen auf den Personalbestand
 Frühfluktuation Abgänge neu eingestellter Mitarbeiter in den ersten drei Monaten

Teil A: Agenten und Teamleiter

1. Zur Anlage der Untersuchung

Für den „Teil A: Agenten und Teamleiter“ sind die Personalleitungen und bisweilen auch die Unternehmensleitungen der Call Center-Betriebe befragt worden. Die Personalleitungen haben die Fragen zu den Agenten und Teamleitern im Call Center beantwortet. Die Antworten gelten also immer für eine Mehrzahl von beschäftigten Agenten und Teamleitern. Die beschäftigten Arbeitnehmer haben hier im Gegensatz zum „Teil B: Manager und Führungskräfte“ die Fragen nicht selbst beantwortet.

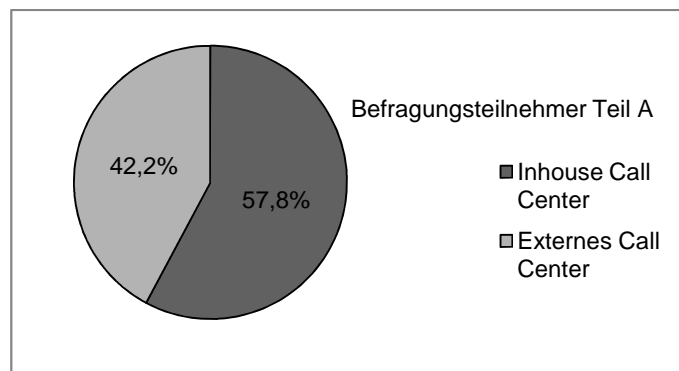
Befragt wurden einzelne Betriebe (Standorte), nicht Unternehmen, da an den verschiedenen Standorten eines Unternehmens unterschiedliche Bedingungen herrschen können. Im 4. Quartal 2010 haben sich 66 Personalleitungen aus unterschiedlichen Call Center-Unternehmen an der Studie beteiligt, die sich wie folgt zusammensetzen:

Branche	Anteil
CC-BPO-Dienstl.	39,1%
Banken	12,5%
Versich./ and. FDL	6,3%
Handel/Versandh.	4,7%
Medien/Verlage	1,6%
Telco/Kabel	10,9%
Energie/Versorgg.	10,9%
Gesundh./Pharma	4,7%
Touristik/Verkehr	3,1%
andere Dienstleist.	6,3%
Alle	100,0%

Tab. A1: Befragungsteilnehmer Teil A nach Branchen

Es fällt an dieser Stelle schon der mit 39,1% hohe Anteil an externen Call Centern auf. Die Inhouse-Call Center haben demnach zusammen einen Anteil von 60,9%. Diese Größenordnung findet sich auch im Teil B der Studie wieder, die auf einer anderen Stichprobengrundlage steht. Bei der Selbstbezeichnung der Betriebe verschiebt sich die Verteilung noch ein wenig mehr in Richtung externe Call Center:

Inhouse/Extern	Anteil
Inhouse-Call Center	57,8%
Externes Call Center	42,2%
Alle	100,0%



Tab. A2 und Abb. A1: Befragungsteilnehmer Teil A nach Call Center-Typ

Die Unternehmensgrößen (alle Mitarbeiter des Unternehmens, nicht nur im Call Center) sind wie folgt verteilt:

Mitarbeiter gesamt	Anteil
< 50	6,3%
50 bis < 100	6,3%
100 bis < 500	29,6%
500 bis < 1.000	21,9%
1.000 bis < 5.000	23,4%
5.000 bis < 10.000	3,1%
> 10.000	9,4%
Alle	100,0%

Tab. A3: Befragungsteilnehmer Teil A nach Unternehmensgröße (alle Mitarbeiter im Unternehmen)

Nach Anzahl der Mitarbeiter in allen Call Center-Betrieben des Unternehmens ergibt sich folgende Verteilung:

Mitarb. in CC	Anteil
< 50	10,9%
50 bis < 100	15,6%
100 bis < 500	31,3%
500 bis < 1.000	12,5%
1.000 bis < 5.000	18,8%
5.000 bis < 10.000	1,6%
> 10.000	9,3%
Alle	100,0%

Tab. A4: Befragungsteilnehmer Teil A nach Anzahl Mitarbeiter in allen Call Centern des Unternehmens

Schließlich gibt die regionale Verteilung der Betriebe, die an der Befragung teilgenommen haben, die bekannten Schwerpunkte der Call Center-Verteilung auf Nord- und Ost-Deutschland sowie im bevölkerungsreichen Nordrhein-Westfalen wieder:

PLZ-Gebiet	Anteil
0	1,6%
1	20,3%
2	15,6%
3	6,3%
4	20,3%
5	3,1%
6	9,4%
7	7,8%
8	6,3%
9	9,3%
Alle	100,0%

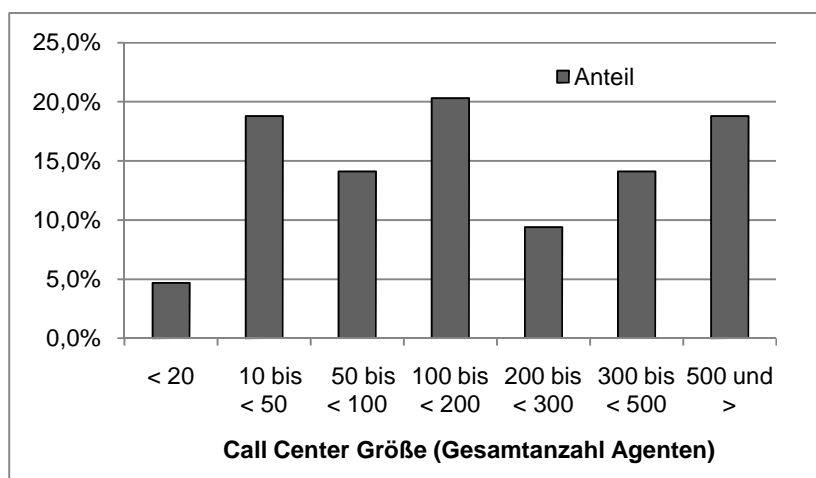
Tab. A5: Befragungsteilnehmer Teil A nach Postleitzahlgebieten

Die Verteilungen der Befragungsteilnehmer nach Outbound-Anteil sowie nach Betriebsgrößen der Call Center erscheinen ebenfalls plausibel, so dass davon auszugehen ist, dass die Zusammensetzung der Befragungsteilnehmer einigermaßen repräsentativ ist.

Outbound-Anteil	Anteil
kein Outbound	28,1%
0% < Outb. < 25%	48,4%
25% < Outb. < 50%	3,2%
50% < Outb. < 75%	10,9%
75% < Outb. < 100%	6,3%
100%	3,1%
Alle	100,0%

Tab. A6: Befragungsteilnehmer Teil A nach Outbound- Anteil

Agenten im CC	Anteil
< 20	4,7%
20 bis < 50	18,8%
50 bis < 100	14,1%
100 bis < 200	20,3%
200 bis < 300	9,4%
300 bis < 500	14,1%
500 und >	18,6%
Alle	100,0%
Durchschnitt	240



Tab. A7 und Abb. A2: Befragungsteilnehmer Teil A nach Größe des Call Center-Betriebs

Für den intertemporalen Vergleich mit dem Großen Call Center Gehalts- und Karrierevergleich 2009, dessen Befragungszeitraum genau zwei Jahre zurückliegt, ist es überdies von Bedeutung, dass beide Stichproben weitgehend deckungsgleich waren, also weitgehend die gleichen Unternehmen befragt wurden.

2. Call Center-Agenten

2.1. Feste Stundenlöhne

Bei der Befragung sind wieder fünf verschiedene Kategorien von Agenten (Qualifikationsniveaus) unterschieden worden: Inbound 1st level, Inbound 2nd level, Inbound 3rd level, Outbound Service sowie Outbound Verkauf.

Zunächst betrachten wir den Vergleich zur vorherigen Studie, deren Befragungszeitraum genau zwei Jahre zurückliegt. Seinerzeit hatte die weltweite Finanzkrise gerade eingesetzt, aber die Löhne dürften noch nicht nach unten angepasst gewesen sein. Ebenso dürften zwei Jahre später die Löhne nach der allgemeinen wirtschaftlichen Erholung auch noch nicht wieder erhöht worden sein. Im (ungegewichteten) Durchschnitt sind die Stundenlöhne innerhalb von zwei Jahren demnach um fast 5% gesunken.

Auffällig ist, dass die Löhne gerade auf den höheren Qualifikationsstufen stärker gesunken sind. Ein Grund dafür mag sein, dass gerade kostenträchtige Leistungen an externe Call Center outgesourct wurden.

Zeitraum	Stundenlöhne					Alle
	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk	
4. Quartal 2008	9,70 €	10,60 €	11,80 €	10,70 €	9,90 €	10,75 €
4. Quartal 2010	9,59 €	10,22 €	10,97 €	9,93 €	10,07 €	10,22 €
Veränderung	-1,1%	-3,6%	-7,0%	-7,2%	1,7%	-4,9%

Tab. A8: Entwicklung der durchschnittlichen Agenten-Stundenlöhne

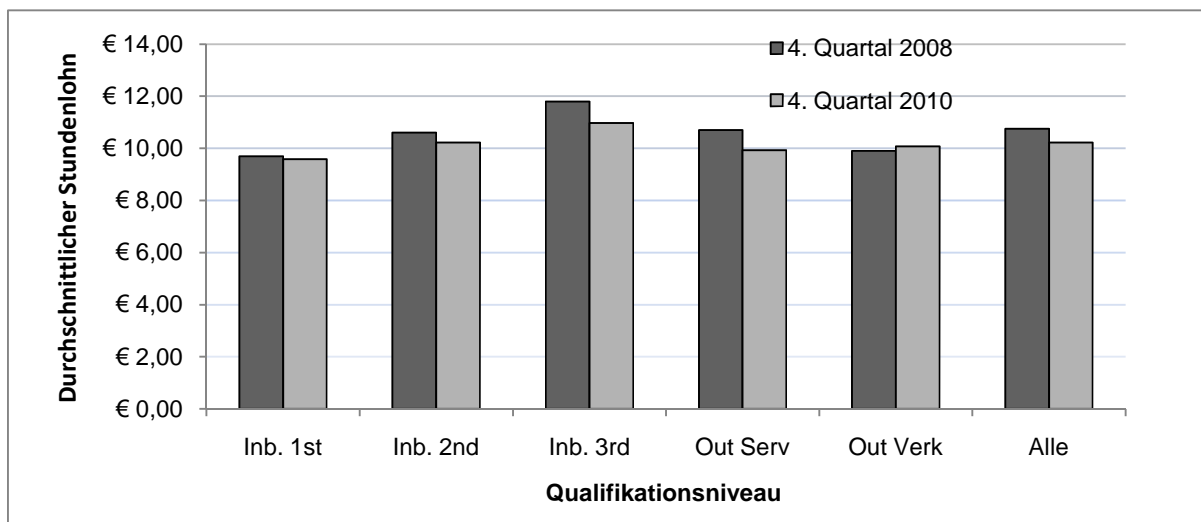


Abb. A3: Entwicklung der durchschnittlichen Agenten-Stundenlöhne

Die gezeigte Lohnspreizung nach Qualifikationsniveaus ist absolut plausibel. Dennoch muss angemerkt werden, dass die Stichprobe der Befragungsteilnehmer insoweit verzerrt sein wird, dass durchweg bekannt seriöse und professionell arbeitende Unternehmen zur Teilnahme an der Befragung eingeladen wurden. Es gibt in der Praxis bekanntlich auch Unternehmen, die niedrigere Löhne zahlen.

Bei den angegebenen Durchschnittslöhnen handelt es sich um ungewichtete Durchschnittswerte über alle teilnehmenden Betriebe, die nicht nach der Anzahl der Agenten im Betrieb gewichtet sind. Das kann bei der nachfolgenden differenzierten Betrachtung in einigen Fällen zu Unplausibilitäten und Verzerrungen führen. Derartige Ergebnisse sind dann nicht wiedergegeben worden.

Die Differenzierung nach Branchen zeigt deutlich, dass in den externen Call Centern deutlich niedrigere Löhne als in den Inhouse-Call Centern gezahlt werden. Im Durchschnitt über alle Qualifikationsniveaus und Branchen liegen die Outsourcing-Stundenlöhne nur bei 88% der Inhouse-Löhne: € 8,89 zu € 10,22. Noch extremer liegt das Verhältnis mit 73% in der Betrachtung derjenigen Betriebe, die sich selbst als externes oder Inhouse-Call Center bezeichnen: € 8,47 zu € 11,59. Spitzenreiter sind nach wie vor Banken und Versicherungen.

Branche	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk	Alle
CC-BPO-Dienstl.	8,13 €	8,75 €	9,77 €	8,97 €	9,26 €	8,98 €
Banken	13,13 €	13,54 €	14,17 €	11,25 €	11,25 €	12,67 €
Versich./ and. FDL	13,75 €	13,75 €	13,75 €	13,75 €	13,75 €	13,75 €
Handel/Versandh.	8,75 €	8,75 €	8,75 €	11,25 €	11,25 €	9,75 €
Medien/Verlage	8,75 €	8,75 €	8,75 €	-	-	8,75 €
Telco/Kabel	9,75 €	9,75 €	9,75 €	10,42 €	10,42 €	10,02 €
Energie/Versorgg.	12,25 €	12,75 €	13,75 €	9,06 €	9,06 €	11,38 €
Gesundh./Pharma	6,25 €	8,75 €	11,25 €	12,50 €	12,50 €	10,25 €
Touristik/Verkehr	8,75 €	11,25 €	11,25 €	-	-	10,42 €
andere Dienstleist.	6,25 €	7,92 €	8,75 €	10,00 €	10,00 €	8,58 €
Alle	9,59 €	10,22 €	10,97 €	9,93 €	10,07 €	10,22 €

Tab. A9: Durchschnittliche feste Stundenlöhne der Agenten nach Branchen

Inhouse/Extern	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk	Alle
Inhouse-Call Center	11,08 €	11,65 €	12,33 €	11,38 €	11,50 €	11,59 €
Externes Call Center	7,78 €	8,47 €	9,31 €	8,33 €	8,47 €	8,47 €
Alle	9,59 €	10,22 €	10,97 €	9,93 €	10,07 €	10,22 €

Tab. A10: Durchschnittliche feste Stundenlöhne der Agenten nach Call Center-Typ (Extern/Intern)

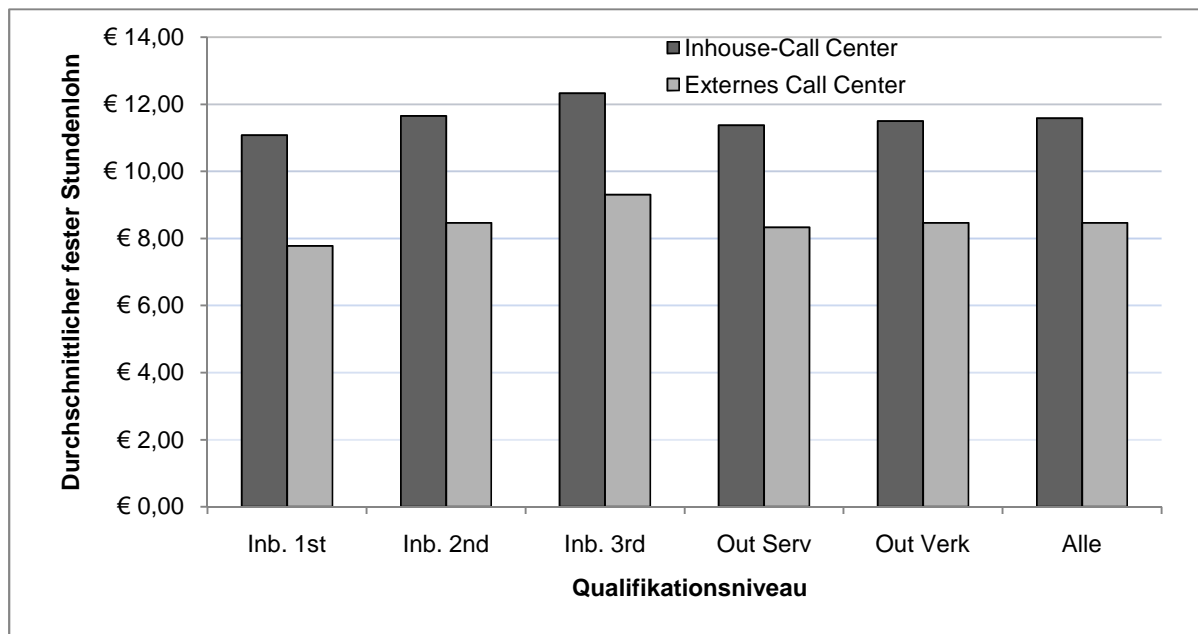


Abb. A4: Durchschnittliche feste Stundenlöhne der Agenten nach Call Center-Typ (Extern/Intern)

In sehr großen Unternehmen wird tendenziell besser gezahlt, was mit der besser zahlenden Branchenstruktur (Banken/Versicherungen sowie Energieversorger u.a.) zusammenhängen dürfte. Hingegen zeigt sich bei der Anzahl der Call Center-Mitarbeiter im Unternehmen ein umgekehrtes Bild: Die großen Call Center-Betreiber werden Wege zur Optimierung der Lohnkosten gefunden haben.

Mitarbeiter ges.	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk	Alle
< 50	8,75 €	8,75 €	9,58 €	8,75 €	9,38 €	9,04 €
50 bis < 100	10,42 €	10,42 €	11,25 €	8,75 €	8,75 €	9,92 €
100 bis < 500	9,17 €	10,63 €	11,35 €	11,25 €	11,25 €	10,73 €
500 bis < 1.000	9,79 €	9,79 €	11,04 €	8,75 €	9,06 €	9,69 €
1.000 bis < 5.000	9,22 €	8,91 €	9,22 €	7,81 €	7,50 €	8,53 €
5.000 bis < 10.000	10,00 €	11,25 €	12,50 €	13,75 €	13,75 €	12,25 €
> 10.000	10,63 €	11,88 €	12,50 €	13,33 €	13,75 €	12,42 €
Alle	9,59 €	10,22 €	10,97 €	9,93 €	10,07 €	10,22 €

Tab. A11: Durchschnittliche feste Stundenlöhne der Agenten nach Unternehmensgröße

Mitarb. in CC	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk	Alle
< 50	11,25 €	11,25 €	11,25 €	10,42 €	10,42 €	10,92 €
50 bis < 100	10,00 €	10,42 €	10,83 €	10,25 €	10,25 €	10,35 €
100 bis < 500	11,15 €	12,31 €	13,27 €	11,04 €	11,25 €	11,80 €
500 bis < 1.000	8,75 €	8,33 €	9,17 €	9,82 €	9,82 €	9,18 €
1.000 bis < 5.000	7,75 €	7,75 €	8,25 €	7,50 €	7,50 €	7,75 €
5.000 bis < 10.000	6,25 €	8,75 €	11,25 €	-	-	8,75 €
> 10.000	7,92 €	9,17 €	10,00 €	9,75 €	10,25 €	9,42 €
Alle	9,59 €	10,22 €	10,97 €	9,93 €	10,07 €	10,22 €

Tab. A12: Durchschnittliche feste Stundenlöhne der Agenten nach Anzahl Mitarbeitern in Call Centern des Unternehmens

In der regionalen Differenzierung zeigt sich das bekannte Bild des deutschen Ost-West- bzw. Nord-Süd-Gefälles. Die Postleitzahlgebiete 2 und 3 liegen teilweise auch in den neuen Bundesländern. Für das Postleitzahlgebiet 0 ergab sich aufgrund der Teilnehmerzahl ein verzerrtes Bild. Ein überraschend deutlicher Kostenvorteil ist durch einen Standort im ländlichen Raum zu erzielen; die Agentenlöhne liegen dort nur auf 73% (€ 8,47 zu € 11,59) des Niveaus in Großstädten und Ballungsräumen.

PLZ-Gebiet	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk	Alle
0	-	-	-	-	-	-
1	7,64 €	8,75 €	9,44 €	8,57 €	8,93 €	8,67 €
2	9,22 €	10,16 €	10,78 €	8,13 €	8,13 €	9,28 €
3	8,75 €	7,92 €	8,75 €	8,75 €	7,92 €	8,42 €
4	10,54 €	10,89 €	11,61 €	10,50 €	10,50 €	10,81 €
5	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €	10,00 €
6	12,50 €	13,75 €	15,63 €	11,25 €	11,25 €	12,88 €
7	13,75 €	13,75 €	14,58 €	10,83 €	11,67 €	12,92 €
8	8,75 €	8,75 €	11,25 €	11,25 €	13,75 €	10,75 €
9	8,13 €	9,38 €	10,00 €	10,42 €	10,42 €	9,67 €
Alle	9,59 €	10,22 €	10,97 €	9,93 €	10,07 €	10,22 €

Tab. A13: Durchschnittliche feste Stundenlöhne der Agenten nach Postleitzahlgebieten

Call Center-Standort	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk	Alle
Großstadt/Ballungsraum	10,13 €	10,96 €	11,63 €	10,45 €	10,54 €	10,74 €
Ländlicher Raum	8,00 €	8,00 €	9,00 €	8,50 €	8,75 €	8,45 €
Alle	9,59 €	10,22 €	10,97 €	9,93 €	10,07 €	10,22 €

Tab. A14: Durchschnittliche feste Stundenlöhne der Agenten nach Call Center-Standort

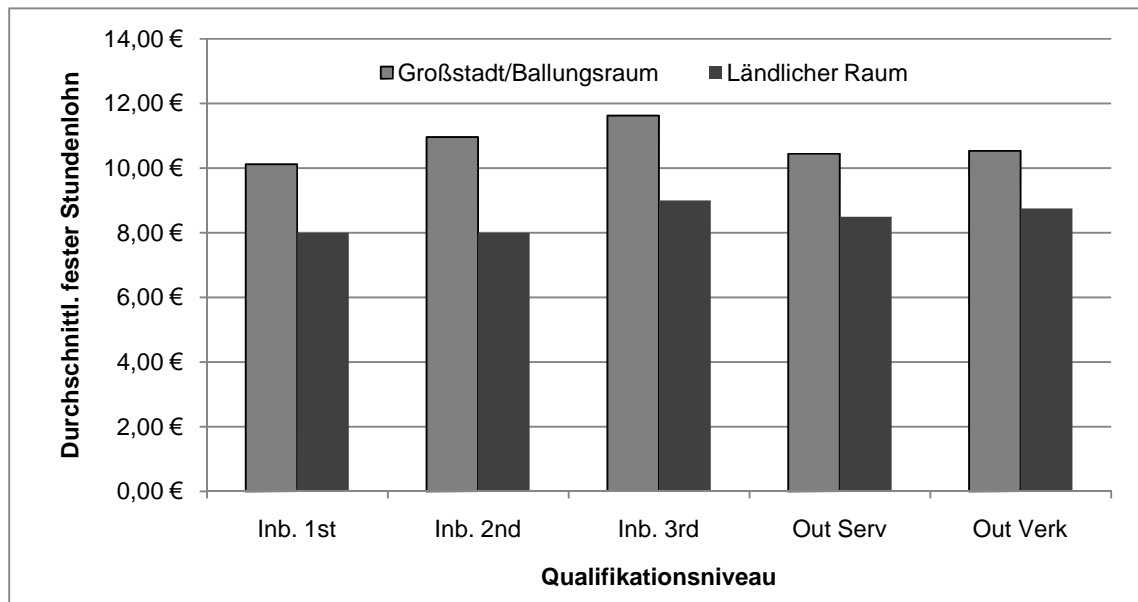


Abb. A5: Durchschnittliche feste Stundenlöhne der Agenten nach Call Center-Standort

In Call Center-Betrieben mit höherem B2C-Anteil wird tendenziell besser bezahlt. Nur hochspezialisierte B2B-Call Center zahlen ebenfalls überdurchschnittlich hohe Löhne. Auch dieser, wie die anderen Befunde, war bereits in der vorherigen Studie zu erkennen, so dass auch aus dieser Sicht die Ergebnisse als valide angesehen werden können.

B2B/B2C-Anteil	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk	Alle
kein B2B/nur B2C	9,69 €	10,73 €	11,67 €	11,79 €	12,14 €	11,20 €
0% < B2B < 25%	9,47 €	10,00 €	10,59 €	10,13 €	10,13 €	10,07 €
25% < B2B < 50%	10,83 €	10,83 €	10,83 €	8,25 €	8,25 €	9,80 €
50% < B2B < 75%	-	-	-	6,25 €	6,25 €	6,25 €
75% < B2B < 100%	6,25 €	6,25 €	8,75 €	6,25 €	6,25 €	6,75 €
nur B2B/kein B2C	9,75 €	10,25 €	11,25 €	9,75 €	10,25 €	10,25 €
Alle	9,59 €	10,22 €	10,97 €	9,93 €	10,07 €	10,22 €

Tab. A15: Durchschnittliche feste Stundenlöhne der Agenten nach B2B/B2C-Anteil

2.2. Variable Vergütungen

Der Anteil der variablen Vergütung der Agenten an der Gesamtvergütung steigt mit dem Qualifikationsniveau der Tätigkeit. Dort, wo der Agent Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten hat, sind materielle Anreize offensichtlich sinnvoller. Bei einfacheren Verrichtungen wird offensichtlich auf andere Weise geführt.

Der Anteil der variablen Vergütung der Agenten an der Gesamtvergütung unterscheidet sich zwischen externen und Inhouse-Call Centern nicht. Bei den Inhouse-Branchen ist ebenfalls kein systematischer Trend zu erkennen; die Werte werden deshalb hier nicht wiedergegeben.

Inhouse/Extern	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk	Alle
Inhouse-Call Center	8,0%	8,0%	9,0%	9,2%	10,8%	9,0%
Externes Call Center	7,4%	7,9%	7,9%	9,1%	13,2%	9,1%
Alle	7,7%	8,0%	8,5%	9,2%	11,9%	9,2%

Tab. A16: Durchschnittliche variable Anteile der Agenten nach Call Center-Typ (Extern/Intern)

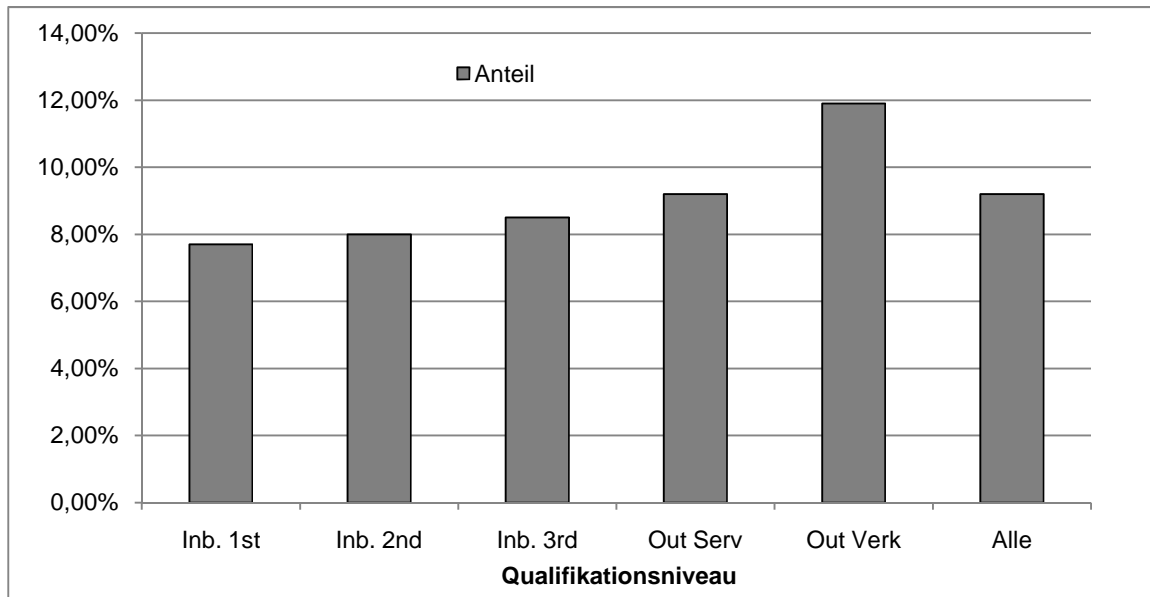


Abb. A6: Durchschnittliche variable Anteile der Agenten

Weder mit steigendem Outbound-Anteil noch mit steigendem B2B-Anteil ist ein Trend im Anteil der variablen Vergütungen zu erkennen. Bei ausgewogenen Outbound/Inbound- bzw. B2C/B2B-Anteilen, also bei einer vermutlich differenzierteren Tätigkeit, scheinen materielle Anreize eher als bei standardisierten Tätigkeiten üblich zu sein. Das gilt offensichtlich auch im Outbound. Die Ergebnisse der Studie sagen das zwar nicht zwingend aus, aber es ist eine plausible Erklärung der Ergebnisse, die im Einzelfall der betrieblichen Praxis hinterfragt werden könnte.

Outbound-Anteil	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk	Alle
0% < Outb. < 25%	8,2%	8,7%	10,3%	9,4%	11,3%	9,5%
25% < Outb. < 50%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%	15,0%
50% < Outb. < 75%	8,3%	8,3%	8,3%	11,7%	21,7%	11,7%
75% < Outb. < 100%	5,0%	5,0%	5,0%	8,3%	11,7%	7,0%
Alle	7,7%	8,0%	8,5%	9,2%	11,9%	9,2%

Tab. A17: Durchschnittliche variable Anteile der Agenten nach Outbound-Anteil

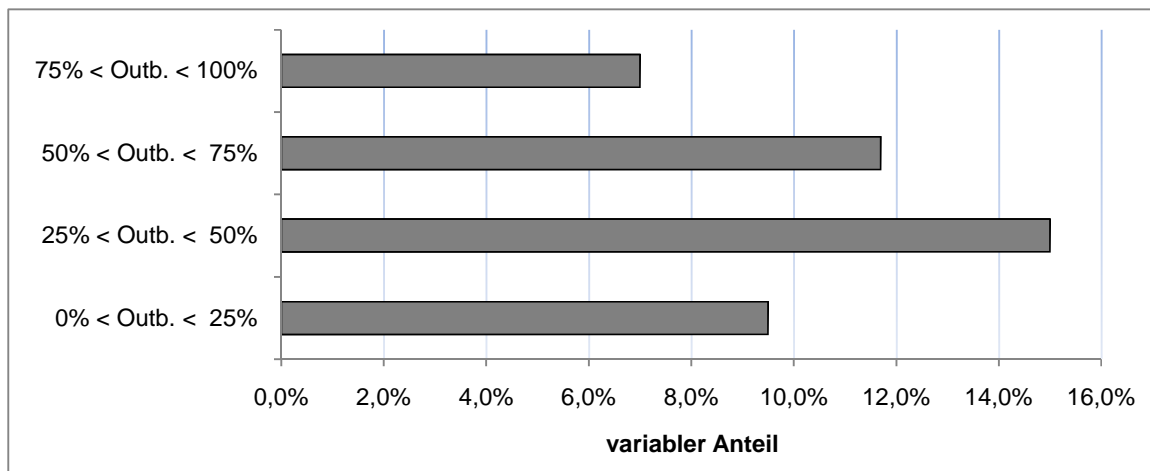


Abb. A7: Durchschnittliche variable Anteile der Agenten nach Outbound-Anteil

	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk	Alle
kein B2B/nur B2C	6,8%	6,8%	8,6%	7,9%	7,9%	7,6%
0% < B2B < 25%	7,6%	8,2%	8,2%	11,3%	11,3%	9,3%
25% < B2B < 50%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	15,0%	7,0%
50% < B2B < 75%	-	-	-	5,0%	35,0%	20,0%
75% < B2B < 100%	15,0%	15,0%	15,0%	5,0%	5,0%	11,0%
nur B2B/kein B2C	9,0%	9,0%	9,0%	7,0%	15,0%	9,8%
Alle	7,7%	8,0%	8,5%	9,2%	11,9%	9,2%

Tab A18: Durchschnittliche variable Anteile der Agenten nach B2B/B2C-Anteil

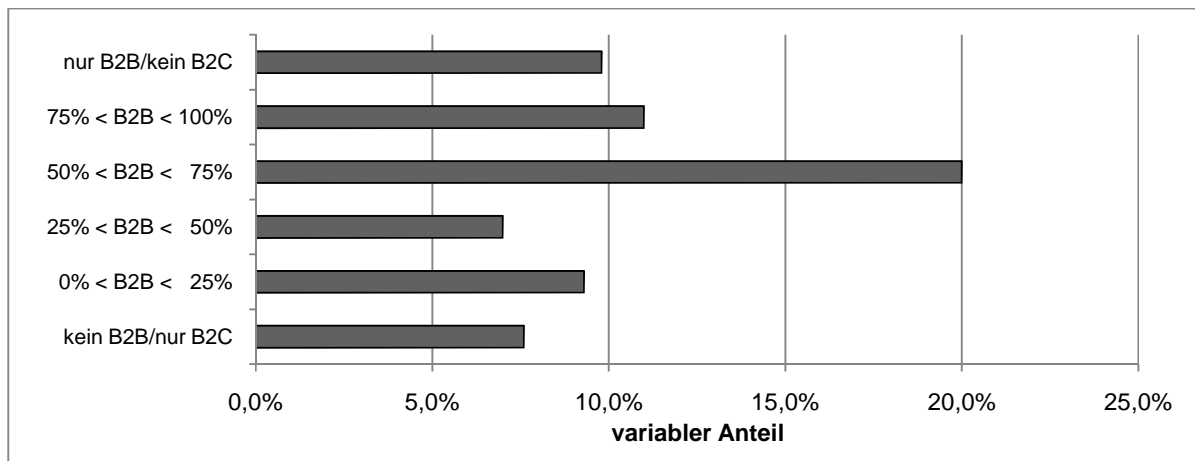


Abb. A8: Durchschnittliche variable Anteile der Agenten nach B2B/B2C-Anteil

Als Kriterien der Lohndifferenzierung werden zu ungefähr ebenso hohen Anteilen Kriterien angesetzt, die für eine objektive oder gar quantitativ messbare Leistungsbeurteilung nicht geeignet sind, wie echte quantitative Ziele:

Lohndifferenzierung nach	Anteil
Betriebszugehörigkeit	54,7%
Tarifvertrag	35,9%
Qualifikationsanforderungen	60,9%
Vorgesetztenbeurteilung	53,1%
Monitoring-Ergebnisse	28,1%
Quantitative Ziele	56,3%
keine Differenzierung	4,7%

Tab. A19: Kriterien der Lohndifferenzierung für Agenten

Die Lohndifferenzierung über wirklich variable Vergütungsanteile erscheint in der betrieblichen Praxis von untergeordneter Bedeutung zu sein, wie auch die sehr hohen Zielerreichungsgrade suggerieren. Variable Komponenten sind dann faktisch fix. Von Leistungstreiberei über materielle Druckmittel kann unter diesen Umständen keine Rede sein.

Ziel/Ist-Anteil	Inb. 1st	Inb. 2nd	Inb. 3rd	Out Serv	Out Verk
variabler Anteil Ziel	7,8%	8,1%	8,9%	10,8%	12,8%
variabler Anteil Ist	7,7%	8,0%	8,5%	9,2%	11,9%
Zielerreichung	99,0%	99,0%	95,8%	84,6%	93,5%

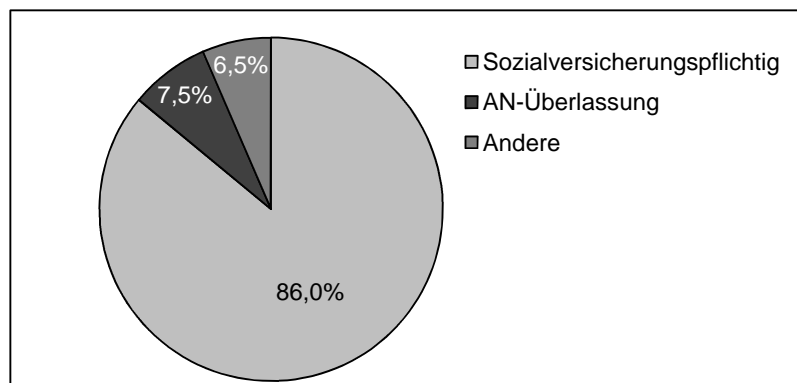
Tab. A20: Zielerreichungsgrad für variable Anteile der Agenten

Zum Verständnis: Die variablen Einkommensbestandteile werden auf die in Abschnitt 2.1. aufgeführten festen Stundenlöhne aufgeschlagen. Die Stundenlöhne sind dann also im Durchschnitt um ca. 9% höher. Die tatsächlichen Brutto-Stundenvergütungen liegen in deutschen Inhouse-Call Centern damit im Durchschnitt bei € 12,83 (€ 11,59 x 109,0%) und in den externen Call Centern immerhin noch bei € 9,24 (€ 8,47 x 109,1%); und damit deutlich über dem Niveau, das in der politischen Mindestlohndebatte genannt wird. Selbst auf der untersten Ebene (externe Call Center, Inbound 1st level) werden im Durchschnitt noch € 8,36 (€ 7,78 x 107,4%) gezahlt. (vgl. dazu Tabelle A16 in Abschnitt 2.2)

2.3. Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitszeiten

Die weitaus überwiegende Beschäftigungsform in deutschen Call Centern ist das sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnis. Daneben gibt es in Ausnahmefällen noch nennenswerte Anteile von überlassenen Arbeitnehmern, die wiederum auch stets sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind. Andere Beschäftigungsformen kommen in zu vernachlässigender Größenordnung vor. Daran hat sich auch durch die vergangene Wirtschaftskrise nichts geändert.

Beschäft.verhältnis	Anteil
Sozialversich.pfl.	86,0%
geringfügig Besch.	2,5%
Studenten	3,5%
freie Mitarbeiter	0,5%
AN-Überlassung	7,5%
Alle	100,0%



Tab. A21 und Abb. A9: Verteilung der Beschäftigungsverhältnisse von Agenten

71,9% der befragten Call Center-Betriebe haben einen Anteil von über 80% sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in ihren Agenten-Belegschaften. Das findet sein Spiegelbild darin, dass 92,2% der Betriebe – wohl zumeist die kleineren Betriebe – höchstens 20% überlassene Arbeitnehmer in ihren Agenten-Belegschaften haben.

Ant. Soz.vers.pfl.	Anteil	cum.
bis 60%	6,3%	100,0%
> 60% bis 70%	6,3%	93,8%
> 70% bis 80%	15,6%	87,5%
> 80% bis 90%	28,1%	71,9%
> 90% bis 100%	43,8%	43,8%

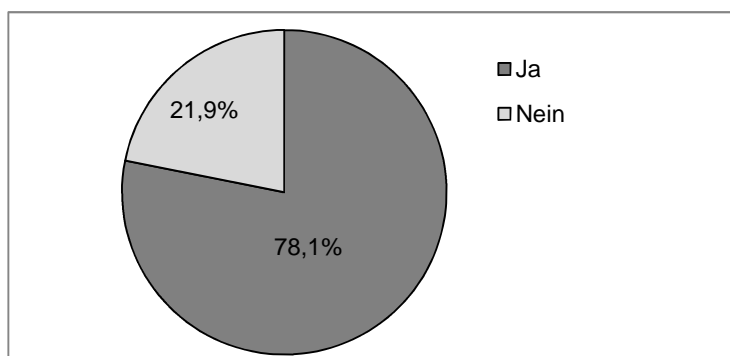
Tab. A22: Verteilung der Anteile sozialversicherungspflichtig beschäftigter Agenten

Anteil AN-Überlassung	Anteil	cum.
0%	51,6%	51,6%
> 0% bis 10%	31,3%	82,8%
> 10% bis 20%	9,4%	92,2%
> 20% bis 30%	4,7%	96,9%
> 40% bis 100%	3,1%	100,0%

Tab. A23: Verteilung der Anteile überlassener Arbeitnehmer (Agenten)

Auch wenn das sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnis der Regelfall im Call Center ist, machen die Unternehmen doch offensichtlich von der arbeitsrechtlichen Möglichkeit Gebrauch, neue Arbeitsverhältnisse zunächst zu befristen. Auch das kann als Regelfall angesehen werden.

befrist. Arb.vertr.	Anteil
Ja	78,1%
Nein	21,9%
Alle	100,0%



Tab. A24 und Abb. A10: Befristete Arbeitsverträge für Agenten

Man kann grob von einer Drittelung der Anteile der Arbeitszeiten – Vollzeit, Teilzeit ab 20 Wochenstunden, Teilzeit unter 20 Wochenstunden – ausgehen. Hier haben sich die Verhältnisse gegenüber der Studie vor zwei Jahren deutlich verändert. Während der Anteil Beschäftigung unter 20 Stunden in etwa konstant geblieben ist, ist der Anteil der Vollzeitbeschäftigung zugunsten der Teilzeitbeschäftigung ab 20 Stunden erheblich reduziert worden. Das kann eine Folge der Wirtschaftskrise sein, in der die Unternehmen versucht haben können, eingearbeitete Agenten zumindest mit reduzierter Arbeitszeit zu halten. Die Anpassung nach oben ist danach noch nicht wieder erfolgt.

Dieser Effekt ist seit der vorherigen Studie für alle Branchen zu beobachten. In der folgenden Tabelle sind die Angaben für zwei Branchen vielleicht als statistische Ausreißer anzusehen. Die externen Call Center unterscheiden sich hier nicht wesentlich vom Durchschnitt aller Inhouse-Call Center.

Branche	Vollzeit	Teilz.>20	Teilz.<20
CC-BPO-Dienstl.	37,0%	36,8%	26,2%
Banken	30,2%	28,8%	41,0%
Versich./ and. FDL	45,1%	33,6%	21,3%
Handel/Versandh.	41,8%	33,4%	24,8%
Medien/Verlage	87,9%	6,8%	5,3%
Telco/Kabel	7,2%	37,5%	55,3%
Energie/Versorgg.	35,9%	34,5%	29,6%
Gesundh./Pharma	63,5%	21,4%	15,1%
Touristik/Verkehr	56,2%	32,8%	11,0%
andere Dienstleist.	35,6%	21,0%	43,4%
Alle	36,0%	33,0%	31,0%

Tab. A25: Vollzeit- und Teilbeschäftigung von Agenten nach Branchen

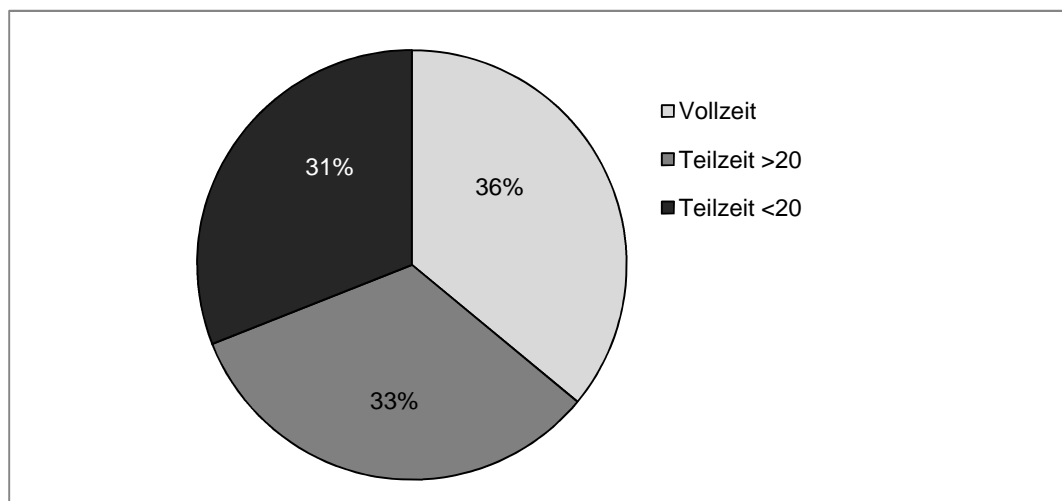


Abb. A11: Vollzeit- und Teilbeschäftigung von Agenten

2.4. Urlaub, Anzahl Gehälter und Sozialleistungen

Beim Urlaubsanspruch fallen die externen Call Center gegen die Inhouse-Call Center etwas ab. Mit der Unternehmensgröße nimmt der Urlaubsanspruch zu. Auch sind die Ballungsräume hier etwas verwöhnter, was auch ein Reflex der größeren Häufigkeit von Großunternehmen dort sein kann.

Branche	Tage
CC-BPO-Dienstl.	26,1
Banken	27,2
Versich./ and. FDL	28,8
Handel/Versandh.	29,2
Medien/Verlage	30,0
Telco/Kabel	25,7
Energie/Versorgg.	27,5
Gesundh./Pharma	28,3
Touristik/Verkehr	28,8
andere Dienstleist.	29,4
Alle	27,1

Tab. A26: Urlaubstage Agenten nach Branchen

Mitarbeiter ges.	Tage
< 50	25,0
50 bis < 100	26,9
100 bis < 500	26,8
500 bis < 1.000	27,0
1.000 bis < 5.000	27,8
5.000 bis < 10.000	27,5
> 10.000	27,9
Alle	27,1

Tab. A27: Urlaubstage Agenten nach Unternehmensgröße

Call Center-Standort	Tage
Großst./Ballungsr.	27,3
Ländlicher Raum	26,5
Alle	27,1

Tab. A28: Urlaubstage Agenten nach Call Center-Standort

Bei der Anzahl der gezahlten Monatsgehälter hat es gegenüber der vorherigen Studie vor zwei Jahren nur unwesentliche Verschiebungen gegeben. Ein volles weiteres Monatsgehalt über das zwölfte Gehalt hinaus bleibt weiter die Ausnahme. Einige Branchen – Banken, Versicherungen, Medien – heben den Durchschnitt leicht an (hier nicht dargestellt).

Monatsgehälter	Anteil
12	71,9%
> 12 bis < 13	17,2%
13 bis < 14	9,3%
14 und >	1,6%
Alle	100,0%
Durchschnitt Geh.	12,3

Tab. A29: Anzahl Monatsgehälter Agenten

Bei den betrieblichen Sozialleistungen bietet sich ein unübersichtliches Bild. Grob kann gesagt werden, dass die externen Call Center hier zurückhaltender sind und hinsichtlich der wirklich kostenträchtigen Leistungen wiederum Banken und Versicherungen an der Spitze stehen. Die Größenordnungen stimmen mit denen aus der Studie vor zwei Jahren überein. Lediglich bei der betrieblichen Altersversorgung scheint sich etwas entwickelt zu haben.

Branche	Vw. L.	betr. AV	Fahrtko.	Kantine	Getränke	Kinderg.	Fortbild.	keine
CC-BPO-Dienstl.	40%	68%	32%	20%	60%	16%	60%	4%
Banken	75%	75%	13%	50%	88%	0%	88%	0%
Versich./ and. FDL	100%	100%	25%	100%	100%	0%	100%	0%
Handel/Versandh.	33%	33%	67%	67%	100%	0%	67%	0%
Medien/Verlage	0%	100%	0%	0%	100%	0%	100%	0%
Telco/Kabel	14%	43%	57%	29%	86%	14%	71%	14%
Energie/Versorgg.	71%	86%	29%	57%	43%	0%	57%	0%
Gesundh./Pharma	67%	100%	33%	33%	67%	0%	100%	0%
Touristik/Verkehr	50%	100%	100%	50%	0%	0%	100%	0%
andere Dienstleist.	50%	50%	75%	50%	100%	0%	75%	0%
Alle	50%	70%	38%	39%	70%	8%	72%	3%
nachr. 4. Q./2008	49%	40%	30%	34%	64%	8%	67%	4%

Tab. A30: Sozialleistungen für Agenten nach Branchen

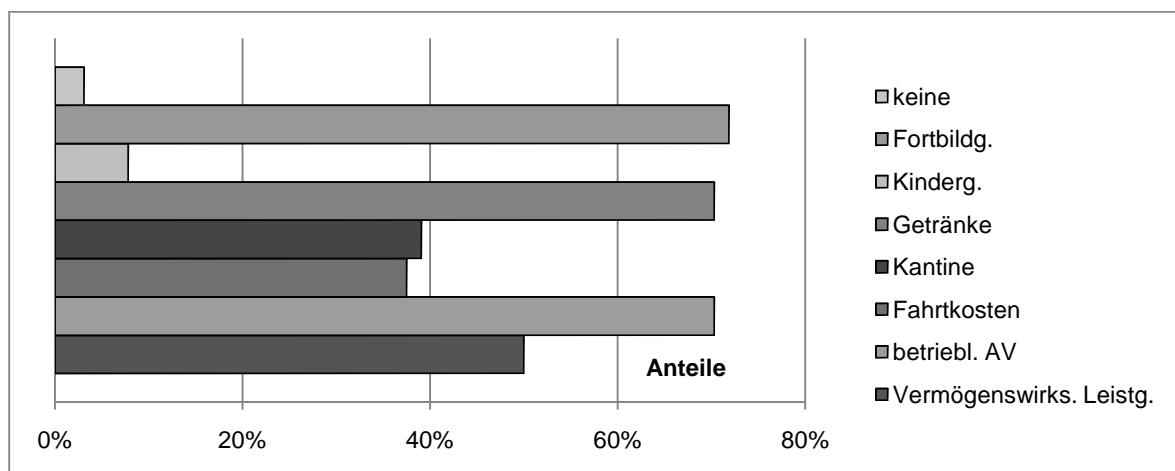


Abb. A12: Sozialleistungen für Agenten (branchenübergreifend)

Ein Zusammenhang mit der Unternehmensgröße ist hier nicht eindeutig. Jedoch werden Sozialleistungen in Großstädten und Ballungsräumen tendenziell häufiger gewährt, was wohl auch ein Ausdruck der Wettbewerbsintensität auf dem Arbeitsmarkt ist.

Mitarbeiter ges.	Vw. L.	betr. AV	Fahrtko.	Kantine	Getränke	Kinderg.	Fortbild.	keine
< 50	75%	25%	25%	0%	50%	0%	25%	0%
50 bis < 100	25%	75%	50%	50%	100%	25%	75%	0%
100 bis < 500	53%	74%	47%	42%	63%	5%	84%	11%
500 bis < 1.000	64%	71%	21%	43%	57%	7%	57%	0%
1.000 bis < 5.000	27%	87%	47%	40%	73%	13%	87%	0%
5.000 bis < 10.000	100%	0%	0%	50%	100%	0%	50%	0%
> 10.000	50%	67%	33%	33%	100%	0%	67%	0%
Alle	50%	70%	38%	39%	70%	8%	72%	3%

Tab. A31: Sozialleistungen für Agenten nach Unternehmensgrößen

Call C.-Standort	Vw. L.	betr. AV	Fahrtko.	Kantine	Getränke	Kinderg.	Fortbild.	keine
Großst./Ballungsr.	47%	76%	45%	45%	73%	8%	73%	4%
Ländlicher Raum	60%	53%	13%	20%	60%	7%	67%	0%
Alle	50%	70%	38%	39%	70%	8%	72%	3%

Tab. A32: Sozialleistungen für Agenten nach Call Center-Standort

2.5. Fluktuation und Krankenstand

Fluktuation und Krankenstand werden als Indikatoren für Führungskultur, Betriebsklima, Überforderung der Mitarbeiter usw. angesehen. Auf den Zusammenhang zwischen Frühfluktuation und Rekrutierung wird im Abschnitt 2.6. Rekrutierung noch eingegangen.

Mit durchschnittlich 6,1% liegt der Krankenstand in deutschen Call Centern viel höher als in der deutschen Wirtschaft überhaupt, wo sie für das erste Halbjahr 2010 mit nur 3,6% angegeben wird (Quelle: FAZ.net 19.7.2010). Der vielleicht etwas höhere Frauenanteil unter den Call Center-Agenten kann von dieser Differenz höchstens 0,2 Prozentpunkte erklären. Der Krankenstand ist ein spezifisches Problem der gesamten Call Center-Branche.

Gegenüber dem Großen Call Center Gehalts- und Karrierevergleich 2009 ist der durchschnittliche Krankenstand von 5,3% auf 6,1% angestiegen. In der übrigen Wirtschaft hat es auch diesen eindeutig konjunkturbedingten Effekt gegeben.

Eine Gesamtflyktuationsquote in der Größenordnung von 20% muss man wohl auch als vergleichsweise hoch ansehen. So wird für die Handels- und Konsumgüterbranche eine Flyktuationsquote um 10% angegeben (Quelle: www.personaler-online.de). Auch hier haben wir es mit einem branchenspezifischen Problem zu tun.

Im Branchenvergleich fällt auf, dass die externen Call Center hinsichtlich der Flyktuation eine Spitzenposition einnehmen. Diese Feststellung konnte auch schon bei der vorherigen Studie vor zwei Jahren getroffen werden. Sowohl der projektgetriebene Rekrutierungsdruck als auch die Wettbewerbssituation der Branche am unteren Ende der Lohnskala können hierzu wohl als Erklärungen herangezogen werden. Beim Krankenstand fällt auf, dass es Branchen zu geben scheint, in denen sich die Mitarbeiter ein Kranksein vielleicht eher erlauben können, ohne ihren Arbeitsplatz zu gefährden.

Branche	Frühfluk.	Ges.fluk.	Krank.st
CC-BPO-Dienstl.	19,0%	21,0%	6,3%
Banken	5,0%	8,1%	6,3%
Versich./ and. FDL	7,5%	14,4%	7,5%
Handel/Versandh.	11,7%	4,2%	7,0%
Medien/Verlage	15,0%	7,5%	7,0%
Telco/Kabel	6,4%	11,1%	5,3%
Energie/Versorgg.	12,1%	18,9%	6,7%
Gesundh./Pharma	5,0%	4,2%	5,0%
Touristik/Verkehr	10,0%	15,0%	5,0%
andere Dienstleist.	5,0%	6,9%	5,0%
Alle	12,2%	15,5%	6,1%

Tab. A33: Fluktuation und Krankenstand von Agenten nach Branchen

Eine noch differenziertere Betrachtung der Gesamtluktuation zeigt, dass die sehr hohen Fluktuationsquoten eigentlich nur bei den externen Call Centern vorkommen.

Branche	Gesamtluktuation in %							gesamt.
	<5	5-<10	10-<20	20-<30	30-<40	40-<50	50 u.>	
CC-BPO-Dienstl.	12%	28%	20%	8%	12%	16%	4%	100%
Banken	50%	25%	13%	12%	0%	0%	0%	100%
Versich./ and. FDL	50%	25%	0%	0%	0%	25%	0%	100%
Handel/Versandh.	67%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Medien/Verlage	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Telco/Kabel	0%	72%	14%	14%	0%	0%	0%	100%
Energie/Versorgg.	29%	14%	0%	29%	28%	0%	0%	100%
Gesundh./Pharma	67%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
Touristik/Verkehr	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
andere Dienstleist.	50%	25%	25%	0%	0%	0%	0%	100%
Alle	27%	31%	15%	9%	8%	8%	2%	100%

Tab. A34: Gesamtluktuation von Agenten nach Branchen

Es sieht so aus, dass Fluktuation und Krankenstand mit der Unternehmensgröße tendenziell zunehmen. Nur sehr kleine Unternehmen haben hier vielleicht besondere Probleme bei der Fluktuation, was aber auch einfach auf einen statistischen Effekt in der Studie zurückzuführen sein könnte.

Mitarbeiter ges.	Frühfluk.	Ges.fluk.	Krank.st
< 50	30,0%	30,6%	5,0%
50 bis < 100	7,5%	11,9%	5,5%
100 bis < 500	8,7%	12,0%	6,2%
500 bis < 1.000	13,6%	16,1%	7,4%
1.000 bis < 5.000	12,3%	17,3%	6,1%
5.000 bis < 10.000	15,0%	20,0%	8,0%
> 10.000	10,0%	4,2%	6,0%
Alle	12,2%	15,5%	6,1%

Tab. A35: Fluktuation und Krankenstand von Agenten nach Unternehmensgrößen

Umgekehrt nehmen Fluktuation aber auch Krankenstand mit der Anzahl der Call Center-Mitarbeiter im Unternehmen tendenziell zu. In großen Call Center-Unternehmen wirken sich möglicherweise Standardisierung, Effizienzorientierung und Anonymisierung negativ aus, und in kleineren Unternehmen kann durch eine individuellere persönliche Betreuung einiges aufgefangen werden.

Mitarb. in CC	Frühfluk.	Ges.fluk.	Krank.st
< 50	5,0%	13,2%	5,0%
50 bis < 100	8,0%	8,8%	5,7%
100 bis < 500	13,5%	14,3%	6,7%
500 bis < 1.000	16,3%	16,6%	7,3%
1.000 bis < 5.000	14,2%	22,3%	6,0%
5.000 bis < 10.000	25,0%	15,0%	9,0%
> 10.000	11,7%	11,3%	6,0%
Alle	12,2%	15,5%	6,1%

Tab. A36: Fluktuation und Krankenstand von Agenten nach Anzahl Mitarbeitern in Call Centern

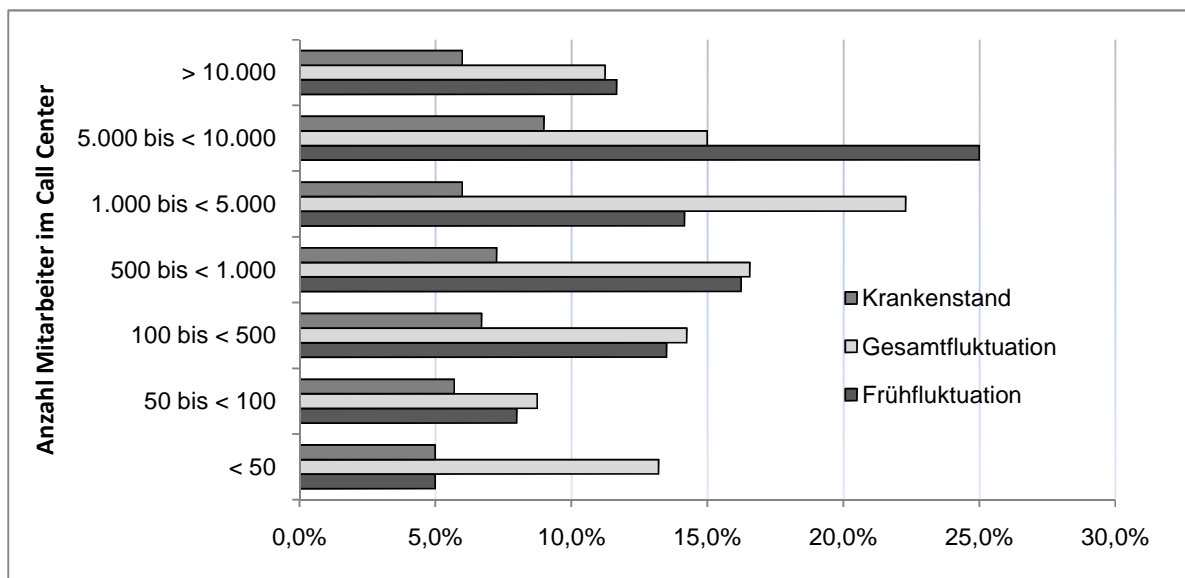


Abb. A13: Fluktuation und Krankenstand von Agenten nach Anzahl Mitarbeitern in Call Centern

Mit dem Outbound-Anteil nimmt die Fluktuation erwartungsgemäß zu. Die Anforderungen an Outbound-Agenten sind in der Regel höher. Aber das Rekrutierungsverhalten ist auch aggressiver (vgl. dazu nächster Abschnitt 2.6 Rekrutierung). Der Krankenstand nimmt jedoch leicht ab, vielleicht weil der dazu geeignete Outbound-Agent in seiner aktiven Tätigkeit eher eine berufliche Befriedigung findet.

Outbound-Anteil	Frühfluk.	Ges.fluk.	Krank.st
kein Outbound	10,6%	14,2%	6,8%
0% < Outb. < 25%	8,2%	9,7%	6,8%
25% < Outb. < 50%	10,0%	11,3%	8,0%
50% < Outb. < 75%	20,7%	29,3%	5,9%
75% < Outb. < 100%	35,0%	37,5%	5,0%
100%	15,0%	7,5%	6,0%
Alle	12,2%	15,5%	6,1%

Tab. A37: Fluktuation und Krankenstand von Agenten nach Outbound-Anteil

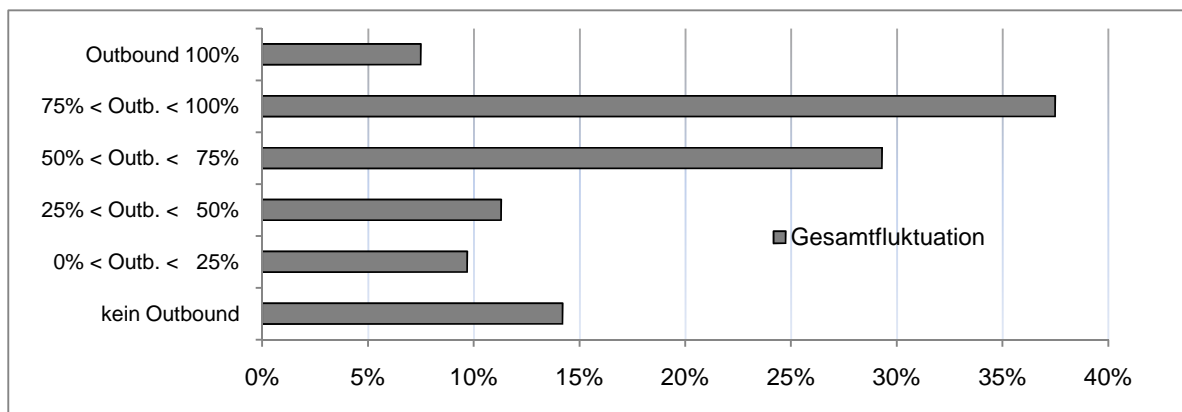
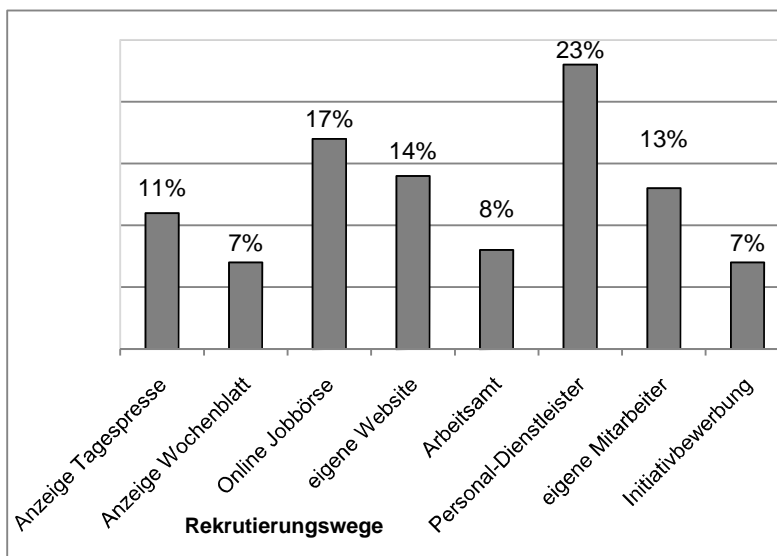


Abb. A14: Gesamtfluktuation von Agenten nach Outbound-Anteil

2.6. Rekrutierung

Bei der Rekrutierung von Agenten hat es gegenüber der Studie vor zwei Jahren eine erhebliche Verschiebung von den Print-Wege (von 26% auf 18%) zugunsten der Online-Wege (von 21% auf 31%) gegeben. Der Anteil der Agentur für Arbeit hat abgenommen (von 13% auf 8%). Sonst sind die Anteile für die anderen Rekrutierungswege ungefähr konstant geblieben. Die Verteilung auf viele Rekrutierungswege ohne klaren Schwerpunkt zeigt, dass es den Königsweg hier wohl nicht gibt. Es gibt nach wie vor einen Wettbewerb der Arbeitgeber bei der Rekrutierung von Agenten, und es müssen alle Wege parallel beschritten werden, um zum Ziel zu kommen.

Rekrutierungsweg	Anteil
Anzeige Tagespresse	11%
Anzeige Wochenblatt	7%
Online Jobbörse	17%
eigene Website	14%
Arbeitsamt	8%
Personal-Dienstleister	23%
eigene Mitarbeiter	13%
Initiativbewerbung	7%
Alle	100,0%



Tab. A38 und Abb. A15: Verteilung der Rekrutierungswege bei Agenten-Rekrutierung

Mit dem Anteil der auf 100 Bewerber eingestellten Agenten steigt die Frühfluktuation. Frühfluktuation ist ein Rekrutierungs- und Auswahlproblem. Es ist schon aufschlussreich, hier einmal in einer branchenübergreifenden Statistik eine Regel bestätigt zu bekommen, die der Personalpraktiker aus jeder einzelnen Rekrutierungsaktion kennt. Die folgende Tabelle zeigt aber auch, dass sich rund zwei Drittel (25,0% + 40,6%) bei der Auswahl eher vorsichtig verhalten und weniger als 20% der Bewerber tatsächlich einstellen.

eingest. Agents auf 100 Bewerber	Anteil	Frühfluktuat.
< 10	25,0%	7,5%
10 bis < 20	40,6%	10,8%
20 bis < 30	18,8%	20,0%
30 oder mehr	15,6%	14,0%
Alle	100,0%	12,2%
Durchschnitt Einst.	17,5	

Tab. A39: Eingestellte Agenten auf 100 Bewerber und Frühfluktuation

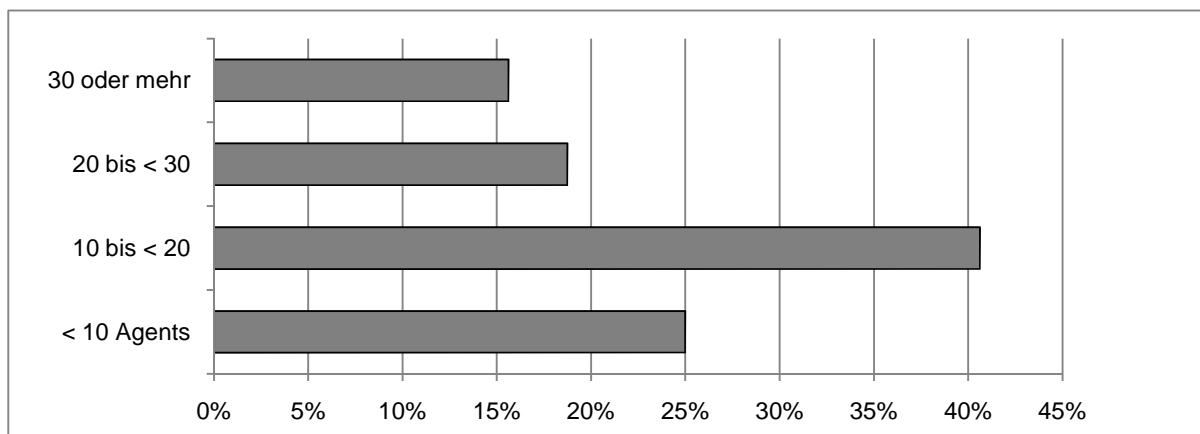


Abb. A16: Eingestellte Agenten auf 100 Bewerber

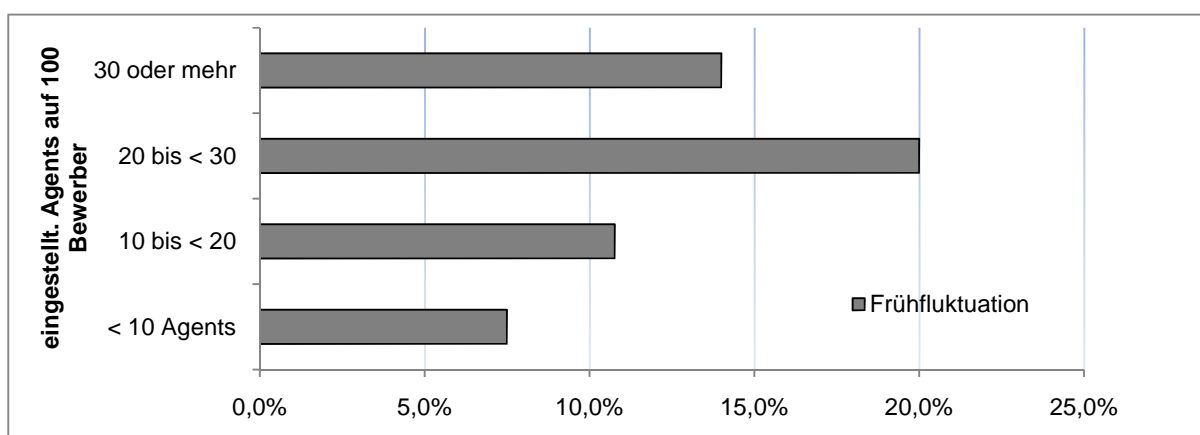


Abb. A17: Frühfluktuation nach Anzahl eingestellter Agenten (auf 100 Bewerber)

Die angewendeten Auswahlverfahren zeigen keinen eindeutigen Zusammenhang mit der Frühfluktuation. Wegen der Mehrfachnennungen überlagern sich hier Effekte, die statistisch nicht mehr getrennt werden konnten. Aber es ist eben auch hier nicht so, dass es den Königsweg der Erkenntnis gibt. Es ist immer das Gesamtbild, das sich aus verschiedenen Mosaiksteinen zusammensetzt. Von daher ist es folgerichtig, dass das persönliche Interview als Breitendiagnostikum fast immer eingesetzt wird und Gruppenauswahlverfahren leicht ineffizienter sind.

Auswahlverfahren	Anteil	Frühflukt.
Infotelefon	39,1%	11,4%
Telefoninterview	64,1%	11,6%
Gruppenauswahl	57,8%	12,6%
Tests	51,6%	11,1%
Schriftl. Bewerbung	76,6%	11,5%
Persönl. Interview	89,1%	11,5%
Probearbeitstag	34,4%	14,1%

Tab. A40: Anwendung von Auswahlverfahren für Agenten und Frühfluktuation

Ein überraschendes Ergebnis des Großen Call Center Gehalts- und Karrierevergleichs 2009 war, dass die Frühfluktuation mit der Anzahl der Auswahlbeteiligten anstieg und nicht abnahm. „Viele Köche verderben den Brei“ lautete dazu seinerzeit der Kommentar. Die Ergebnisse der diesjährigen Studie zeigen, dass die Entscheidungsqualität mit der Anzahl der Beteiligten zumindest nicht eindeutig zunimmt. Nur 6,3% von 66 Betrieben verlassen sich auf einen Entscheider allein; da ist die statistische Basis hier vielleicht etwas schmal. Frappierend ist, dass die Regel „Viele Köche verderben den Brei“ in beiden Studien im Teil B für Manager und Führungskräfte, wo die statistische Basis in dieser Hinsicht besser ist, eindrucksvoll bestätigt wird.

Auswahlbeteiligte	Anteil	Frühflukt.
1	6,3%	30,0%
2	28,1%	10,0%
3 oder mehr	65,6%	11,4%
Alle	100,0%	12,2%

Tab. A41: Anzahl Auswahlbeteiligte bei der Rekrutierung von Agenten und Frühfluktuation

Ein Blick auf die Vorberufe der Agenten zeigt, dass zwei Drittel der Agenten von außerhalb der Call Center-Branche rekrutiert werden müssen. Das ist nicht nur durch das Branchenwachstum zu erklären, sondern der Beruf des Call Center-Agenten wird vielfach auch als eine Übergangstätigkeit angesehen. Dazu passen die gemessen an anderen Branchen überdurchschnittlichen Fluktuationsquoten. Call Center-Agent ist in erster Linie ein kaufmännischer Büroberuf; andere Vertriebs- und Dienstleistungsberufe spielen in der Rekrutierung offensichtlich eine untergeordnete Rolle. In der Gruppe der Berufseinsteiger sind auch die Berufswiedereinsteiger enthalten.

Vorberuf Agents	Anteil
Call Center	32,2%
Büroberuf	32,2%
Verkaufsaußend.	4,9%
Einzelhandel	9,3%
Gastronomie	5,3%
Berufseinsteiger	16,1%
Alle	100,0%

Tab. A42: Vorberufe eingestellter Agenten

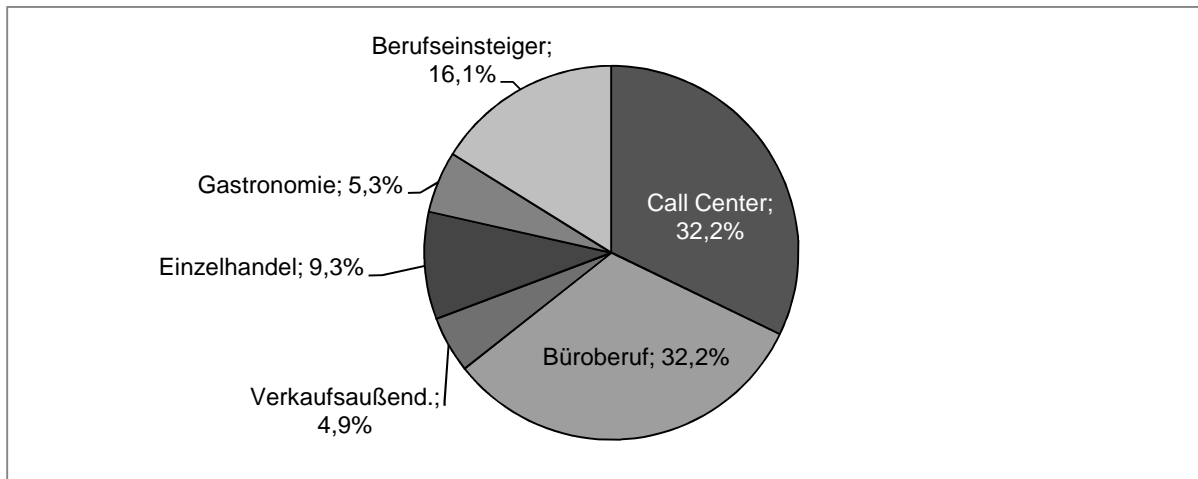


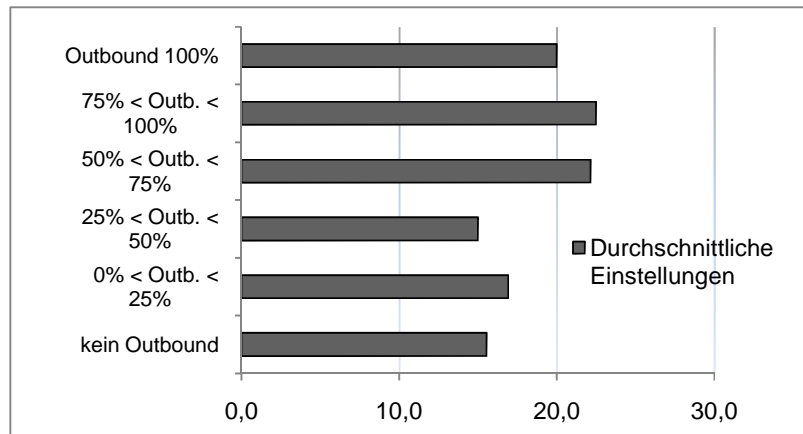
Abb. A18: Vorberufe eingestellter Agenten

Die Übersicht nach Branchen bestätigt den vermuteten projektgetriebenen Rekrutierungsdruck bei den externen Call Centern. Das Gleiche gilt für die Call Center mit höherem Outbound-Anteil. Die Anteile der auf 100 Bewerber eingestellten Agenten liegen höher. Es müssen hier wohl höhere Risiken in Kauf genommen werden.

Branche	eingestellte Agents auf 100 Bewerbungen				gesamt	Durchschn. Einstell.
	< 10	10-<20	20-<30	> 30%		
CC-BPO-Dienstl.	12%	32%	36%	20%	100%	21,4
Banken	38%	38%	0%	24%	100%	16,3
Versich./ and. FDL	25%	50%	0%	25%	100%	17,5
Handel/Versandh.	34%	33%	33%	0%	100%	15,0
Medien/Verlage	100%	0%	0%	0%	100%	5,0
Telco/Kabel	29%	57%	14%	0%	100%	13,6
Energie/Versorgg.	29%	57%	0%	14%	100%	15,0
Gesundh./Pharma	0%	67%	0%	33%	100%	21,7
Touristik/Verkehr	50%	50%	0%	0%	100%	10,0
andere Dienstleist.	50%	25%	25%	0%	100%	12,5
Alle	25,0%	40,6%	18,8%	15,6%	100%	17,5

Tab. A43: Durchschnittlich eingestellte Agenten auf 100 Bewerbungen nach Branchen

Outbound-Anteil	Du.schn. Einstell.
kein Outbound	15,6
0% < Outb. < 25%	16,9
25% < Outb. < 50%	15,0
50% < Outb. < 75%	22,1
75% < Outb. < 100%	22,5
100%	20,0
Alle	17,5



Tab. A44 und Abb. A19: Durchschnittlich eingestellte Agenten auf 100 Bewerbungen nach Outbound-Anteil

Eine Bedarfsabschätzung an Call Center-Agenten lässt sich anhand folgender Tabelle grob hochrechnen. Bei einer durchschnittlichen Betriebsgröße (vgl. Schätzung am Ende von Abschnitt 1.) von rund 240 Agenten und durchschnittlich knapp 28 gesuchten Agenten je Betrieb werden Agenten in der Anzahl von rund 12% des Bestandes gesucht. Das ist ungefähr die Größenordnung der Gesamtfuktuation von 15% (vgl. Abschnitt 2.5.), wobei die Schätzung des Rekrutierungsbedarfes hier allerdings sehr grob ist.

Agenten gesucht	Anteil
0	17,2%
1 bis 9	39,1%
10 bis 24	15,6%
25 bis 49	10,9%
50 bis 99	9,4%
100 oder mehr	7,8%
Alle	100,0%
Durchschnitt	27,7

Tab. A45: Anzahl gesuchte Agenten je Call Center-Betrieb

2.7. Ausbildungszeiten und -kosten

Die geringsten Einarbeitungszeiten werden bei den externen Call Centern angesetzt, was wiederum ein Schlaglicht auf die Flexibilitätsanforderungen und den Projektdruck dieser Outsourcing-Branche wirft. Ansonsten spiegelt der Branchenvergleich die zum Teil hohen fachlichen Anforderungen in der Sachbearbeitung an die Agenten wieder. Die Einarbeitungskosten entsprechen den Einarbeitungszeiten.

Die Einarbeitungskosten kommen noch zu den Lohnkosten in der Einarbeitungszeit hinzu. Damit wird klar, welches Investment mit der Einstellung eines neuen Agenten verbunden ist.

Branche	ungefähre Einarbeitungszeit in Wochen						Durchschnittl. Wochen
	bis 1	1 - 2	2 - 4	4 - 8	8+mehr	gesamt	
CC-BPO-Dienstl.	8%	-	32%	56%	4%	100%	4,7
Banken	-	-	13%	75%	12%	100%	6,0
Versich./ and. FDL	-	-	25%	25%	50%	100%	6,8
Handel/Versandh.	-	-	34%	33%	33%	100%	6,0
Medien/Verlage	-	-	-	-	-	-	-
Telco/Kabel	-	14%	57%	29%	-	100%	3,6
Energie/Versorgg.	-	-	-	43%	57%	100%	7,7
Gesundh./Pharma	-	-	-	100%	-	100%	6,0
Touristik/Verkehr	-	-	-	50%	50%	100%	7,5
andere Dienstleist.	-	-	25%	50%	25%	100%	6,0
Alle	3%	2%	25%	52%	18%	100%	5,6

Tab. A46: Ungefähre Einarbeitungszeit von Agenten nach Branchen

Branche	Einarbeitungskosten in Tsd. €					gesamt	Durchschnittl. Kosten in €
	bis 0,5	> 0,5 - 1	> 1 - 2	> 2 - 5	> 5		
CC-BPO-Dienstl.	4%	36%	32%	28%	-	100%	1.810
Banken	-	25%	12%	38%	25%	100%	3.656
Versich./ and. FDL	25%	50%	-	-	25%	100%	2.313
Handel/Versandh.	-	-	67%	33%	-	100%	2.250
Medien/Verlage	-	-	-	-	-	-	-
Telco/Kabel	14%	43%	14%	29%	-	100%	1.643
Energie/Versorgg.	-	-	29%	57%	14%	100%	3.643
Gesundh./Pharma	-	34%	33%	33%	-	100%	2.000
Touristik/Verkehr	-	-	-	50%	50%	100%	5.625
andere Dienstleist.	25%	-	50%	-	25%	100%	2.688
Alle	6%	27%	27%	30%	10%	100%	2.547

Tab. A47: Einarbeitungskosten von Agenten nach Branchen

In der Befragung ist zwischen Einarbeitungskosten und jährlichen Ausbildungskosten unterschieden worden. Letztere betreffen alle Agenten unabhängig von der Einarbeitungszeit. Sehr kleine Unternehmen sind hier mit ihrem Aufwand vergleichsweise zurückhaltend.

Mitarbeiter ges.	Einarb. Wochen	Einarb. Ko. in €	Ausbild. Ko.p.a.€
< 50	3,0	938	1.438
50 bis < 100	4,1	3.188	2.313
100 bis < 500	5,5	2.171	1.961
500 bis < 1.000	5,0	2.482	1.750
1.000 bis < 5.000	6,4	3.150	3.267
5.000 bis < 10.000	6,0	2.625	1.125
> 10.000	7,5	3.000	2.542
Alle	5,6	2.547	2.168

Tab. A48: Einarbeitung und Ausbildung von Agenten nach Unternehmensgrößen

Ebenso liegt der Einarbeitungs- und Ausbildungsaufwand im ländlichen Raum deutlich unter dem der Ballungsräume, was wohl weniger mit der regionalen Kostensituation, sondern eher mit der Qualität der Projekte und den fachlichen Anforderungen zusammenhängt.

Call C.-Standort	Einarb. Wochen	Einarb. Ko. in €	Ausbild. Ko.p.a.€
Großst./Ballungsr.	5,9	2.847	2.413
Ländlicher Raum	4,5	1.567	1.667
Alle	5,6	2.547	2.168

Tab. A49: Einarbeitung und Ausbildung von Agenten nach Standorten

Die Einarbeitungszeiten nehmen mit steigendem Outbound-Anteil ab, vermutlich weil im Inbound komplexere Projekte bearbeitet werden. Die Kosten, insbesondere die Ausbildungskosten, nehmen jedoch nicht in dem Maße ab, da im Outbound offensichtlich ein ständiger Trainingsbedarf erforderlich ist.

Outbound-Anteil	Einarb. Wochen	Einarb. Ko. in €	Ausbild. Ko.p.a.€
kein Outbound	5,5	2.347	1.931
0% < Outb. < 25%	6,1	2.919	2.540
25% < Outb. < 50%	4,5	2.000	2.625
50% < Outb. < 75%	5,6	1.821	2.250
75% < Outb. < 100%	3,8	2.250	875
100%	2,3	2.250	2.625
Alle	6,0	2.547	2.168

Tab. A50: Einarbeitung und Ausbildung von Agenten nach Outbound-Anteil

Ergänzend zu den aufgeführten durchschnittlichen Kosten ist eine Verteilung der Ausbildungskosten aufschlussreich. Jährliche Beträge über € 5.000,- sind die Ausnahme.

Ausbildungskö. p.a.	Anteil
bis 500 €	18,8%
501 € bis 1000 €	17,2%
1001 € bis 2000 €	28,1%
2001 € bis 5000 €	28,1%
5001 € oder mehr	7,8%
Alle	100,0%
Durchschnittskosten	2.168 €

Tab. A51: Verteilung der jährlichen Ausbildungskosten von Agenten

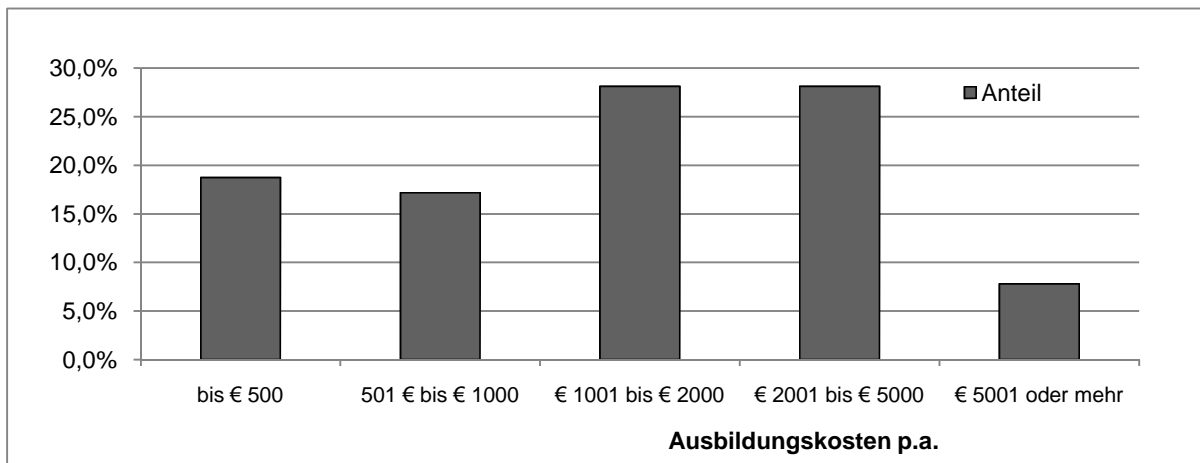
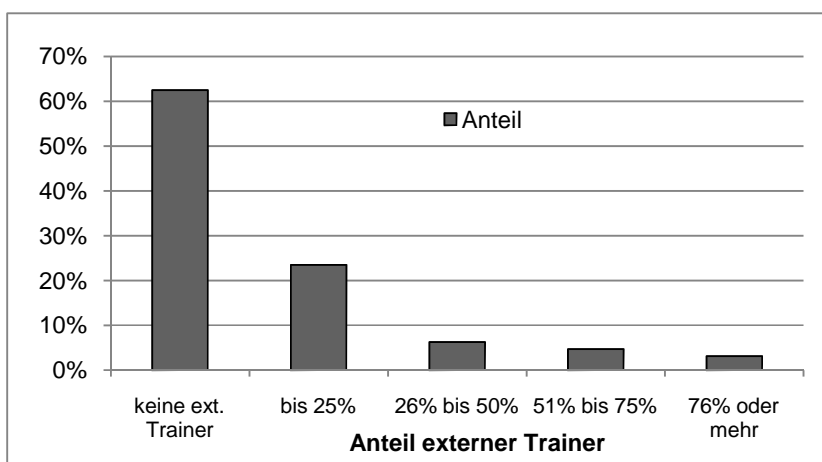


Abb. A20: Verteilung der jährlichen Ausbildungskosten von Agenten

Die Ausbildung wird üblicherweise mit Bordmitteln bestritten. 62,5% der Betriebe setzen gar keine externen Trainer ein, und 85,9% der Betriebe verwenden unter – nach der Form der Verteilung vermutlich deutlich unter – 25% ihres Ausbildungsbudgets für externe Trainer zur Ausbildung ihrer Agenten.

Ant. ext. Trainer	Anteil
keine ext. Trainer	62,5%
bis 25%	23,4%
26% bis 50%	6,3%
51% bis 75%	4,7%
76% oder mehr	3,1%
Alle	100,0%



Tab. A52 und Abb. A 21: Verteilung der Anteile externer Trainer an den Ausbildungskosten für Agenten

2.8. Betriebsrat und Betriebsvereinbarung

Betriebsräte sind in Call Center-Betrieben mittlerweile üblich geworden. Die ausgewiesenen niedrigen Anteile für den Einzelhandel und die Gesundheitsbranche sind wohl eher statistische Ausreißer.

Branche	Anteil
CC-BPO-Dienstl.	80,0%
Banken	87,5%
Versich./ and. FDL	100,0%
Handel/Versandh.	33,3%
Medien/Verlage	100,0%
Telco/Kabel	57,1%
Energie/Versorgg.	100,0%
Gesundh./Pharma	33,3%
Touristik/Verkehr	100,0%
andere Dienstleist.	75,0%
Alle	78,1%

Tab. A53: Call Center mit Betriebsrat nach Branchen

Allerdings ist die Verbreitung von Betriebsräten bei kleineren Unternehmen, im ländlichen Raum sowie bei Betrieben mit hohem Outbound-Anteil tendenziell geringer.

Mitarbeiter ges.	Anteil
< 50	25,0%
50 bis < 100	75,0%
100 bis < 500	78,9%
500 bis < 1.000	78,6%
1.000 bis < 5.000	86,7%
5.000 bis < 10.000	100,0%
> 10.000	83,3%
Alle	78,1%

Tab. A54: Call Center mit Betriebsrat nach Unternehmensgrößen

Call C.-Standort	Anteil
Großst./Ballungsr.	85,7%
Ländlicher Raum	53,3%
Alle	78,1%

Tab. A55: Call Center mit Betriebsrat nach Call Center-Standort

Outbound-Anteil	Anteil
kein Outbound	83,3%
0% < Outb. < 25%	83,9%
25% < Outb. < 50%	100,0%
50% < Outb. < 75%	57,1%
75% < Outb. < 100%	50,0%
100%	50,0%
Alle	78,1%

Tab. A56: Call Center mit Betriebsrat nach Outbound-Anteil

Die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat wird von 82% der Unternehmen, die einen Betriebsrat haben, als „sehr gut“ oder „überwiegend gut“ beurteilt. Das spiegelt sich auch in den (geschätzten) Durchschnittsnoten (Schulnoten von 1 bis 6) wieder. Die Branche der externen Call Center fällt hier nicht aus dem Rahmen. Die Varianz der Beurteilung der Zusammenarbeit ist auch nicht sehr groß. Man kann wohl davon ausgehen, dass allgemein sachorientierte und kooperative Umgangsformen vorherrschen.

Zus.arbeit m. BR	Anteil
sehr gut	18,8%
überwiegend gut	45,3%
überwieg. schwierig	14,1%
sehr schwierig	0,0%
kein Betriebsrat	21,9%
Alle	100,0%

Tab. A57: Beurteilung der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat

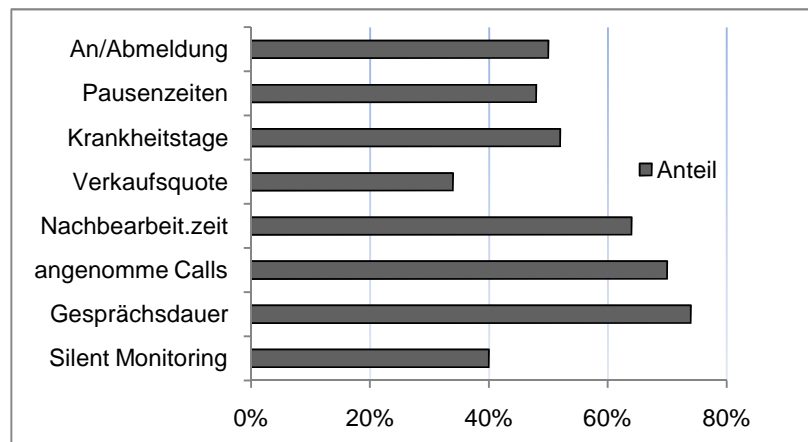
In knapp 60% der Call Center-Betriebe gibt es Betriebsvereinbarungen über Einzelauswertungen der Agententätigkeit. Die externen Call Center liegen hier über dem Gesamtdurchschnitt.

Branche	Anteil
CC-BPO-Dienstl.	68,0%
Banken	62,5%
Versich./ and. FDL	75,0%
Handel/Versandh.	0,0%
Medien/Verlage	100,0%
Telco/Kabel	14,3%
Energie/Versorgg.	71,4%
Gesundh./Pharma	33,3%
Touristik/Verkehr	100,0%
andere Dienstleist.	75,0%
Alle	59,4%

Tab. A58: Call Center mit Betriebsvereinbarung nach Branchen

In diesen Betriebsvereinbarungen werden folgende Gegenstände geregelt. Die Anteile beziehen sich auf diejenigen Betriebe, in denen es einen Betriebsrat gibt.

Einzelauswertungen	Anteil
Silent Monitoring	40,0%
Gesprächsdauer	74,0%
angenommene Calls	70,0%
Nachbearbeit.zeit	64,0%
Verkaufsquote	34,0%
Krankheitstage	52,0%
Pausenzeiten	48,0%
An/Abmeldung	50,0%



Tab. A59 und Abb. A22: Gegenstände von Betriebsvereinbarungen über Einzelauswertungen (Mehrfachnennungen)

3. Teamleiter

3.1. Feste und variable Vergütungen

In den folgenden Tabellen sind jeweils die Jahresgesamteinkommen der Teamleiter dargestellt und nach unterschiedlichen Kriterien differenziert. Die Jahresgesamteinkommen sind als (Brutto-Monatsgehalt x Anzahl Monatsgehälter) x (100% + Prozentsatz variable Bezüge) berechnet. Der jeweils daneben ausgewiesene Anteil des fixen Gehalts bezieht sich auf die Größe (Brutto-Monatsgehalt x Anzahl Monatsgehälter).

Es sind jeweils die Mittelwerte (hier: arithmetisches Mittel, nicht 50%-Perzentil) sowie die 25%- und 75%-Perzentile oder Quartile angegeben. Zwischen diesen beiden letzteren Werten liegen die mittleren 50% der Einkommensverteilung. Die €-Werte sind auf ganze € 100 gerundet worden. Bisweilen liegen die Quartilswerte der Jahreseinkommen sehr nahe an oder sogar auf den Mittelwerten; das deutet dann auf eine sehr geringe Anzahl von Beobachtungen in dieser Differenzierung hin.

Die Quartilswerte im jeweils rechten Teil der Tabelle (Anteil des festen Gehalts) sind die Quartilswerte für die festen Gehälter. Lies z.B. CC-BPO-Dienstl.: Die mittleren 50% der festen Gehälter liegen hier zwischen 80% x 28.100 = € 22.480 und 85% x € 33.700 = € 28.654.

Die Teamleiter-Einkommen bei den externen Call Centern liegen deutlich unter dem Gesamtdurchschnitt. Das korrespondiert mit den Stundenlöhnen der Agenten (vgl. Abschnitt 2.1.). Dabei sind die variablen Anteile der Teamleiter in den externen Call Centern überdurchschnittlich hoch, besonders dort, wo die Gesamteinkommen ohnehin schon niedrig sind.

Branche	Einkommen p.a. in €			davon festes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
CC-BPO-Dienstl.	28.100	30.400	33.700	80%	85%	85%
Banken	24.400	38.900	46.600	95%	92%	86%
Versich./ and. FDL	51.000	54.400	62.300	85%	91%	95%
Handel/Versandh.	42.300	46.700	49.700	89%	84%	80%
Medien/Verlage	41.500	41.500	41.500	87%	87%	87%
Telco/Kabel	27.700	32.300	33.900	93%	83%	89%
Energie/Versorgg.	31.800	36.900	49.600	95%	87%	92%
Gesundh./Pharma	39.100	39.700	45.100	87%	87%	87%
Touristik/Verkehr	34.300	35.000	35.600	95%	95%	95%
andere Dienstleist.	39.300	41.400	45.200	82%	86%	87%
Alle	29.700	35.600	41.000	87%	88%	95%

Tab. A60: Jahresgesamteinkommen der Teamleiter nach Branchen

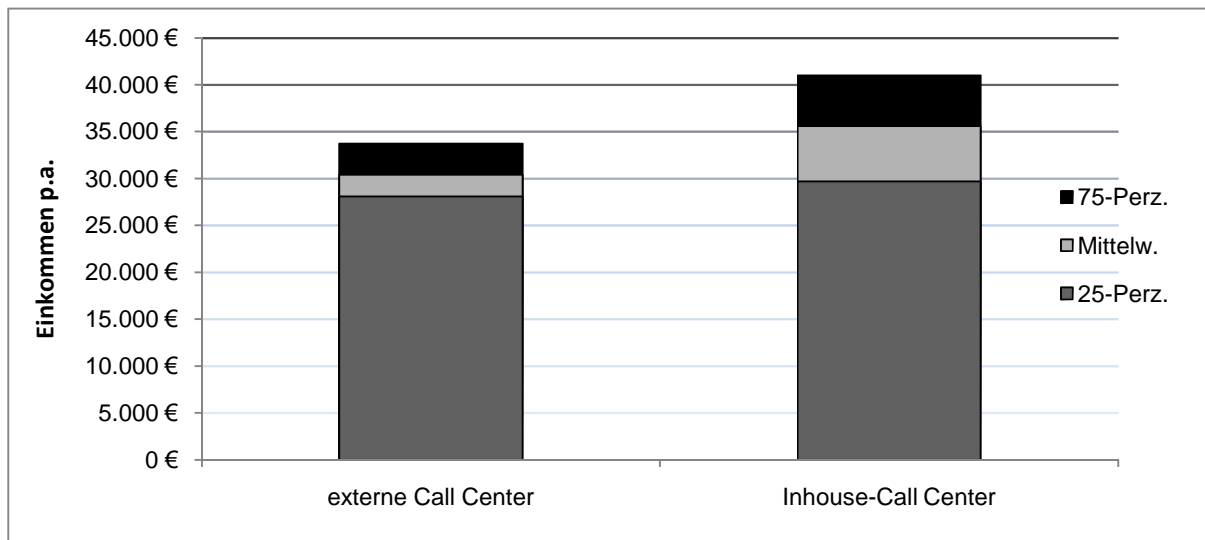


Abb. A23: Jahresgesamteinkommen der Teamleiter nach Branche (extern/intern)

Die Teamleiter-Einkommen nehmen zunächst mit der Unternehmensgröße zu, um danach wieder zurückzugehen. Den Einkommensanstieg bis in mittlere Unternehmensgrößen müssen sich die Teamleiter hier durch höhere variable Einkommensanteile erwerben. In größeren Unternehmen mag die Bedeutung des einzelnen Teamleiters durch eine größere Anzahl von Teamleitern relativiert sein. Betriebliche Standardisierungen ersetzen dort womöglich Gestaltungsfreiraum und Verantwortung, was sich dann auf die Einkommen auswirkt; dieses Bild hatte auch schon der Große Gehalts- und Karrierevergleich 2009 vermittelt. Die Betrachtung nach der Anzahl der Mitarbeiter in den Call Centern des Unternehmens weist in die gleiche Richtung.

Mitarbeiter gesamt	Einkommen p.a. in €			davon festes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
< 50	23.600	25.900	29.400	95%	95%	93%
50 bis < 100	26.700	31.000	32.600	87%	83%	84%
100 bis < 500	33.700	36.900	41.200	95%	87%	89%
500 bis < 1.000	29.700	39.100	46.300	89%	87%	87%
1.000 bis < 5.000	29.300	32.800	40.800	77%	87%	84%
5.000 bis < 10.000	25.200	34.100	42.900	91%	89%	88%
> 10.000	32.200	37.100	49.000	89%	95%	78%
Alle	29.700	35.600	41.000	87%	88%	95%

Tab. A61: Jahresgesameinkommen der Teamleiter nach Unternehmensgrößen

Mitarb. in CC	Einkommen p.a. in €			davon festes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
< 50	30.200	32.800	51.600	87%	87%	95%
50 bis < 100	30.700	35.300	39.400	89%	91%	87%
100 bis < 500	31.200	36.900	44.200	95%	92%	89%
500 bis < 1.000	29.900	38.800	44.900	93%	91%	87%
1.000 bis < 5.000	30.400	32.800	38.900	82%	87%	78%
5.000 bis < 10.000	16.400	16.400	16.400	95%	95%	95%
> 10.000	28.500	30.300	32.300	82%	87%	87%
Alle	29.700	35.600	41.000	87%	88%	95%

Tab. A62: Jahresgesameinkommen der Teamleiter nach Anzahl Mitarbeitern in Call Centern des Unternehmens

Die Betrachtung nach Postleitzahlgebieten zeigt bei den Teamleitern wie zuvor auch bei den Agenten das deutsche Ost-West- sowie Nord-Süd-Gefälle, wenngleich auch nicht mit der gleichen Deutlichkeit. Im ländlichen Raum wird ganz genauso wie bei den Agenten deutlich geringer bezahlt als in Großstädten und Ballungsräumen. Die Märkte für Agenten und Teamleiter liegen buchstäblich eng beieinander.

PLZ-Gebiet	Einkommen p.a. in €			davon festes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
0	30.900	30.900	30.900	87%	87%	87%
1	29.700	32.800	36.200	87%	87%	82%
2	28.700	35.000	40.400	95%	92%	88%
3	27.100	29.100	33.700	95%	95%	92%
4	30.400	38.500	46.100	77%	83%	85%
5	19.400	20.800	22.200	89%	92%	94%
6	35.600	37.700	39.400	91%	89%	87%
7	23.600	23.600	53.900	95%	95%	87%
8	45.000	49.700	59.000	84%	80%	83%
9	34.800	38.800	41.900	94%	91%	94%
Alle	29.700	35.600	41.000	87%	88%	95%

Tab. A63: Jahresgesameinkommen der Teamleiter nach Postleitzahlgebieten

Standort	Einkommen p.a. in €			davon festes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
Großst./Ballungsr.	30.400	36.900	46.100	85%	87%	85%
Ländlicher Raum	24.100	32.800	36.100	95%	87%	89%
Alle	29.700	35.600	41.000	87%	88%	95%

Tab. A64: Jahresgesameinkommen der Teamleiter nach Standort des Call Center-Betriebes

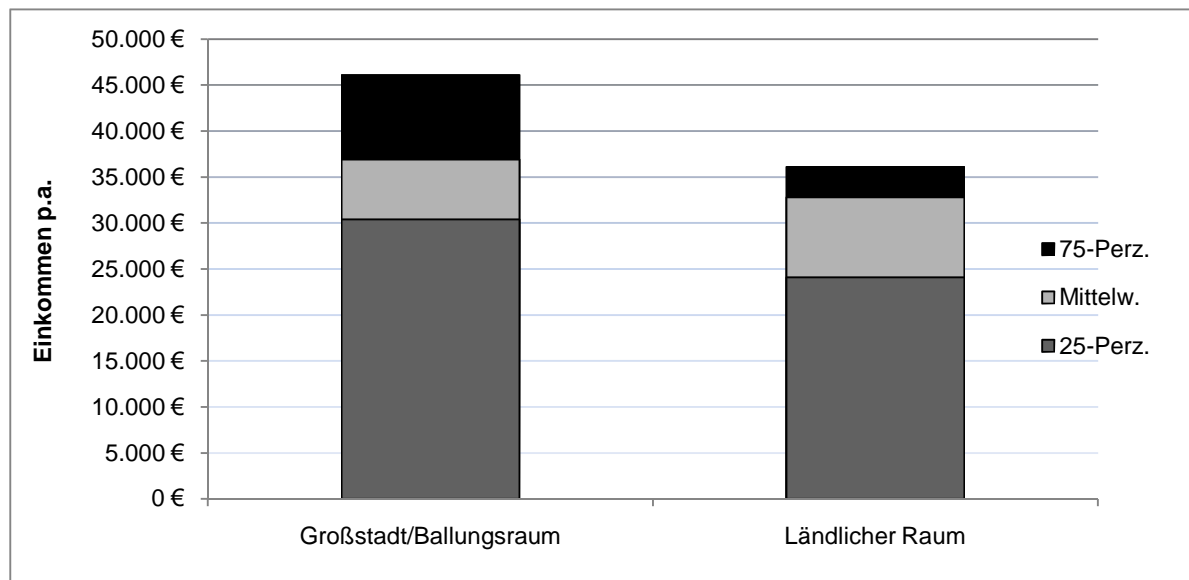


Abb. A24: Jahresgesameinkommen der Teamleiter nach Standort des Call Center-Betriebes

Hinsichtlich des Outbound-Anteils ist kein klarer Trend in der Vergütung zu erkennen. Möglicherweise spiegeln diese Zahlen wieder, dass gerade bei gemischten oder wechselnden Anforderungen auch die Anforderungen an die Teamleiter höher sind und deshalb höher vergütet werden.

Anteil Outbound	Einkommen p.a. in €			davon festes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
kein Outbound	26.200	33.700	41.500	86%	95%	92%
0% < Outb. < 25%	32.800	36.900	45.500	87%	91%	86%
25% < Outb. < 50%	37.500	42.300	47.000	87%	87%	87%
50% < Outb. < 75%	29.300	30.400	38.400	77%	74%	84%
75% < Outb. < 100%	23.600	26.600	31.900	95%	91%	83%
100%	30.300	31.000	31.600	85%	83%	82%
Alle	29.700	35.600	41.000	87%	88%	95%

Tab. A65: Jahresgesameinkommen der Teamleiter nach Outbound-Anteil

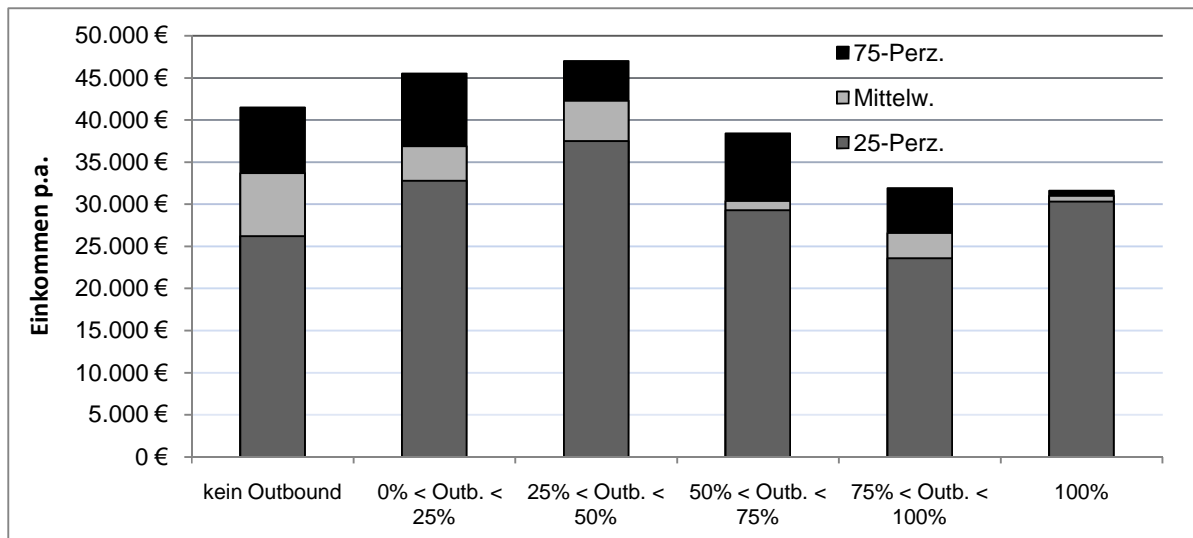


Abb. A25: Jahresgesameinkommen der Teamleiter nach Outbound-Anteil

Mit höherem B2C-Anteil steigen die Teamleiter-Einkommen etwas an, ein Effekt, der auch schon bei den Agenten beobachtet werden konnte. Ebenso sinken die variablen Anteile leicht mit steigendem B2C-Anteil. Beides spricht dafür, dass es sich bei hohem B2C-Anteil vermehrt um komplexe Projekte mit entsprechenden Anforderungen an die Teamleiter handelt.

Anteil B2B	Einkommen p.a. in €			davon festes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
kein B2B/nur B2C	36.900	39.700	47.200	87%	89%	83%
0% < B2B < 25%	30.600	33.700	40.500	88%	95%	91%
25% < B2B < 50%	27.900	31.200	36.000	90%	87%	83%
50% < B2B < 75%	31.200	32.000	32.900	80%	85%	90%
75% < B2B < 100%	30.300	31.000	31.600	85%	83%	82%
nur B2B/kein B2C	23.600	29.700	52.700	95%	87%	74%
Alle	29.700	35.600	41.000	87%	88%	95%

Tab. A66: Jahresgesameinkommen der Teamleiter nach B2B/B2C-Anteil

Die Teamleiter-Einkommen steigen entgegen der A-priori-Erwartung nicht mit einer größeren Führungsverantwortung an. Breite Führungsspannen sind immer auch Ausdruck eines Kostenmanagements; möglicherweise wird in derartigen Situationen auch an den Teamleiter-Einkommen gespart. Darüber hinaus lassen große Teams ein höheres Maß an Standardisierung der Aufgabe des Teamleiters vermuten, die anders gar nicht zu bewältigen wäre.

Ist-Führungsspanne	Einkommen p.a. in €			davon festes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
bis 10 Agenten	26.700	31.700	35.200	87%	91%	93%
11 bis 15 Agenten	30.600	36.900	47.400	88%	91%	84%
16 bis 20 Agenten	29.900	36.900	41.000	86%	87%	88%
21 bis 25 Agenten	30.400	36.100	44.900	87%	88%	87%
26 oder mehr	25.100	31.200	32.800	93%	87%	87%
Alle	29.700	35.600	41.000	87%	88%	95%

Tab. A67: Jahresgesameinkommen der Teamleiter nach Führungsspanne

3.2. Anzahl Gehälter und Sozialleistungen

Bei der Anzahl der gezahlten Monatsgehälter sowie bei den Sozialleistungen zeigen sich die gleichen Bilder wie bei den Agenten. Die Verteilungen weichen kaum voneinander ab. Ein anderes Bild hätte auch überrascht.

Monatsgehälter	Teamltr.	Agenten
12	68,8%	71,9%
> 12 bis < 13	17,2%	17,2%
13 bis < 14	12,5%	9,4%
14 und >	1,6%	1,6%
Alle	100,0%	100,0%
Durchschnitt Geh.	12,3	12,3

Tab. A68: Anzahl Monatsgehälter für Agenten und Teamleiter

Sozialleistungen	Teamltr.	Agenten
Vermögensw. Leist.	51,6%	50,0%
betr. Altersversorg.	70,3%	70,3%
Fahrtkosten	39,1%	37,5%
Kantinenessen	40,6%	39,1%
freie Getränke	70,3%	70,3%
Kindergarten	6,3%	7,8%
Fortbildung	73,4%	71,9%
keine Leistungen	3,1%	3,1%

Tab. A69: Sozialleistungen für Agenten und Teamleiter

3.3. Führungsspannen, Tätigkeiten und Ziele

Drei Viertel der von den Teamleitern geführten Teams sind nicht größer als 20 Agenten, was aber für eine direkte Führungsspanne schon als groß gilt. Die Überschreitung der Soll-Führungsspanne ist umso größer, desto größer das Team ohnehin schon ist; das sieht wie eine Kumulation der Probleme aus.

Führungsspanne	Ist	Ist cum.	Soll	Ist/Soll
bis 10 Agenten	6,3%	6,3%	4,7%	85%
11 bis 15 Agenten	35,9%	42,2%	42,2%	98%
16 bis 20 Agenten	32,8%	75,0%	32,8%	105%
21 bis 25 Agenten	15,6%	90,6%	14,1%	103%
26 oder mehr	9,4%	100,0%	6,2%	138%
Alle	100,0%	100,0%	100,0%	
Durchschnitt	17,1		16,6	104%

Tab. A70: Verteilung der Führungsspannen von Teamleitern

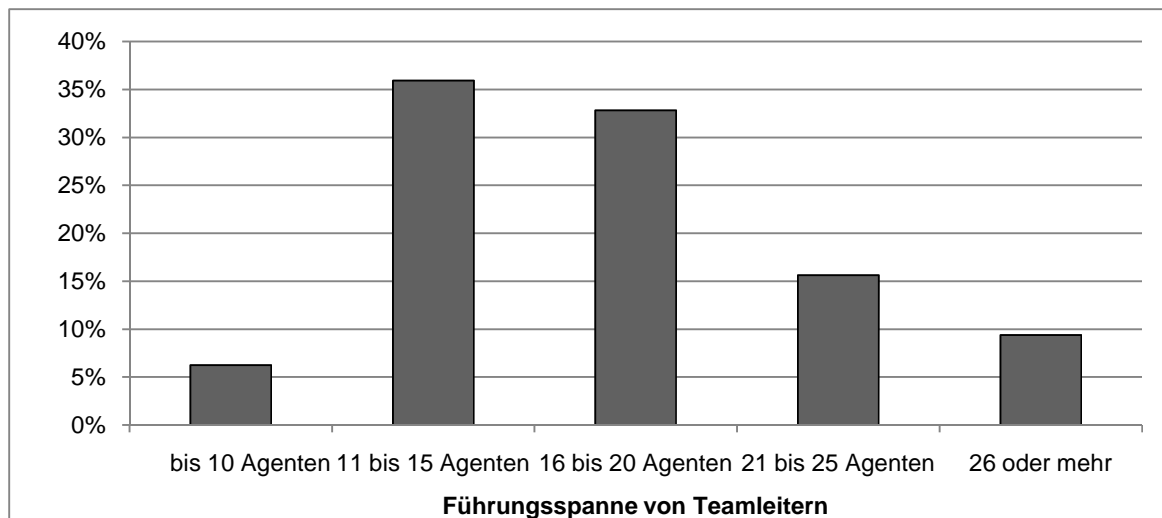


Abb. A26: Verteilung der Führungsspannen von Teamleitern

Die durchschnittlich größten Führungsspannen gibt es bei den externen Call Centern. Dort ist auch das Verhältnis von Ist- zur Soll-Führungsspanne ungünstig. Die mehrfach erwähnten Anforderungen an die Flexibilität sowie die Kosten- und Projektdruck-Situation dieser Branche finden auch hierin ihren Ausdruck.

Branche	Führungsspanne					gesamt	Du.schn. Führ.sp.	Ist/Soll Führ.sp.
	bis 10	11-15	16-20	21-25	> 25			
CC-BPO-Dienstl.	4%	32%	28%	20%	16%	100%	18,1	108%
Banken	0%	38%	25%	25%	12%	100%	14,7	100%
Versich./ and. FDL	0%	75%	0%	25%	0%	100%	15,0	100%
Handel/Versandh.	0%	33%	67%	0%	0%	100%	15,8	100%
Medien/Verlage	0%	0%	100%	0%	0%	100%	17,5	100%
Telco/Kabel	14%	29%	43%	14%	0%	100%	15,4	100%
Energie/Versorgg.	0%	29%	71%	0%	0%	100%	16,1	105%
Gesundh./Pharma	33%	67%	0%	0%	0%	100%	10,8	91%
Touristik/Verkehr	50%	50%	0%	0%	0%	100%	10,0	100%
andere Dienstleist.	0%	25%	25%	25%	25%	100%	13,1	110%
Alle	6%	36%	33%	16%	9%	100%	14,2	104%

Tab. A71: Führungsspannen Teamleiter nach Branchen

Die Führungsspanne steigt mit der Gesamtanzahl der Mitarbeiter in allen Call Centern des Unternehmens tendenziell an. Das unterstreicht die geäußerte Vermutung, dass in größeren Unternehmen eine umfangreichere Standardisierung den Teamleitern die Arbeit erleichtert. Das gleiche Bild zeigt sich im Übrigen auch bei der Betrachtung nach der gesamten Unternehmensgröße (hier nicht dargestellt).

Mitarb. in CC	Führungsspanne					gesamt	Durchschnittl. Führungsspanne
	bis 10	11-15	16-20	21-25	> 25		
< 50	0%	57%	29%	14%	0%	100%	15,4
50 bis < 100	40%	40%	20%	0%	0%	100%	11,5
100 bis < 500	0%	45%	40%	10%	5%	100%	14,9
500 bis < 1.000	0%	13%	38%	25%	25%	100%	13,8
1.000 bis < 5.000	0%	33%	33%	8%	25%	100%	11,9
5.000 bis < 10.000	0%	0%	100%	0%	0%	100%	17,5
> 10.000	0%	17%	17%	67%	0%	100%	20,0
Alle	6%	36%	33%	16%	9%	100%	14,2

Tab. A72: Führungsspannen Teamleiter nach Anzahl Mitarbeitern in allen Call Centern des Unternehmens

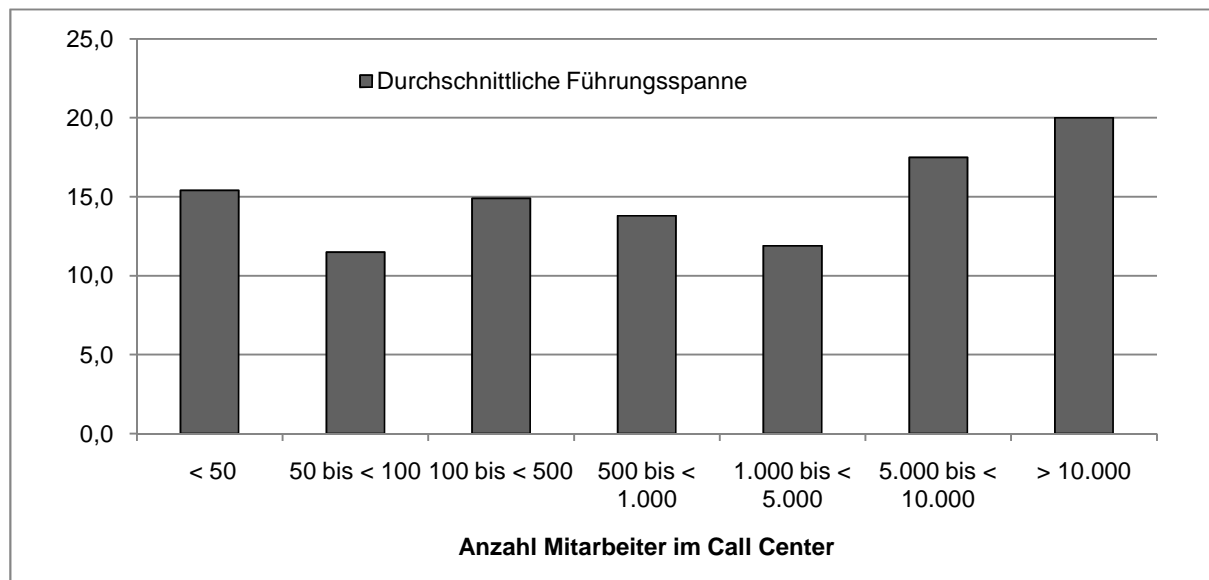


Abb. A27: Durchschnittliche Führungsspanne der Teamleiter nach Anzahl Mitarbeiter in Call Centern des Unternehmens

Auffällig ist, dass die Führungsspannen in den Ballungsraum-Call Centern durchschnittlich andert-halb mal so groß wie im ländlichen Raum sind, vielleicht weil dort die Standardisierung nicht so sehr verbreitet ist.

Standort	Führungsspanne					gesamt	Durchschnittl. Führungsspanne
	bis 10	11-15	16-20	21-25	> 25		
Großst./Ballungsr.	6%	37%	35%	18%	4%	100%	15,3
Ländlicher Raum	7%	33%	27%	7%	26%	100%	10,8
Alle	6%	36%	33%	16%	9%	100%	14,2

Tab. A73: Führungsspannen Teamleiter nach Standort des Call Centers

Die Führungsspanne sinkt eindeutig mit dem Outbound-Anteil. Hier gibt es offensichtlich einen größeren Betreuungs- und Führungsbedarf.

Anteil Outbound	Führungsspanne					gesamt	Durchschnittl. Führungsspanne
	bis 10	11-15	16-20	21-25	> 25		
kein Outbound	11%	22%	44%	17%	6%	100%	15,1
0% < Outb. < 25%	0%	39%	32%	19%	10%	100%	14,8
25% < Outb. < 50%	0%	100%	0%	0%	0%	100%	12,5
50% < Outb. < 75%	14%	29%	29%	14%	14%	0%	12,9
75% < Outb. < 100%	25%	75%	0%	0%	0%	0%	11,3
100%	0%	0%	50%	0%	50%	0%	8,8
Alle	6%	36%	33%	16%	9%	100%	14,2

Tab. A74: Führungsspannen Teamleiter nach Outbound-Anteil

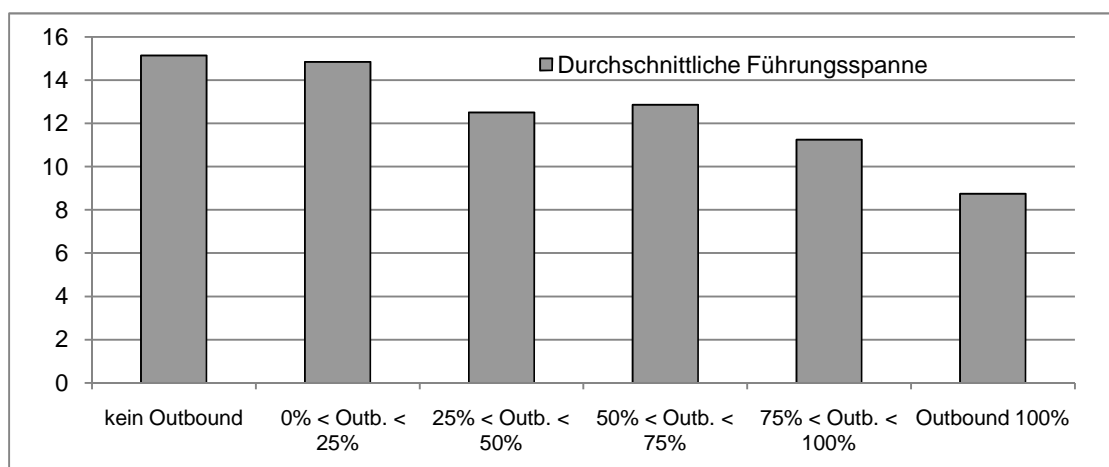
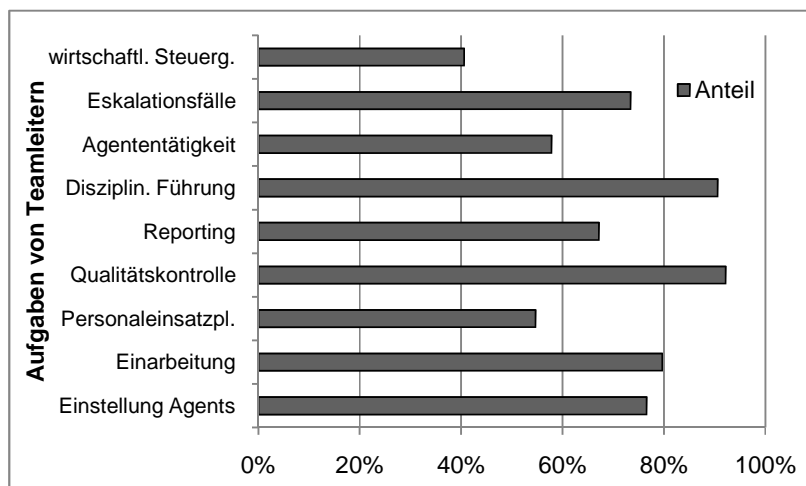


Abb. A28: Durchschnittliche Führungsspanne der Teamleiter nach Outbound-Anteil

Eine Priorisierung der Tätigkeiten der Teamleiter ergibt sich aus der folgenden Tabelle. Ganz vorn stehen Qualität und Qualifizierung. Daran zeigt sich die landläufige Redensart bestätigt, die Teamleiter seien das Rückgrat des Call Centers. (Personaleinsatz-)Planung, Reporting und wirtschaftliche Steuerung sind keine vorrangigen Teamleiter-Aufgaben; das können auch andere tun. Die Anerkennung dieser Realität hilft vielleicht dabei, ein realitätsgerechtes Teamleiterkonzept im Call Center zu verwirklichen.

Aufgaben	Anteil
Einstellung Agents	76,6%
Einarbeitung	79,7%
Personaleinsatzpl.	54,7%
Qualitätskontrolle	92,2%
Reporting	67,2%
Disziplin. Führung	90,6%
Agententätigkeit	57,8%
Eskalationsfälle	73,4%
wirtschaftl. Steuerg.	40,6%



Tab. A75 und Abb. A29: Aufgaben von Teamleitern

Dieser „human factor“ in der Prioritätenskala des Teamleiters wird auch dadurch reflektiert, dass bei der Beurteilung des Teamleiters qualitative vor quantitativen Kriterien rangieren.

Bemessung n.	Anteil
Verkäufe, Termine	48,4%
Kundenbest.entw.	29,7%
Adressauschöpfung	4,7%
Stornoquoten	7,8%
Kostenziele	20,3%
Projektziele	59,4%
Vorges.beurteilung	64,1%
Servicequalität	37,5%

Tab. A76: Bemessungskriterien für variable Vergütungen von Teamleitern

Der Zielerreichungsgrad für die variablen Einkommensziele steigt mit der Teamgröße tendenziell wohl an. Allerdings nimmt der variable Einkommensbestandteil mit der Führungsverantwortung auch zu.

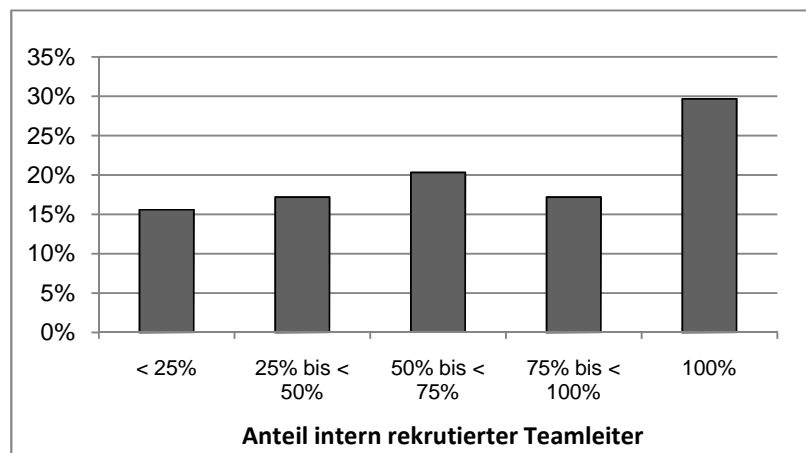
Führungsspanne	Soll	Ist	Ist/Soll
bis 10 Agenten	12,5%	9,3%	74%
11 bis 15 Agenten	14,1%	10,5%	74%
16 bis 20 Agenten	13,1%	15,0%	114%
21 bis 25 Agenten	16,0%	14,2%	89%
26 oder mehr	13,3%	14,7%	110%
Alle	13,9%	14,1%	101,4%

Tab. A77: Führungsspanne und Zielerreichung für variable Vergütungen von Teamleitern

3.4. Rekrutierung

Fast die Hälfte (29,7% +17,2%) der befragten Call Center-Betriebe haben höchstens ein Viertel ihrer Teamleiter extern rekrutiert. Nach der vorliegenden Verteilung liegt der Anteil der extern rekrutierten Teamleiter grob geschätzt bei 34%. Bei einer entsprechenden Schätzung aufgrund der Ergebnisse der Studie vor zwei Jahren lag dieser Anteil noch bei 25%. Wegen der weitgehenden Überdeckung der befragten Call Center-Betriebe kann man hier schon von einem Trend ausgehen. Geeignete und wechselwillige Call Center-Teamleiter sind schwer zu finden. Aber dennoch: Die Rekrutierung von Call Center-Teamleitern geschieht in erster Linie intern aus dem Agenten-Stamm.

Anteil interne TL	Anteil
< 25%	15,6%
25% bis < 50%	17,2%
50% bis < 75%	20,3%
75% bis < 100%	17,2%
100%	29,7%
Alle	100,0%



Tab. A78 und Abb. A30: Verteilung der Anteile intern rekrutierter Teamleiter

Wenn die Teamleiter dann doch extern rekrutiert werden, haben diese zu 80% schon Call Center-Erfahrung, und es werden vorrangig Bewerber mit Teamleiter-Erfahrung aus dem Call Center eingestellt. Das zeigt wiederum hier die engen Grenzen der externen Rekrutierung auf.

vorherige Tätigkeit	Anteil
Call Center-Agent	18,5%
Call C.-Teamleiter	61,5%
kein Call Center	20,0%
Alle	100,0%

Tab. A79: vorherige Tätigkeit extern rekrutierter Teamleiter

Ist das Glas nun halb voll oder halb leer? Über die Hälfte der Call Center-Betriebe suchen zurzeit gar keinen Teamleiter. Aber die knappe Hälfte suchen einen oder mehrere Teamleiter. Grob geschätzt sucht nach der angegebenen Verteilung jeder Betrieb durchschnittlich rund 1,5 Teamleiter. Bei einer durchschnittlichen Betriebsgröße der befragten Betriebe von rund 240 Agenten (vgl. Abschnitt 1.) und einer durchschnittlichen Soll-Führungsspanne von 16,6 Agenten je Teamleiter (vgl. Tabelle A70 in Abschnitt 3.3.) ergibt sich eine durchschnittliche Soll-Stärke von rund 15 Teamleitern je Betrieb. Davon werden je Betrieb 1,5 Teamleiter gesucht.

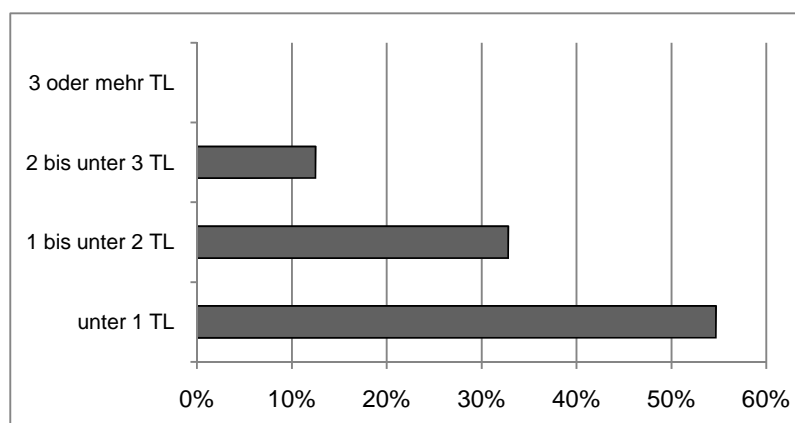
Diese Rechnung ist sehr grob und mit Unsicherheiten versehen. Aber das ist einmal die Größenordnung: Es fehlen gut 10% der Teamleiter. Davon werden allerdings rund zwei Drittel intern besetzt.

Gesuchte Teamltr.	Anteil
keinen	54,3%
1	15,2%
2 bis 4	26,1%
5 bis 9	0,0%
10 oder mehr	4,3%
Alle	100,0%

Tab. A80: Anzahl gesuchter Teamleiter

Dass die externe Suche von Teamleitern offensichtlich nicht leicht ist, zeigt auch das Verhältnis von Einstellungen zu Bewerbungen. Als geschätzter Durchschnitt ergeben sich aus dieser Verteilung rechnerisch 1,1 Einstellungen auf 10 Bewerbungen. Die Fluktuation der Teamleiter ist auch vergleichsweise unproblematisch.

eingestellte Teaml.	Anteil
unter 1	54,7%
1 bis unter 2	32,8%
2 bis unter 3	12,5%
3 oder mehr	0,0%
Alle	100,0%



Tab. A81 und Abb. A31: Anzahl eingestellter Teamleiter auf 10 Bewerbungen

Frühfluktuation	5,8%
Gesamtfluktuation	5,6%

Tab. A82: Fluktuation von Teamleitern

Die Rekrutierungswege für externe Teamleiter ähneln den Rekrutierungswegen für Agenten. Personaldienstleister werden etwas weniger in Anspruch genommen, da sich bei den Teamleitern weniger Vermittlungen aus der Arbeitnehmerüberlassung ergeben. Der hohe Anteil „eigene Mitarbeiter“ (meint: Außenwerbung durch eigene Mitarbeiter) wird wegen des hohen Anteils intern rekrutierter Mitarbeiter aus einer Fehlbeantwortung resultieren.

Rekrutierungsweg	Teaml.	Agenten
Anzeige Tagespr.	11%	11%
Anzeige Wochenbl.	6%	7%
Online Jobbörse	16%	17%
eigene Website	15%	14%
Arbeitsamt	5%	8%
Personal-Dienstl.	15%	23%
eigene Mitarbeiter	21%	13%
Initiativbewerbung	11%	7%
Alle	100%	100%

Tab. A83: Rekrutierungswege für Teamleiter und Agenten

Von den Auswahlverfahren werden erwartungsgemäß zu 100% persönliche Interviews geführt.

Auswahlverfahren	Anteil
Infotelefon	25,0%
Telefoninterview	46,9%
Gruppenauswahl	32,8%
Tests	54,7%
Schriftl. Bewerbung	75,0%
Persönl. Interview	100,0%
Probearbeitstag	18,8%

Tab. A84: Anwendung von Auswahlverfahren zur Rekrutierung von Teamleitern

Teil B: Manager und Führungskräfte

1. Zur Anlage der Untersuchung

Für den „Teil B: Manager und Führungskräfte“ sind anders als im Teil A dieser Studie die Arbeitnehmer direkt befragt worden. Es sind in diesem Teil nicht die Unternehmen nach ihren Arbeitnehmern befragt worden.

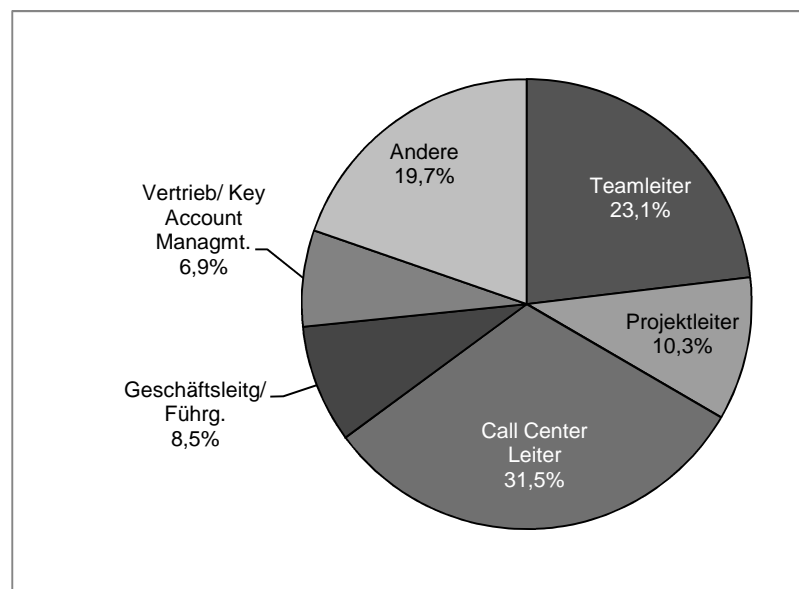
Während sich die Befragung von Unternehmen in Bezug auf Agenten und Teamleiter anbietet, da es um die Beschreibung einer Vielzahl gleichartiger Positionen geht, bietet sich aus unserer Sicht für Manager und Führungskräfte deren direkte Befragung an. Nur so können Karrierefaktoren individuell zugeordnet und dann statistisch ausgewertet werden. Außerdem lassen sich anhand dieser beiden unterschiedlichen Stichprobenansätze Verprobungen der Plausibilität und Repräsentativität der Studie anstellen.

An der Befragung haben zum einen Leser der Fachzeitschrift *TeleTalk* teilgenommen, die durch die Medien des Verlages dazu aufgerufen wurden. Zum anderen haben an der Befragung Call Center-Manager, die von der Personalberatung TGMC dazu direkt angesprochen wurden, darunter Teilnehmer am Großen Gehalts- und Karrierevergleich 2009 oder Interessenten, die sich auf der Website von TGMC informiert haben, teilgenommen. Auf diese Weise sind 500 verwertbare Online-Fragebögen zusammengekommen. Diese Größenordnung ist in den Vorgängerstudien seit 1997 auch immer erreicht worden und hat zu plausiblen Ergebnissen geführt.

Die Manager und Führungskräfte sind im 4. Quartal 2010 befragt worden. Wie im Teil A liegt dieser Befragungszeitraum genau zwei Jahre nach dem Befragungszeitraum der vorherigen Studie, auf die bisweilen zum Vergleich Bezug genommen wird.

Zur Teilnahme an der Befragung sind Call Center-Manager aufgerufen gewesen, die zu einer der in der folgenden Tabelle genannten Positionen im Call Center passen. Die Befragungsteilnehmer setzen sich nach Positionen im Call Center wie folgt zusammen:

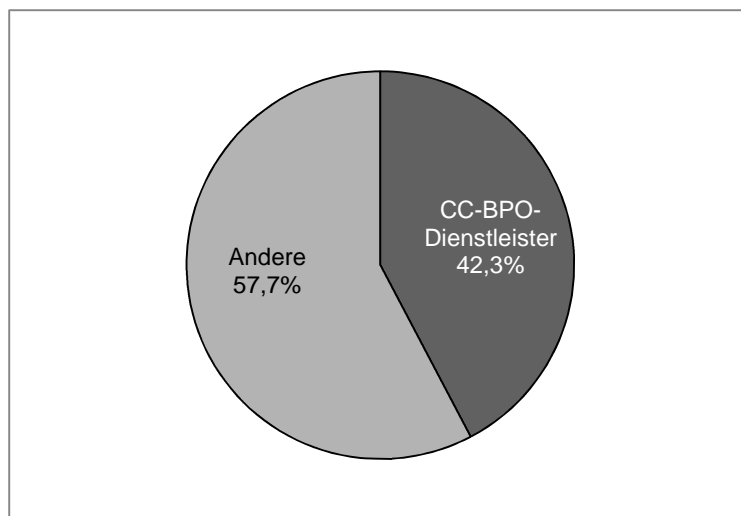
Positionsbezeichn.	Anteil
Teamleiter	23,1%
Supervisor	3,3%
Projektleiter	10,3%
Call Center-Leiter	31,5%
Geschäftstg./führg.	8,5%
Personalleiter	4,1%
Trainer/QualityMan.	2,8%
Prozessmanager	3,1%
Back Office-Man.	0,3%
Social Web-Man.	0,3%
Work Force-Man.	1,3%
Vetrieb/Key Acc.M.	6,9%
IT-Manager	1,3%
BPO-DL-Steuerer	3,3%
Alle	100,0%



Tab. B1 und Abb. B1: Befragungsteilnehmer Teil B nach Positionen im Call Center

Bei der Zusammensetzung der Befragungsteilnehmer nach Branchen fällt auf, dass die Teilnehmer wie im Teil A wiederum zu rund 40% aus der Branche der externen Call Center-Dienstleister kommen. Diese Übereinstimmung kann man als Indiz für den Anteil nehmen, den das Outsourcing in der Call Center-„Branche“ insgesamt bereits erreicht hat.

Branche	Anteil
CC-BPO-Dienstl.	42,3%
Banken	10,0%
Versich./ and. FDL	6,9%
Handel/Versandh.	6,7%
Medien/Verlage	8,5%
Telco/Kabel	7,4%
Energie/Versorgg.	2,8%
Gesundh./Pharma	2,1%
Touristik/Verkehr	3,1%
andere Dienstleist.	8,7%
Industrie	1,5%
Alle	100,0%



Tab. B2 und Abb. B2: Befragungsteilnehmer Teil B nach Branchen

Die Verteilung über das Land nach Postleitzahlgebieten gibt wie im Teil A den Schwerpunkt der deutschen Call Center-Besetzung auf die nördlichen und östlichen Regionen sowie Nordrhein-Westfalen wieder. Die Region um Hamburg scheint etwas übergewichtet zu sein. Das Verhältnis der Call Center-Standorte nach Großstädten/Ballungsräume zu ländlichem Raum entspricht nahezu genau dem Verhältnis im Teil A, was wiederum als ein Indiz für die Repräsentativität der Studie insgesamt angesehen werden kann.

PLZ-Gebiet	Anteil
0	11,3%
1	13,3%
2	25,6%
3	4,9%
4	13,1%
5	6,4%
6	10,5%
7	4,1%
8	2,8%
9	7,9%
Alle	100,0%

Tab. B3: Befragungsteilnehmer Teil B nach Postleitzahlgebieten

Standort	Anteil
Großst./Ballungsr.	69,0%
Ländlicher Raum	31,0%
Alle	100,0%

Tab. B4: Befragungsteilnehmer Teil B nach Call Center-Standort

Die Verteilung der Befragungsteilnehmer nach Unternehmensgrößen (alle Mitarbeiter, nicht nur im Call Center), nach Anzahl der Mitarbeiter in allen Call Centern des Unternehmens sowie nach der Größe des Call Center-Betriebs, in dem die Teilnehmer arbeiten, liegen in ähnlicher Größenordnung wie beim Teil A.

Mitarbeiter ges.	Anteil
< 50	3,3%
50 bis < 100	7,7%
100 bis < 500	27,7%
500 bis < 1.000	18,7%
1.000 bis < 5.000	26,9%
5.000 bis < 10.000	9,2%
> 10.000	6,4%
Alle	100,0%

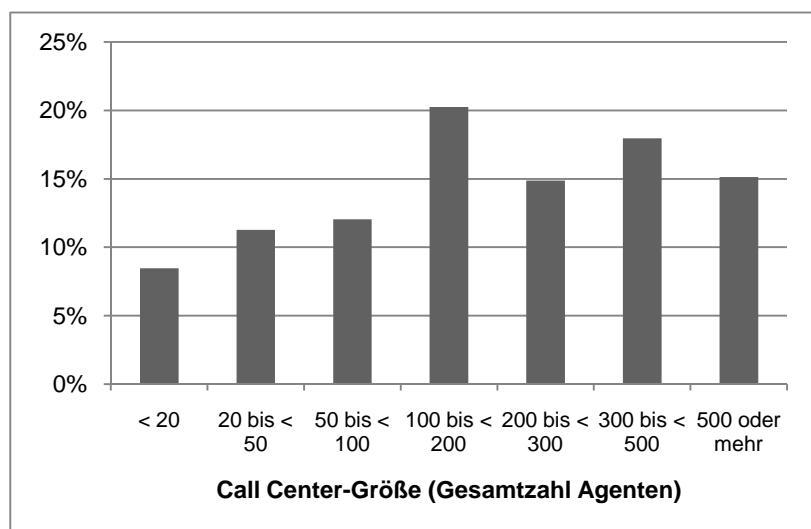
Tab. B5: Befragungsteilnehmer Teil B nach Unternehmensgröße

Mitarb. in CC	Anteil
< 50	13,6%
50 bis < 100	9,0%
100 bis < 500	30,0%
500 bis < 1.000	14,1%
1.000 bis < 5.000	19,7%
5.000 bis < 10.000	8,7%
> 10.000	4,9%
Alle	100,0%

Tab. B6: Befragungsteilnehmer Teil B nach Anzahl Mitarbeiter in allen Call Centern des Unternehmens

Es ist schon frappierend, wie die Ergebnisse aus den beiden Teilen A und B der Studie, die aus völlig unterschiedlichen Stichproben stammen, übereinstimmen. Die durchschnittlichen Betriebsgrößen der Call Center, die anhand der gleichen Klassenmitten geschätzt wurden, weichen nur um 1,6% voneinander ab (Teil A: 240, Teil B: 244).

Agenten im CC	Anteil
< 20	8,5%
20 bis < 50	11,3%
50 bis < 100	12,1%
100 bis < 200	20,3%
200 bis < 300	14,9%
300 bis < 500	17,9%
500 oder mehr	15,1%
Alle	100,0%
Durchschnitt	244



Tab. B7 und Abb. B3: Befragungsteilnehmer Teil B nach Größe des Call Center-Betriebs

2. Persönliche Karrierefaktoren

2.1. Alter

Die nun schon einige Jahre etablierte Branche wird stetig älter, wie eine Rückschau auf das Durchschnittsalter der Manager und Führungskräfte eindrucksvoll belegt. Mit jedem der Großen Call Center Gehalts- und Karrierevergeiche ist das Durchschnittsalter angestiegen.

Bei der Verfügung über eine derartig lange Zeitreihe bietet sich ein besonderer Interpretationsversuch an: Das angegebene Differenzverhältnis gibt an, in welchem Verhältnis sich das Durchschnittsalter der Manager im Verhältnis zum Zeitablauf erhöht hat, z.B. lies: $(34,7 - 32,9)/(2000 - 1997)=60\%$. Die Manager sind von 1997 auf 1999 im Durchschnitt mit +1,8 Jahren um 60% der Zeit älter geworden, die vergangen ist. Wäre der Wert 100%, so wären alle Manager um zwei Jahre älter geworden, ohne dass Nachwuchs den Stamm verjüngt hätte. So müssen in den letzten beiden Jahren 40% Nachwuchsmanager mit dem Durchschnittsalter 32,9 oder 20% mit dem Durchschnittsalter 29,9 den um zwei Jahre gealterten Stamm aufgefrischt haben, oder eine äquivalente Kombination – vorausgesetzt, es gab keine altersbedingten Abgänge.

In jedem Fall zeigt die Entwicklung des Differenzverhältnisses, dass die Branche in den späten 90er Jahren zunächst mit der Branche gealtert und in den folgenden Wachstumsjahren zunehmend durch Nachwuchs aufgefrischt worden ist. Die Verjüngung auch in der jüngsten Krisenperiode reflektiert möglicherweise einen Generationswechsel der in die Jahre gekommenen Branche.

Gehaltsvergleich	1997	2000	2002	2006	2009	2011
Durchschnittsalter	32,9	34,7	35,9	37,5	38,6	39,4
Differenzverhältnis		60%	60%	40%	37%	40%

Tab. B8: Entwicklung des Durchschnittsalters der Call Center-Branche (Manager)

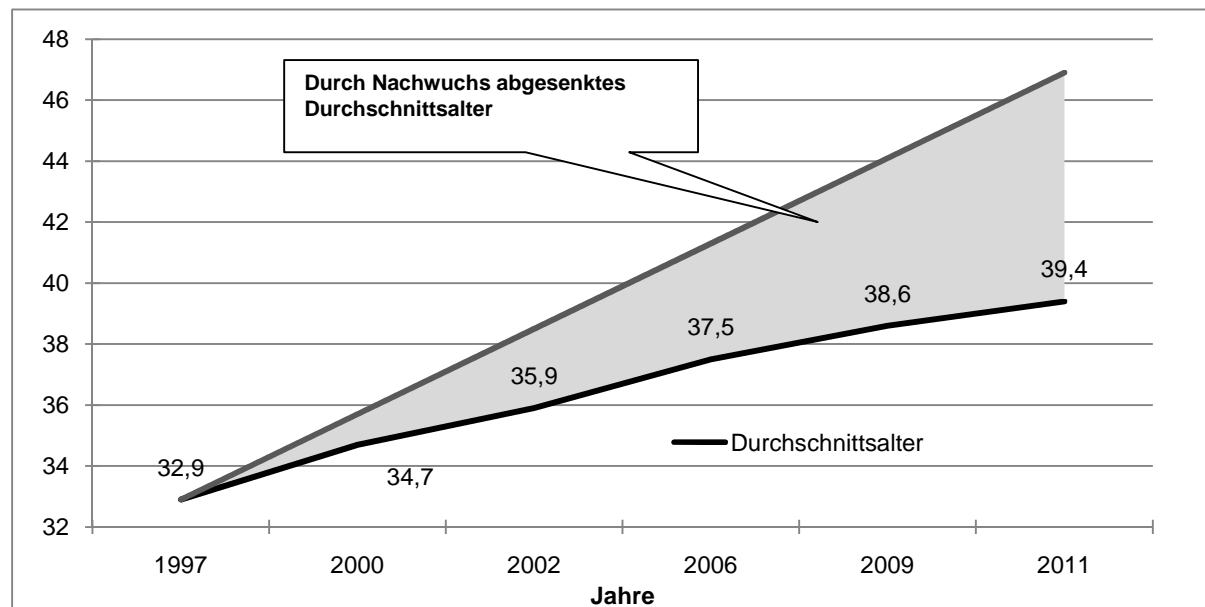


Abb. B4: Entwicklung des Durchschnittsalters der Call Center-Branche (Manager)

Diese Entwicklung des Durchschnittsalters zeigt sich auch in der Differenzierung nach Führungsebenen und hier besonders in den höheren Führungsebenen. Die Nachwuchskräfte werden zunächst einmal die unteren Führungsebenen besetzen. Es zeigt sich in der Übersicht auch, dass höhere Führungsaufgaben im Call Center Erfahrung verlangen.

Führungsebene	Gehalts- und Karrierevergleich			
	2001	2006	2009	2011
führt keine MA	33,6	35,9	37,5	38,0
führt MA o. Führung	34,1	38,4	37,1	37,1
führt Führungskräfte	36,5	39,0	38,9	40,5
Geschäftlgt./führg.	38,1	41,8	41,8	42,3
Alle	35,9	37,5	38,6	39,4

Tab. B9: Entwicklung des Durchschnittsalters nach Führungsebenen

Das gleiche Bild ergibt sich auch aus der Differenzierung nach Positionen im Call Center, vgl. hier insbesondere die Positionen Call Center-Leiter und Geschäftsleitung/führung.

Position	Alter
Teamleiter	35,6
Supervisor	38,5
Projektleiter	37,1
Call Center-Leiter	41,3
Geschäftlgt./führg.	42,2
Personalleiter	36,7
Trainer/QualityMan.	37,9
Prozessmanager	39,9
Back Office-Man.	37,0
Social Web-Man.	32,0
Work Force-Man.	35,0
Vetrieb/Key Acc.M.	40,1
IT-Manager	41,0
BPO-DL-Steuerer	38,9
Alle	39,4

Tab. B10: Durchschnittsalter nach Positionen im Call Center

In der Betrachtung nach Branchen liegt das Durchschnittsalter in den externen Call Centern unter dem gesamten Durchschnitt. Das konnte auch schon in der vorherigen Studie vor zwei Jahren festgestellt werden und wurde damals als ein Hinweis auf die Personalkostensituation bei den Outsourcern gedeutet.

Branche	Alter
CC-BPO-Dienstl.	38,2
Banken	37,3
Versich./ and. FDL	41,1
Handel/Versandh.	38,2
Medien/Verlage	38,2
Telco/Kabel	41,1
Energie/Versorgg.	41,5
Gesundh./Pharma	40,1
Touristik/Verkehr	42,0
andere Dienstleist.	39,9
Industrie	37,8
Alle	39,4

Tab. B11: Durchschnittsalter nach Branchen (Manager)

Das Durchschnittsalter der Frauen liegt um gut ein Jahr niedriger als das der Männer, was auch mit deren geringerer Repräsentanz in höheren Führungsebenen zusammenhängt, was noch zu zeigen ist. Bemerkenswert ist, dass die Altersverteilung der Frauen deutlich stärker streut als die der Männer. In den unteren Altersklassen unter 35 Jahren und in den oberen über 50 Jahren sind die relativen Anteile deutlich höher. Eine Erklärung dafür, aber auch für die Konzentration der männlichen Erwerbstätigkeit auf das Alter von 30 bis 49 Jahren, muss noch gesucht werden.

Alter	männl.	weibl.	alle
20 bis 24 Jahre	0,3%	0,0%	0,3%
25 bis 29 Jahre	5,6%	10,8%	6,9%
30 bis 34 Jahre	12,8%	26,5%	16,4%
35 bis 39 Jahre	31,9%	24,5%	30,0%
40 bis 44 Jahre	31,6%	19,6%	28,5%
45 bis 49 Jahre	15,3%	6,9%	13,1%
50 bis 54 Jahre	2,4%	9,8%	4,4%
55 bis 59 Jahre	0,0%	2,0%	0,5%
60 Jahre und älter	0,0%	0,0%	0,0%
Alle	100,0%	100,0%	100,0%
Durchschnittsalter	39,7	38,6	39,4

Tab. B12: Altersverteilung nach Geschlechtern (Manager)

Der Anstieg des Gesamtjahreseinkommens mit dem Alter entspricht der gesteigerten Berufserfahrung und der stärkeren Besetzung von höheren Positionen mit zunehmendem Alter. Der stetige Anstieg ist plausibel und unterstreicht auf diese Weise noch einmal die Repräsentativität der Stichprobe. Der leichte Rückgang zur Altersklasse 50 bis 54 mag das Risiko des Karriereknicks in diesem Alter reflektieren. Wer darüber hinaus noch in Managementpositionen tätig ist, ist unangefochten und erfolgreich.

Alter	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
20 bis 24 Jahre	24.000	24.000	24.000	100%	100%	100%
25 bis 29 Jahre	25.000	36.000	45.300	96%	92%	88%
30 bis 34 Jahre	36.000	46.000	53.300	95%	98%	96%
35 bis 39 Jahre	44.000	56.000	79.300	89%	91%	87%
40 bis 44 Jahre	54.100	73.000	91.900	94%	90%	92%
45 bis 49 Jahre	59.100	79.300	101.400	88%	87%	89%
50 bis 54 Jahre	45.000	73.000	93.800	100%	90%	87%
55 bis 59 Jahre	88.600	90.900	93.200	89%	88%	86%
60 Jahre und älter	-	-	-	-	-	-
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

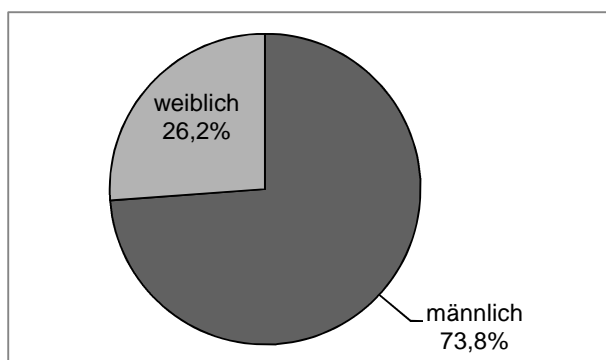
Tab. B13: Jahresgesamteinkommen nach Altersklassen (Manager)

2.2. Geschlecht

Der Anteil der Frauen an den Befragungsteilnehmern liegt fast exakt auf dem Wert der Studie vor zwei Jahren (27,0%). Es kann davon ausgegangen werden, dass das auch die tatsächliche Größenordnung des Anteils der Frauen in Managementpositionen im Call Center ist.

Der erste Große Call Center Gehalts- und Karrierevergleich 1997 hat übrigens noch einen Frauenanteil von 43% und der zweite von 2000 einen Frauenanteil von 36% festgestellt. Diese Zeiten sind lange vorbei; die Branche ist männlich dominiert.

Geschlecht	Anteil
männlich	73,8%
weiblich	26,2%
Alle	100,0%



Tab. B14 und Abb. 5: Befragungsteilnehmer Teil B nach Geschlecht

Die relativen Anteile der Männer in den höheren Führungsebenen dominieren deutlich. Keine 4% der im Call Center-Management tätigen Frauen stoßen überhaupt bis zur ersten Ebene vor.

Führungsebene	männl.	weibl.	alle
führt keine MA	12,5%	12,7%	12,6%
führt MA o. Führung	37,5%	52,9%	41,5%
führt Führungskräfte	40,6%	30,4%	37,9%
Geschäftlgt./führg.	9,4%	3,9%	7,9%
Alle	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. B15: Geschlechter nach Besetzung von Führungsebenen

Um die anteilige Besetzung der Führungsebenen nicht nach Geschlechtern, sondern in den Call Centern darzustellen, müssen die beiden vorherigen Tabellen miteinander multipliziert werden. Dabei zeigt sich, dass die Positionen der ersten Geschäftsführungsebene nur zu knapp 13% von Frauen besetzt sind; vor zwei Jahren waren es 24% der Befragungsteilnehmerinnen. Die nächste Ebene „führt Führungskräfte“ – also typischerweise Call Center-Leiter – wird zu knapp 21% von Frauen besetzt; das waren vor zwei Jahren 22%.

Führungsebene	männl.	weibl.	alle
führt keine MA	73,5%	26,5%	100,0%
führt MA o. Führung	66,7%	33,3%	100,0%
führt Führungskräfte	79,1%	20,9%	100,0%
Geschäftlgt./führg.	87,1%	12,9%	100,0%
Alle	73,8%	26,2%	100,0%

Tab. B16: Führungsebenen nach Besetzung durch Geschlechter

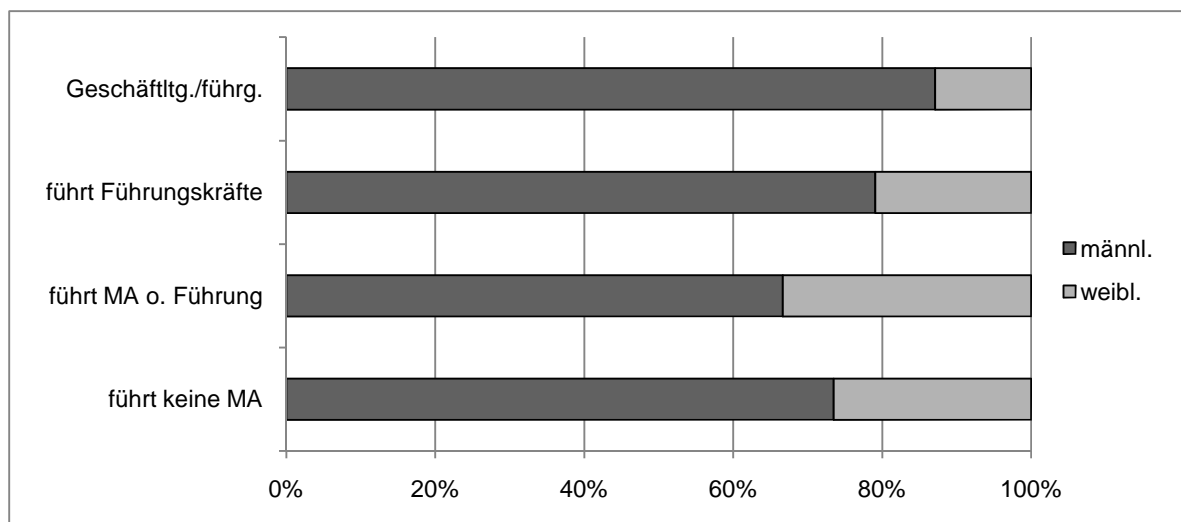


Abb. B6: Führungsebenen nach Besetzung durch Geschlechter

Der geringere Umfang der Führungsverantwortung gemessen in Mitarbeiteranzahlen bei Frauen ist dann eine logische Konsequenz:

MA im Verantw.bereich	männl.	weibl.	alle
keine	12,2%	12,7%	12,3%
1 bis unter 5	5,6%	6,9%	5,9%
5 bis unter 10	6,9%	13,7%	8,7%
10 bis unter 25	20,1%	27,5%	22,1%
25 bis unter 50	11,8%	7,8%	10,8%
50 bis unter 100	13,5%	13,7%	13,6%
100 bis unter 200	10,8%	10,8%	10,8%
200 bis unter 500	12,2%	6,9%	10,8%
500 oder mehr	6,9%	0,0%	5,1%
Alle	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. B17: Geschlechter nach Anzahl Mitarbeiter im Verantwortungsbereich

Bei der (Selbst-)Einordnung nach Positionen sieht es noch krasser aus als bei der Einordnung nach Führungsebenen (Die Abgrenzung der Führungsebenen „führt Führungskräfte“ und „Geschäftsleitung/führung“ ist nicht ganz eindeutig.): Nur 3% aller Geschäftsführungspositionen sind danach von Frauen besetzt. Frauendomänen sind Positionen wie Teamleiter/Supervisor, der Personalbereich und auch die Steuerung externer Call Center.

Positionsbezeichn.	männl.	weibl.	alle	männl.	weibl.	alle
Teamleiter	19,1%	34,3%	23,1%	61,1%	38,9%	100,0%
Supervisor	2,8%	4,9%	3,3%	61,5%	38,5%	100,0%
Projektleiter	9,7%	11,8%	10,3%	70,0%	30,0%	100,0%
Call Center-Leiter	34,7%	22,5%	31,5%	81,3%	18,7%	100,0%
Geschäftsltg./führg.	11,1%	1,0%	8,5%	97,0%	3,0%	100,0%
Personalleiter	2,1%	9,8%	4,1%	37,5%	62,5%	100,0%
Trainer/QualityMan.	2,8%	2,9%	2,8%	72,7%	27,3%	100,0%
Prozessmanager	3,5%	2,0%	3,1%	83,3%	16,7%	100,0%
Back Office-Man.	0,3%	0,0%	0,3%	100,0%	0,0%	100,0%
Social Web-Man.	0,3%	0,0%	0,3%	100,0%	0,0%	100,0%
Work Force-Man.	1,7%	0,0%	1,3%	100,0%	0,0%	100,0%
Vetrieb/Key Acc.M.	8,0%	3,9%	6,9%	85,2%	14,8%	100,0%
IT-Manager	1,7%	0,0%	1,3%	100,0%	0,0%	100,0%
BPO-DL-Steuerer	2,1%	6,9%	3,3%	46,2%	53,8%	100,0%
Alle	100,0%	100,0%	100,0%	73,8%	26,2%	100,0%

Tab. B18: Geschlechter nach Besetzung von Positionen bzw. Positionen nach Besetzung durch Geschlechter

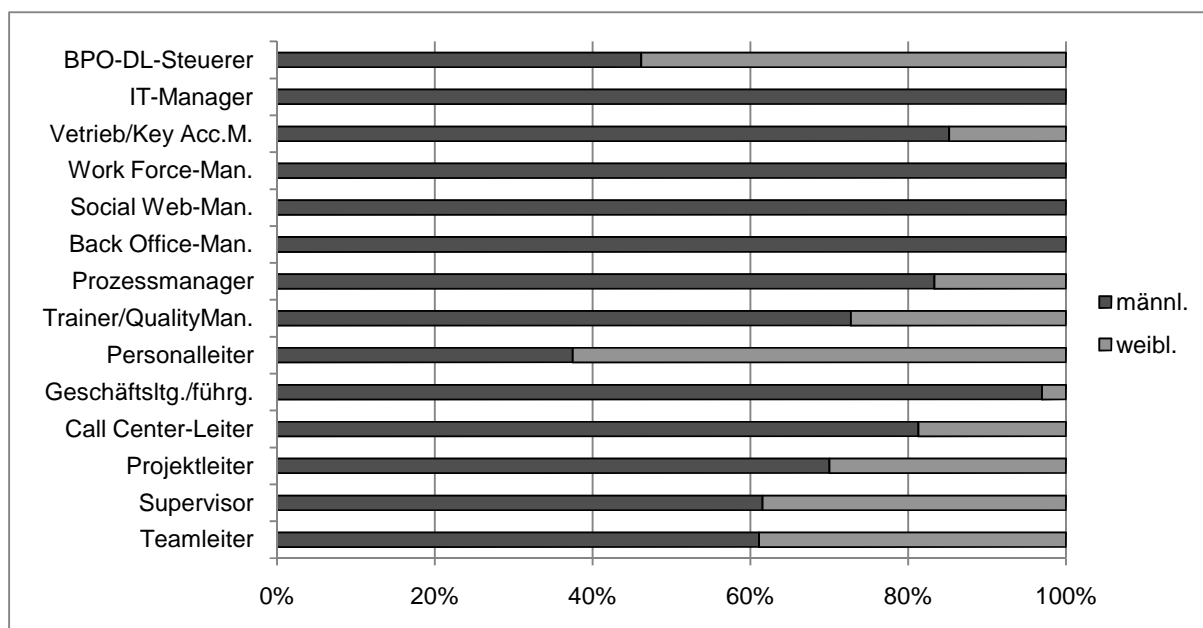


Abb. B7: Positionen nach Besetzung durch Geschlechter

Die Berufserfahrung der Männer ist etwas länger. Das passt zu dem auch etwas höheren Durchschnittsalter der Männer.

Berufserfahrung	männl.	weibl.	alle
< 2 Jahre	26,2%	2,0%	1,0%
2 bis < 5 Jahre	3,5%	2,0%	3,1%
5 bis < 10 Jahre	17,0%	25,5%	19,2%
10 bis < 15 Jahre	30,6%	23,5%	28,7%
15 Jahre oder >	48,3%	47,1%	47,9%
Alle	125,5%	100,0%	100,0%
Durchschn. Jahre	13,4	12,7	13,0

Tab. B19: Geschlechter nach Berufserfahrung gesamt

Schließlich liegt erwartungsgemäß auch das durchschnittliche Jahresgesamteinkommen der Männer deutlich (um 22%) über dem der Frauen, was in erster Linie die unterschiedliche Verteilung bei der Besetzung von Positionen und Führungsebenen reflektiert.

Bemerkenswert ist dabei, dass der durchschnittliche variable Einkommensanteil der Frauen mit 2% im Vergleich zu den Männern minimal ist, die einen variablen Anteil von durchschnittlich 10% haben. Dieser Unterschied ist nicht nur aus der Besetzung unterschiedlicher Positionen zu erklären, denn in allen Positionen und Führungsebenen werden im Durchschnitt höhere variable Anteile gezahlt (vgl. dazu Abschnitt 3.)

Geschlecht	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
männlich	45.000	63.500	87.300	100%	90%	89%
weiblich	39.400	51.900	70.100	99%	98%	94%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B20: Jahresgesamteinkommen nach Geschlechtern

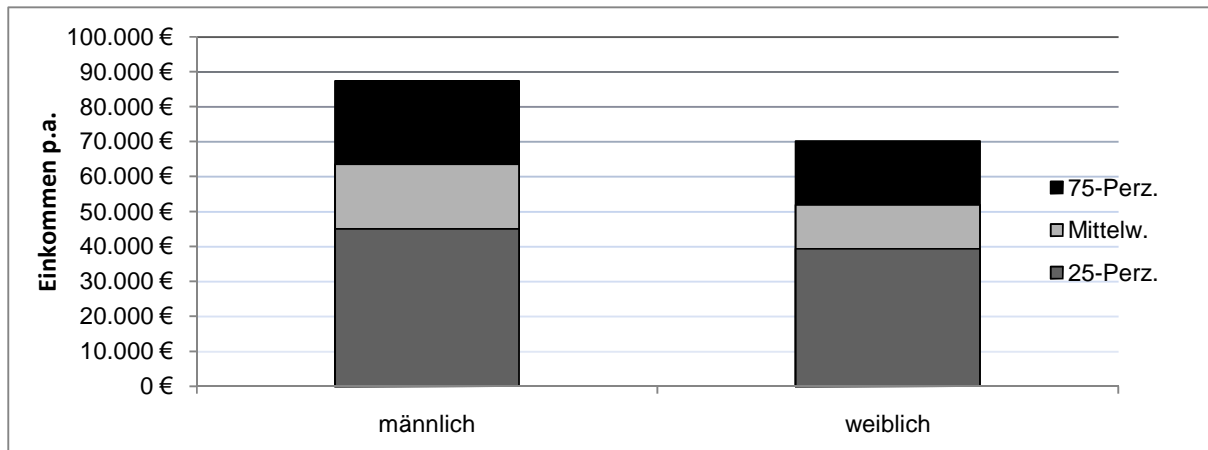


Abb. B8: Jahresgesamteinkommen nach Geschlechtern

2.3. Ausbildung

Der Akademiker-Anteil der Frauen ist etwas höher als der der Männer. Man könnte sagen, dass Frauen für das gleiche Geld eben mehr anbieten müssen. Bei beiden Geschlechtern dominieren die kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Ausbildungsgänge, eben die klassische Management-Ausbildung. Bei den Männern dominieren etwas stärker die technischen, bei den Frauen die geisteswissenschaftlichen Ausbildungen. Der hohe Anteil der Geisteswissenschaften bei den Frauen (an 2. Stelle) deutet auf den schwierigen Berufseinstieg für diese Ausbildungsrichtung hin. Das Call Center hat in der Vergangenheit vielen Quereinsteigern eine Chance geboten.

Berufsausbildung	männl.	weibl.	alle
keine	9,4%	10,8%	9,7%
Lehre	46,5%	42,2%	45,4%
Fachwirt, VWA o.ä.	7,3%	7,8%	7,4%
Fachhochschule	11,8%	12,7%	12,1%
Universität	25,0%	26,5%	25,4%
FHS + Uni	36,8%	39,2%	37,4%
Alle	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. B21: Geschlechter nach höchstem Abschluss der Berufsausbildung

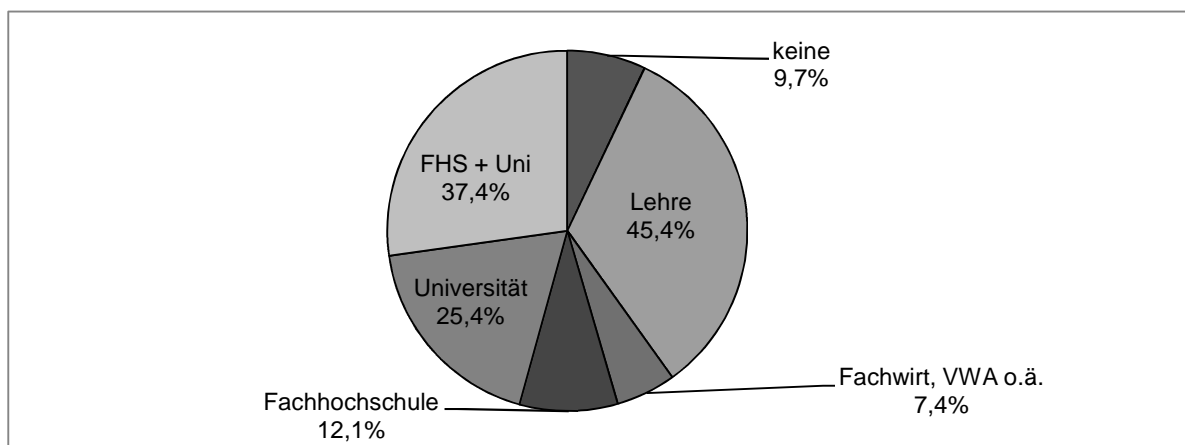


Abb. B9: Verteilung Ausbildungsabschlüsse

Fachrichtung	männl.	weibl.	alle
kaufm./betriebsw.	58,7%	56,9%	58,2%
juristisch	3,1%	2,9%	3,1%
technisch	13,9%	6,9%	12,1%
IT/mathematisch	3,8%	2,0%	3,3%
geisteswissensch.	8,7%	13,7%	10,0%
pädagogisch	3,8%	1,0%	3,1%
medizin/pflegerisch	1,4%	5,9%	2,6%
andere Dienstleist.	0,0%	2,0%	0,5%
andere	6,6%	8,8%	7,2%
Alle	100,0%	100,0%	100,0%

Tab. B22: Geschlechter nach Fachrichtung der Berufsausbildung

Der hohe Akademiker-Anteil auf der Geschäftsführungsebene spricht für die hohen Anforderungen auf dieser Ebene des Call Center-Managements. In der Ebene „führt keine Mitarbeiter“ werden sich einige qualifizierte Expertenpositionen wiederfinden.

Führungsebene	Berufsausbildung						Alle
	keine	Lehre	Fachw.	FHS	Uni	FHSUni	
führt keine MA	12,2%	46,9%	4,1%	8,2%	28,6%	36,7%	100,0%
führt MA o. Führung	10,5%	50,6%	8,0%	9,3%	21,6%	30,9%	100,0%
führt Führungskräfte	9,5%	42,6%	8,1%	13,5%	26,3%	39,9%	100,0%
Geschäftltg./führg.	3,2%	29,0%	6,5%	25,8%	35,5%	61,3%	100,0%

Tab. B23: Höchster Abschluss der Berufsausbildung nach Führungsebenen

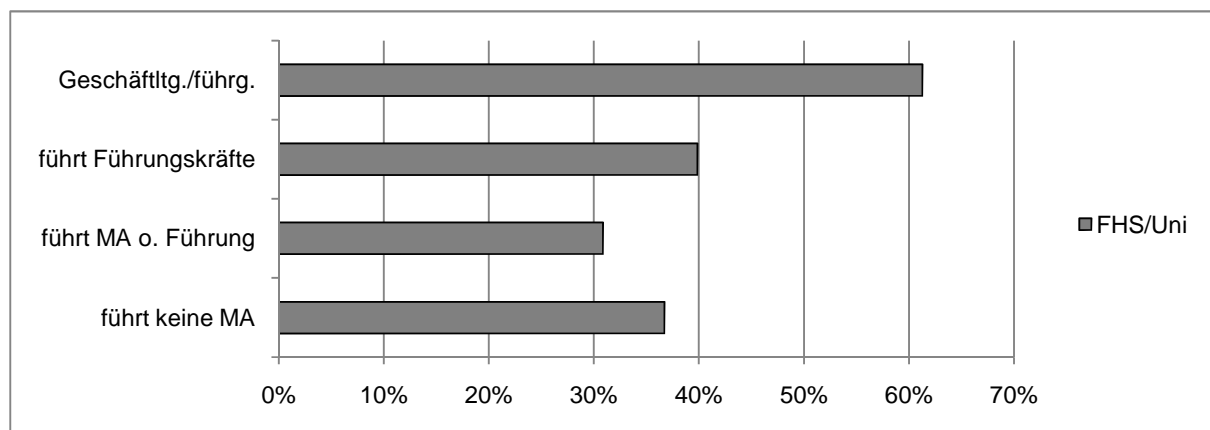


Abb. B10: Verteilung FHS/Uni-Abschluss nach Führungsebenen

Führungsebene	kaufm. BWL	tech.+ IT	geistes- wiss.	Andere	Alle
führt keine MA	63,3%	14,3%	8,2%	14,2%	100,0%
führt MA o. Führung	56,8%	18,5%	9,3%	15,4%	100,0%
führt Führungskräfte	56,1%	14,2%	11,5%	18,2%	100,0%
Geschäftltg./führg.	67,7%	6,5%	9,7%	16,1%	100,0%

Tab. B24: Fachrichtung der Berufsausbildung nach Führungsebenen

Mit dem Umfang der Personalverantwortung nimmt das Ausbildungsniveau ab einem bestimmten Umfang nicht mehr zu.

Mitarbeiter im Verantwortgs.ber.	Berufsausbildung						Alle
	keine	Lehre	Fachw.	FHS	Uni	FHSUni	
keine	12,5%	47,9%	4,2%	8,3%	27,1%	35,4%	100,0%
1 bis unter 5	0,0%	65,2%	4,3%	13,0%	17,5%	30,4%	100,0%
5 bis unter 10	14,7%	38,3%	17,6%	5,9%	23,5%	29,4%	100,0%
10 bis unter 25	8,1%	48,8%	7,0%	12,8%	23,3%	36,0%	100,0%
25 bis unter 50	7,1%	38,1%	9,5%	19,0%	26,2%	45,2%	100,0%
50 bis unter 100	11,3%	43,4%	3,8%	9,4%	32,1%	41,5%	100,0%
100 bis unter 200	4,8%	52,4%	4,8%	14,3%	23,7%	38,1%	100,0%
200 bis unter 500	14,3%	38,1%	9,5%	11,9%	26,2%	38,1%	100,0%
500 oder mehr	15,0%	35,0%	10,0%	15,0%	25,0%	40,0%	100,0%

Tab. B25: Höchster Abschluss der Berufsausbildung nach Umfang der Personalverantwortung

Die Betrachtung nach Positionen im Call Center zeigt ein breit gestreutes Bild. In allen Berufsbildern haben offensichtlich sowohl Praktiker als auch Akademiker eine Chance.

Positionsbezeichn.	Berufsausbildung						Alle
	keine	Lehre	Fachw.	FHS	Uni	FHSUni	
Teamleiter	12,2%	57,8%	7,8%	5,5%	16,7%	22,2%	100,0%
Supervisor	7,7%	69,2%	0,0%	0,0%	23,1%	23,1%	100,0%
Projektleiter	17,5%	32,5%	10,0%	27,5%	12,5%	40,0%	100,0%
Call Center-Leiter	6,5%	45,5%	6,5%	10,6%	30,9%	41,5%	100,0%
Geschäftsltg./führg.	6,1%	24,3%	12,1%	24,2%	33,3%	57,6%	100,0%
Personalleiter	12,5%	6,3%	25,0%	18,8%	37,4%	56,3%	100,0%
Trainer/QualityMan.	9,1%	36,4%	9,2%	9,1%	36,4%	45,5%	100,0%
Prozessmanager	8,3%	50,0%	0,0%	0,0%	41,7%	41,7%	100,0%
Back Office-Man.	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Social Web-Man.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Work Force-Man.	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	80,0%	100,0%
Vertrieb/Key Acc.M.	7,4%	66,7%	3,7%	7,4%	14,8%	22,2%	100,0%
IT-Manager	20,0%	60,0%	0,0%	20,0%	0,0%	20,0%	100,0%
BPO-DL-Steuerer	7,6%	46,2%	0,0%	15,4%	30,8%	46,2%	100,0%

Tab. B26: Höchster Abschluss der Berufsausbildung nach Positionen im Call Center

Schließlich zeigt die Betrachtung der Gesamtjahreseinkommen, dass eine höhere Ausbildung zwar sehr wohl karrierefördernd ist und in der Call Center-Branche auch benötigt und honoriert wird. Dennoch haben Quereinsteiger auch gute Chancen, was sich insbesondere in den hohen 75%-Perzentilwerten der unteren Ausbildungsstufen zeigt.

Berufsausbildung	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
keine	39.500	47.000	72.100	99%	96%	92%
Lehre	40.600	56.000	79.000	96%	91%	87%
Fachwirt, VWA o.ä.	48.000	63.500	78.500	94%	90%	88%
Fachhochschule	43.000	62.000	95.500	91%	82%	82%
Universität	50.800	66.000	98.800	90%	90%	82%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B27: Jahresgesamteinkommen nach höchstem Abschluss der Berufsausbildung

2.4. Berufserfahrung und Arbeitgeberwechsel

Die Berufserfahrung nimmt mit der Führungsebene erwartungsgemäß zu. Doch sind auch in unteren Führungsebenen im Durchschnitt ähnlich viele Berufsjahre anzutreffen. Berufserfahrung ist wohl Karrierevoraussetzung aber nicht Garant für die Karriereentwicklung. Das zeigt sich auch in der Einkommensentwicklung. Mit zunehmenden Berufsjahren geht die Einkommensspanne sehr weit auseinander.

Führungsebene	Jahre Berufserfahrung nach der Ausbildung					Alle	Durchschnitt
	<2	2 - <5	5 - <10	10 - < 15	15 od. >		
führt keine MA	6,1%	8,2%	12,2%	24,5%	49,0%	100,0%	14,1
führt MA o. Führung	0,6%	1,9%	27,2%	29,0%	41,4%	100,0%	14,0
führt Führungskräfte	0,0%	3,4%	15,5%	28,4%	52,7%	100,0%	15,4
Geschäftlgt./führg.	0,0%	0,0%	6,5%	35,5%	58,1%	100,0%	16,5
Alle	1,0%	3,1%	19,2%	28,7%	47,9%	100,0%	14,7

Tab. B28: Führungsebenen nach Berufserfahrung insgesamt nach der Berufsausbildung

Berufserfahrung nach Ausbildung	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
< 2 Jahre	27.800	31.500	35.300	86%	90%	98%
2 bis < 5 Jahre	33.800	39.000	49.000	98%	94%	95%
5 bis < 10 Jahre	36.700	46.000	58.100	90%	98%	91%
10 bis < 15 Jahre	45.000	57.700	79.100	96%	88%	87%
15 Jahre oder >	51.900	71.800	92.800	97%	92%	88%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B29: Jahresgesamteinkommen nach Berufserfahrung insgesamt nach der Berufsausbildung

Ähnlich wie mit der Berufserfahrung insgesamt sieht es mit der spezifischen Berufserfahrung im Call Center aus. Erfahrung ist gefragt, aber doch nicht allein ausschlaggebend. In der Ebene „führt Führungskräfte“ gibt es einen größeren Anteil von Managern mit über 15-jähriger Call Center-Erfahrung, die nicht auf die Geschäftsführungsebene durchstoßen. Wie wichtig Call Center-Erfahrung allerdings für höhere Führungspositionen ist, zeigt sich daran, dass in den Ebenen „führt Führungskräfte“ und „Geschäftsführung“ jeweils drei Viertel der Manager über zehn und mehr Jahre Call Center-Erfahrung verfügen. Das ist allerdings auch Ausdruck des Umstandes, dass die Branche etabliert ist und sich die Erfahrenen in den Positionen festgesetzt haben.

Führungsebene	Jahre Berufserfahrung im Call Center					Alle	Durchschnitt
	<2	2 - <5	5 - <10	10 - < 15	15 od. >		
führt keine MA	8,2%	10,2%	20,4%	36,7%	24,5%	100,0%	11,5
führt MA o. Führung	1,2%	10,5%	40,7%	34,0%	13,6%	100,0%	10,4
führt Führungskräfte	0,7%	6,1%	18,2%	46,6%	28,4%	100,0%	13,1
Geschäftltg./führg.	0,0%	9,7%	16,1%	54,8%	19,4%	100,0%	12,3
Alle	1,8%	8,7%	27,7%	40,8%	21,0%	100,0%	11,7

Tab. B30: Führungsebenen nach Berufserfahrung im Call Center

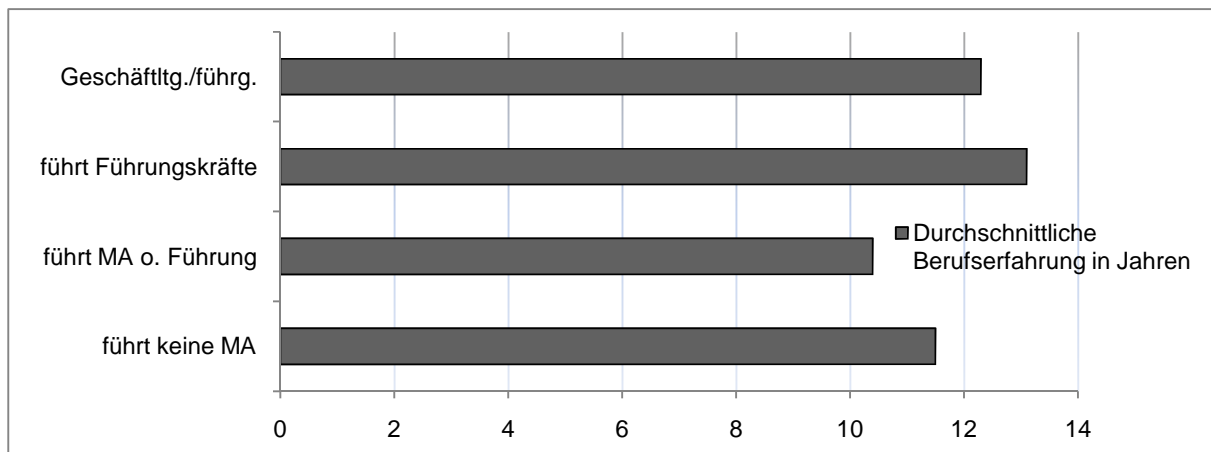


Abb. B11: durchschnittliche Berufserfahrung im Call Center nach Führungsebenen

Berufserfahrung im Call Center	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
< 2 Jahre	29.500	39.000	67.100	97%	100%	94%
2 bis < 5 Jahre	36.000	41.300	51.800	92%	94%	98%
5 bis < 10 Jahre	37.000	51.000	69.100	93%	88%	86%
10 bis < 15 Jahre	48.000	63.500	86.500	94%	90%	90%
15 Jahre oder >	58.000	78.100	99.900	88%	88%	90%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B31: Jahresgesamteinkommen nach Berufserfahrung im Call Center

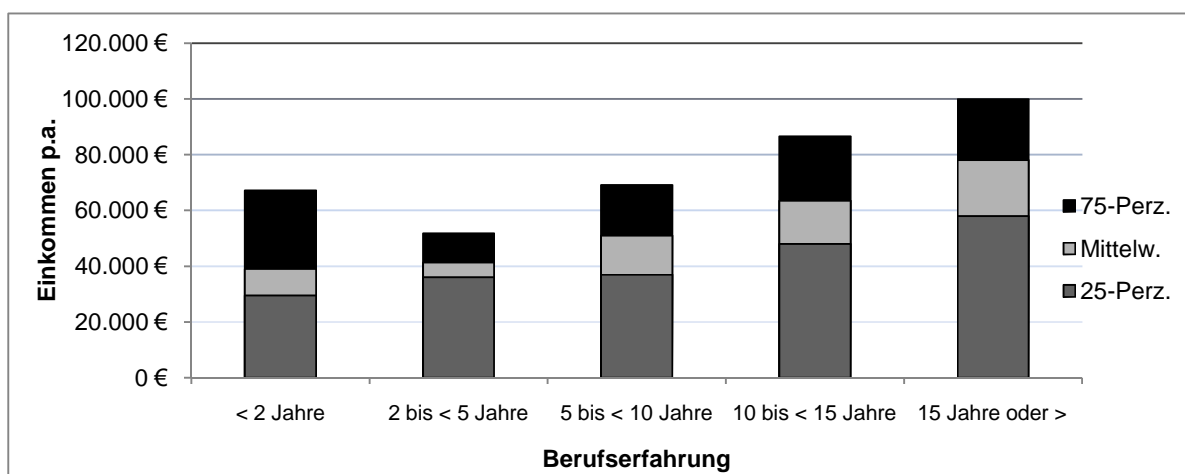


Abb. B12: Jahresgesamteinkommen nach Berufserfahrung im Call Center

Dass die Anzahl der Arbeitgeber mit der Karriere zunimmt, war zu erwarten. Doch ist der Anstieg so moderat, dass sich Job Hopping nicht unbedingt karrierefördernd auswirkt. Die Arbeitgeberwechsel haben nach den zwei Krisen in den Jahren 2002 und 2009 und bei dem hohen Anteil der von den Auftraggebern flexibel getriebenen Outsourcing-Branche auch andere Ursachen als den Karriereaufstieg. Das gilt sowohl für die Karriere insgesamt als auch für die Karriere in der Call Center-Branche.

Führungsebene	Anzahl Arbeitgeber nach Abschluss der Ausbildung						Alle	Durchschnitt
	1	2	3	4	5	6 o. >		
führt keine MA	6,1%	22,4%	18,4%	10,2%	8,2%	34,7%	100,0%	4,3
führt MA o. Führung	9,3%	19,8%	14,7%	19,1%	13,0%	24,1%	100,0%	4,0
führt Führungskräfte	10,1%	12,2%	13,5%	17,6%	15,5%	31,1%	100,0%	4,4
Geschäftltg./führg.	6,5%	0,0%	9,7%	41,9%	22,6%	19,3%	100,0%	4,5
Alle	9,0%	15,6%	14,4%	19,2%	14,1%	27,7%	100,0%	4,2

Tab. B32: Führungsebenen nach Anzahl der Arbeitgeber nach Abschluss der Berufsausbildung

Führungsebene	Anzahl Arbeitgeber im Call Center						Alle	Durchschnitt
	1	2	3	4	5	6 o. >		
führt keine MA	22,4%	20,4%	16,4%	16,4%	2,0%	22,4%	100,0%	3,4
führt MA o. Führung	21,0%	29,6%	18,5%	14,8%	6,2%	9,9%	100,0%	3,0
führt Führungskräfte	15,5%	20,3%	20,9%	17,6%	12,2%	13,5%	100,0%	3,4
Geschäftltg./führg.	16,1%	6,5%	38,7%	29,0%	6,5%	3,2%	100,0%	3,2
Alle	18,7%	23,1%	20,8%	17,2%	7,9%	12,3%	100,0%	3,2

Tab. B33: Führungsebenen nach Anzahl der Arbeitgeber im Call Center

Dass sich Job Hopping nicht unbedingt lohnt, zeigt sich auch bei der Betrachtung nach der Beschäftigungsdauer beim derzeitigen Arbeitgeber. Höhere Führungsebenen lassen sich demnach über eine längere Unternehmenszugehörigkeit erreichen.

Führungsebene	Jahre Beschäftigung beim derzeitigen Arbeitgeber					Alle	Durchschnitt
	<2	2 - <5	5 - <10	10 - <15	15 od.>		
führt keine MA	34,7%	42,9%	12,2%	10,2%	0,0%	100,0%	4,0
führt MA o. Führung	26,5%	37,0%	27,2%	6,8%	2,5%	100,0%	4,9
führt Führungskräfte	35,1%	32,4%	17,6%	11,5%	3,4%	100,0%	4,9
Geschäftltg./führg.	25,8%	35,5%	25,8%	9,7%	3,2%	100,0%	5,3
Alle	30,8%	35,9%	21,5%	9,2%	2,6%	100,0%	4,8

Tab. B34: Führungsebenen nach Beschäftigungsdauer beim derzeitigen Arbeitgeber

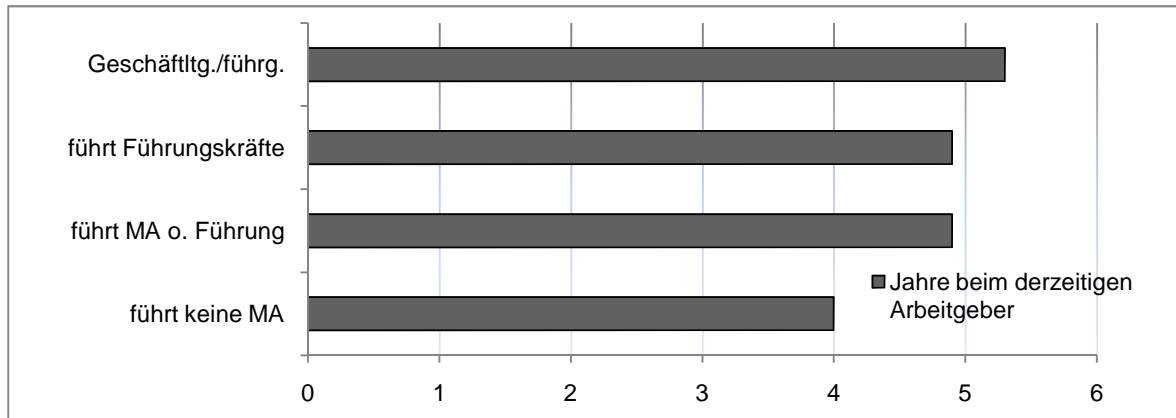


Abb. B13: Führungsebenen nach durchschnittlicher Beschäftigungsdauer beim derzeitigen Arbeitgeber

Beschäftigung bei derzeitig. Arb.geber	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
< 2 Jahre	44.700	59.100	85.300	91%	90%	91%
2 bis < 5 Jahre	44.800	58.100	85.300	98%	91%	91%
5 bis < 10 Jahre	39.800	57.100	85.000	95%	89%	87%
10 bis < 15 Jahre	45.900	56.000	78.100	94%	91%	88%
15 Jahre oder >	51.500	65.500	77.700	90%	89%	93%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B35: Jahresgesamteinkommen nach Beschäftigungsdauer beim derzeitigen Arbeitgeber

Während es früher so war, dass die Anzahl der Arbeitgeberwechsel mit der Karriere zunahm, ist heute auch in den unteren Führungsebenen die gleiche Häufigkeit an Arbeitgeberwechseln anzutreffen. Wirtschaftskrisen, erforderliche Flexibilität der Outsourcing-Dienstleister sowie das auch in den unteren Führungsebenen angestiegene Berufsalter werden hier die Ursachen sein.

Gehaltsvergleich	1997	2000	2002	2006	2009	2011
führt keine MA	1,3	1,5	1,8	2,3	3,1	3,3
führt MA o. Führung	1,6	1,7	1,7	3,2	2,8	3,0
führt FK + Gesch.f.	1,7	1,9	2,1	3,6	3,2	3,5

Tab. B36: Entwicklung der Anzahl durchschnittlicher Arbeitgeberwechsel

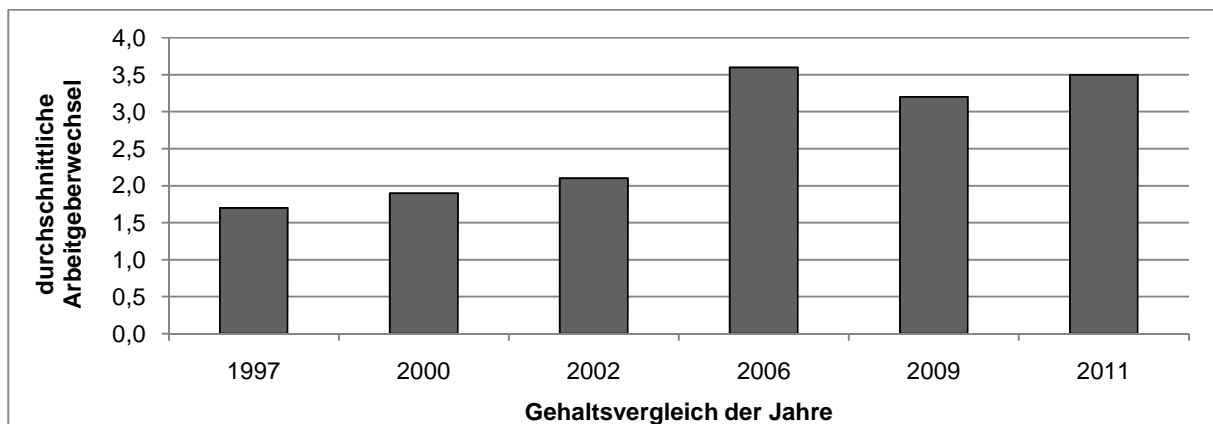


Abb. B14: Entwicklung der Anzahl durchschnittlicher Arbeitgeberwechsel (oberste Führungsebene/Geschäftsleitg.)

Aus der Anzahl der Berufsjahre und der Arbeitgeberwechsel (= Anzahl Arbeitgeber – 1) sowie der Beschäftigungszeit beim derzeitigen Arbeitgeber lässt sich die durchschnittliche Beschäftigungszeit bei den Vorarbeitgebern berechnen. Die nachfolgende Übersicht zeigt zweierlei. Zum einen sind die Beschäftigungszeiten (der noch nicht beendeten Arbeitsverhältnisse) beim derzeitigen Arbeitgeber länger als bei den Vorarbeitgebern. Zum anderen sind die Beschäftigungszeiten beim derzeitigen Arbeitgeber gegenüber der Studie vor zwei Jahren insgesamt leicht und auf der Geschäftsführungsebene spürbar angestiegen. Das alles spricht dafür, dass die Dynamik des Fluktuationskarussells wieder etwas gebremst werden konnte.

Führungsebene	Berufs- jahre	Arbeit- geber- wechsel	Jahre bei Vorarb.g.	Jahre bei derz. AG (2011)	Jahre bei derz. AG (2009)
führt keine MA	14,1	3,3	3,0	4,0	4,3
führt MA o. Führung	14,0	3,0	3,0	4,9	4,8
führt Führungskräfte	15,4	3,4	3,1	4,9	4,7
Geschäftl./führg.	16,5	3,5	3,2	5,3	4,7
Alle	14,7	3,2	3,0	4,8	4,6

Tab. B37: Beschäftigungszeiten bei derzeitigen und Vorarbeitgebern

3. Arbeitgeberspezifische Karrierefaktoren

3.1. Branche

Die durchschnittlichen Jahresgesamteinkommen liegen bei der Branche der externen Call Center mit am unteren Ende. Dieses Ergebnis konnte auch schon in Teil A für die Agenten und Teamleiter festgestellt werden. Die Streuung der Einkommen ist hier allerdings auch breiter als in den meisten anderen Branchen. Der Anteil der variablen Einkommensbestandteile steigt tendenziell mit dem Gesamteinkommen, was ebenfalls plausibel ist.

Branche	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
CC-BPO-Dienstl.	39.400	54.000	81.300	87%	94%	91%
Banken	44.000	52.000	75.000	90%	90%	88%
Versich./ and. FDL	58.600	79.000	97.900	89%	87%	90%
Handel/Versandh.	51.000	55.000	70.400	99%	93%	94%
Medien/Verlage	51.900	73.100	85.000	90%	81%	81%
Telco/Kabel	51.000	69.000	85.000	100%	96%	92%
Energie/Versorgg.	40.500	79.000	87.000	96%	94%	90%
Gesundh./Pharma	79.300	96.300	106.300	92%	87%	99%
Touristik/Verkehr	55.000	69.700	87.200	99%	95%	85%
andere Dienstleist.	44.300	56.000	66.800	92%	91%	99%
Industrie	40.000	79.300	107.800	95%	83%	83%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B38: Jahresgesamteinkommen nach Branchen

Auch weil die einzelnen Differenzierungen nach Branchen und Berufen zum Teil nur mit wenigen Beobachtungen besetzt sind, ist es sinnvoll, die Betrachtung nur nach externen und Inhouse-Call Centern, also quasi nach zwei Branchen, zu unterscheiden. Hier zeigt sich, dass die Outsourcing-Branche durchaus bereit ist, für qualifizierte Spezialisten wettbewerbsfähig zu bezahlen.

Positionsbezeichnung	externe BPO-Call Center Einkommen p.a. in €			Inhouse Call Center Einkommen p.a. in €		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
Teamleiter	25.000	33.000	39.400	39.300	46.400	54.100
Supervisor	24.000	24.000	32.300	47.300	53.900	64.000
Projektleiter	40.000	48.000	55.500	46.200	55.100	70.500
Call Center-Leiter	57.000	71.000	86.300	59.100	78.800	91.400
Geschäftstg./führg.	112.500	127.300	169.400	83.400	128.500	212.000
Personalleiter	48.000	69.500	86.300	34.000	42.000	79.100
Trainer/QualityMan.	34.000	45.000	53.100	35.300	39.500	41.500
Prozessmanager	58.400	89.800	121.100	51.200	57.100	84.600
Back Office-Man.	-	-	-	52.000	52.000	52.000
Social Web-Man.	-	-	-	52.000	52.000	52.000
Work Force-Man.	35.200	37.300	39.500	48.000	52.000	61.500
Vetrieb/Key Acc.M.	55.900	77.100	104.800	68.500	77.800	110.300
IT-Manager	61.500	63.000	64.500	51.300	62.000	64.500
Cotroller	-	-	-	-	-	-
BPO-DL-Steuerer	-	-	-	58.000	77.800	85.000
Alle	39.400	54.000	81.300	48.000	63.500	86.300

Tab. B39: Jahresgesameinkommen von externen und Inhouse-Call Centern nach Positionen im Call Center

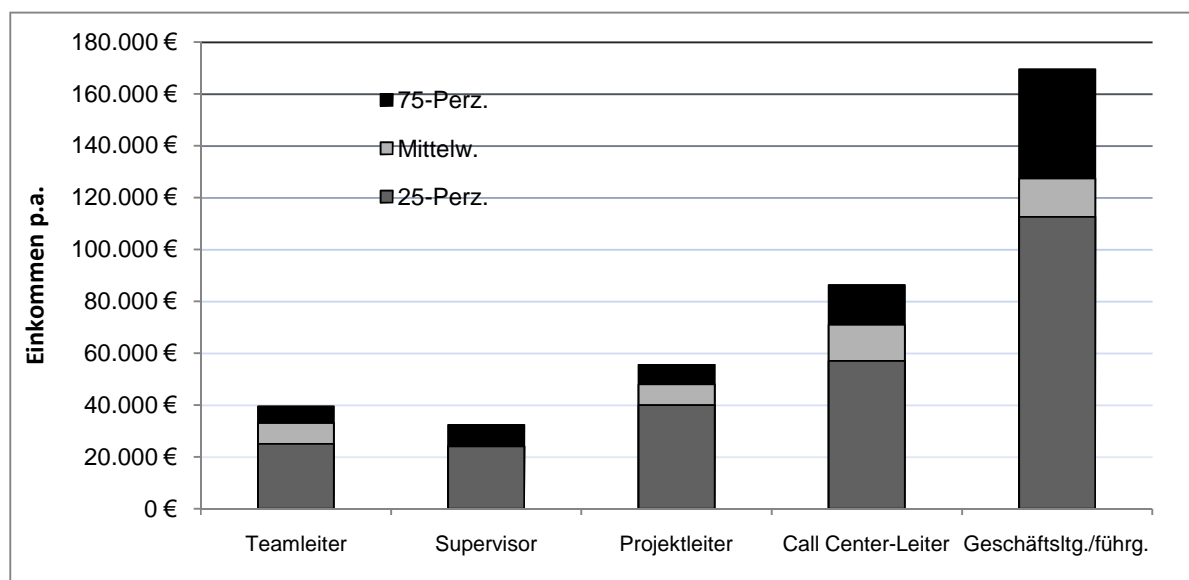


Abb. B15: Jahresgesameinkommen von externen Call Centern nach Positionen im Call Center

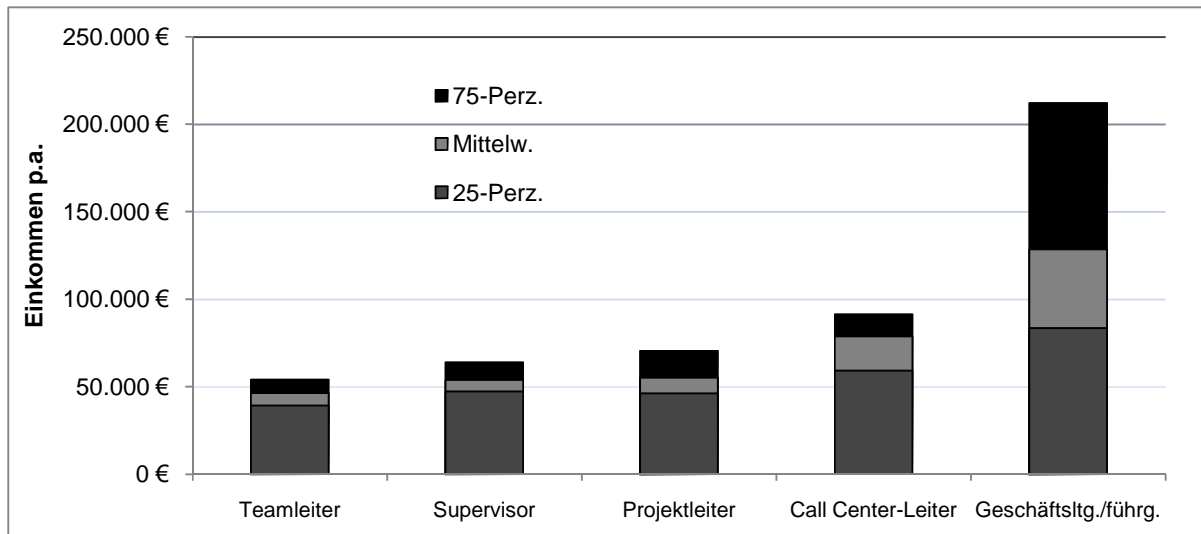


Abb. B16: Jahresgesamteinkommen von Inhouse-Call Centern nach Positionen im Call Center

Ergänzend dazu kann die vorhandene Information über die Vergütung nach Führungsebenen und Branchen herangezogen werden.

Führungsebene	CC-BPO- Dienstl.	Banken	Versich.+ and. FDL	Handel/ Versand	Telco/ Kabel	Verlage/ Medien
	Einkommen p.a. in €					
führt keine MA	61.400	44.500	80.100	51.900	-	58.100
führt MA o. Führung	48.000	48.400	67.000	58.300	61.500	67.100
führt Führungskräfte	68.200	83.800	92.900	70.600	80.900	70.300
Geschäftstg./führg.	129.300	260.300	117.500	-	299.800	81.800

Führungsebene	Energie/ Gesundheits- Versorg.	Gesundh. Pharma	Tourist. Verkehr	andere Dienstl.	Andere	Alle
	Einkommen p.a. in €					
führt keine MA	87.000	-	61.300	61.700	-	73.800
führt MA o. Führung	47.300	-	43.000	51.000	39.000	62.800
führt Führungskräfte	82.400	87.400	76.000	68.000	107.300	90.300
Geschäftstg./führg.	79.000	182.500	90.900	182.500	-	191.300

Tab. B40: Jahresgesamteinkommen nach Führungsebenen und Branchen

Der Durchschnitt der Anzahl der gezahlten Monatsgehälter beträgt bei den Managern und Führungskräften wie auch bei den Agenten und Teamleitern 12,3. Auch die Verteilung nach Branchen unterscheidet sich nicht. Es wird insoweit auf den Teil A verwiesen.

Die Gewährung von Zusatzleistungen (fringe benefits) unterscheidet sich traditionell nach Branchen. Während bei den Vermögens- und Versorgungsleistungen die Finanzdienstleistungsbranchen vorn stehen, halten sich die Outsourcing-Dienstleister hier eher zurück. Mobiltelefone und betriebliche Fortbildung sind weit verbreitet. Sonst gelten Zusatzleistungen eher als Ausnahme.

Branche	verm.w. Leistung	betriebl. Altersv.	Fahrt- kosten	Firmen- PKW	Mobil- Telefon	Fort- bildung
CC-BPO-Dienstl.	17,6%	23,6%	18,2%	33,3%	45,5%	53,3%
Banken	46,2%	51,3%	25,6%	23,1%	51,3%	69,2%
Versich./ and. FDL	48,1%	55,6%	25,9%	29,6%	40,7%	44,4%
Handel/Versandh.	34,6%	46,2%	19,2%	19,2%	19,2%	42,3%
Medien/Verlage	24,2%	48,5%	24,2%	21,2%	66,7%	69,7%
Telco/Kabel	34,5%	34,5%	27,6%	24,1%	34,5%	55,2%
Energie/Versorgg.	36,4%	63,6%	18,2%	36,4%	36,4%	81,8%
Gesundh./Pharma	37,5%	50,0%	12,5%	37,5%	75,0%	62,5%
Touristik/Verkehr	41,7%	41,7%	41,7%	41,7%	58,3%	50,0%
andere Dienstleist.	23,5%	41,2%	41,2%	14,7%	32,4%	55,9%
Industrie	0,0%	66,7%	0,0%	16,7%	50,0%	83,3%
Alle	27,4%	37,4%	23,1%	27,9%	44,6%	56,7%

Tab. B41: Zusatzleistungen (fringe benefits) nach Branchen

3.2. Unternehmensgröße

Ein Anstieg der Vergütungen mit der Unternehmensgröße ist für Manager nicht eindeutig festzustellen. Das gilt bestenfalls für sehr große Unternehmen. Hier haben wir ein anderes Ergebnis als es in Teil A für Agenten und Teamleiter festgestellt wurde. Qualifizierte Manager haben wohl spezifische Skills, die sie in jeder Unternehmensgröße vermarkten können. Und die Märkte sind so offen und flexibel geworden, dass ein Wechsel zwischen den Unternehmensgrößen gang und gäbe geworden ist.

Das gleiche Bild ergibt sich bei der Betrachtung nach der Anzahl der Mitarbeiter in den Call Center-Betrieben des Unternehmens. Sehr große und kleinere Outsourcing-Dienstleister stehen hier im gleichen Wettbewerb um qualifiziertes Managementpersonal.

Mitarbeiter im Unternehmen	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
< 50	42.000	67.000	88.300	93%	76%	75%
50 bis < 100	40.200	55.700	74.600	97%	92%	88%
100 bis < 500	40.500	51.900	79.000	96%	98%	89%
500 bis < 1.000	48.000	66.000	98.800	94%	86%	89%
1.000 bis < 5.000	43.600	58.100	78.500	89%	88%	88%
5.000 bis < 10.000	41.300	57.100	79.200	94%	93%	87%
> 10.000	58.100	83.500	121.300	88%	79%	77%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B42: Jahresgesameinkommen nach Unternehmensgrößen

Mitarbeiter in CC	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
< 50	45.000	56.000	78.500	98%	91%	88%
50 bis < 100	44.400	62.000	74.800	88%	82%	92%
100 bis < 500	40.600	56.000	85.000	96%	91%	92%
500 bis < 1.000	52.600	75.000	100.800	97%	88%	91%
1.000 bis < 5.000	40.000	56.100	75.800	98%	91%	87%
5.000 bis < 10.000	39.900	57.100	80.600	99%	93%	84%
> 10.000	45.800	63.500	121.000	93%	84%	79%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B43: Jahresgesamteinkommen nach Anzahl Mitarbeitern in allen Call Centern des Unternehmens

Sogar auf der Geschäftsführungsebene kann kein eindeutiger Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Vergütung ausgemacht werden. Individuelle Qualifikation und Performance sowie die Bedarfslage des Unternehmens geben hier den Ausschlag.

Führungsebene	<50	50 bis < 100	100 bis < 500	500 bis < 1.000	1.000 bis < 5.000	5.000 bis < 10.000	10.000 oder >	Alle
führt keine MA	62.800	58.000	60.400	53.600	71.200	81.800	49.500	73.800
führt MA o. Führung	60.900	45.900	44.800	65.600	47.900	47.800	88.500	62.800
führt Führungskräfte	-	75.700	69.300	78.200	77.600	68.700	84.900	90.300
Geschäftlgt./führg.	360.000	70.900	123.700	156.100	208.100	95.500	145.500	191.300

Tab. B44: Jahresgesamteinkommen nach Führungsebenen und Unternehmensgrößen

Das Ergebnis überrascht nicht allzu sehr, wenn man sich noch einmal die Ergebnisse der Studie vor zwei Jahren ansieht und einfach nur die unterste und die oberste Unternehmensgrößenklasse abschneidet. An den Extremen mag es Sonderregeln geben, die vor zwei Jahren das Bild etwas anders aussehen ließen.

Mitarbeiter in Call Centern des Untern.	Gehaltsvergleich	
	2011	2009
< 50		
50 bis < 100	62.000	64.400
100 bis < 500	56.000	70.100
500 bis < 1.000	75.000	61.300
1.000 bis < 5.000	56.100	68.300
5.000 bis < 10.000	57.100	71.000
> 10.000		

Tab. B45: Entwicklung der Jahresgesamteinkommen nach Unternehmensgrößen

3.3. Standort

Die Betrachtung nach Regionen zeigt nicht so deutlich wie im Teil A das Ost-West- bzw. Nord-Süd-Gefälle. Dieses Ergebnis unterstreicht die im vorherigen Abschnitt über den Einfluss der Unternehmensgröße gemachte Feststellung, dass individuelle Marktgegebenheiten einen größeren Einfluss haben. Bedarf und Qualifikation spielen die entscheidende Rolle, und die Märkte für qualifiziertes Managementpersonal sind offensichtlich nicht so lokal gebunden, sondern überregional flexibel. Diese Tatsache zeigt sich gerade auch in der Betrachtung nach Call Center-Standorten Großstadt/Ballungsraum bzw. ländlicher Raum.

Postleitzahlgebiet	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
0	33.000	41.100	79.600	100%	97%	88%
1	43.500	56.000	79.200	90%	91%	84%
2	45.500	56.000	75.000	96%	91%	88%
3	60.800	75.800	83.100	86%	91%	94%
4	43.800	60.000	84.600	89%	85%	85%
5	40.600	59.400	79.300	100%	100%	94%
6	46.000	66.000	90.500	98%	100%	86%
7	47.200	55.100	87.800	98%	95%	89%
8	55.100	77.800	90.600	95%	88%	81%
9	48.300	63.100	96.000	94%	91%	94%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B46: Jahresgesamteinkommen nach Postleitzahlgebieten

Standort	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
Großst./Ballungsr.	45.000	59.400	86.300	100%	89%	90%
Ländlicher Raum	39.000	54.000	79.300	88%	94%	94%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B47: Jahresgesamteinkommen nach Call Center-Standort

Für einige Funktionen muss offensichtlich auf dem flachen Land mehr als in den Ballungsräumen gezahlt werden, um hier qualifiziertes Managementpersonal anzuwerben.

Positionsbezeichn.	Großstadt	Ländl.	Alle
	Ballungsr.	Raum	
Teamleiter	44.400	34.100	40.000
Supervisor	55.600	34.000	51.000
Projektleiter	55.800	53.300	49.000
Call Center-Leiter	80.800	71.600	75.800
Geschäftsltg./führg.	148.900	161.900	127.300
Personalleiter	64.300	52.000	57.600
Trainer/QualityMan.	42.200	45.000	40.000
Prozessmanager	70.500	73.600	57.100
Back Office-Man.	52.000	-	52.000
Social Web-Man.	-	52.000	52.000
Work Force-Man.	52.200	33.000	44.000
Vetrieb/Key Acc.M.	85.700	82.200	77.800
IT-Manager	56.500	63.000	62.000
Cotroller	-	-	-
BPO-DL-Steuerer	71.900	75.500	77.800

Tab. B48: Jahresgesamteinkommen nach Positionen im Call Center und Call Center-Standort

Führungsebene	Großstadt	Ländl.	Alle
	Ballungsr.	Raum	
führt keine MA	59.500	67.300	73.800
führt MA o. Führung	56.700	46.100	62.800
führt Führungskräfte	75.400	73.000	90.300
Geschäftltg./führg.	148.900	150.700	191.300

Tab. B49: Jahresgesamteinkommen nach Führungsebenen und Call Center-Standort

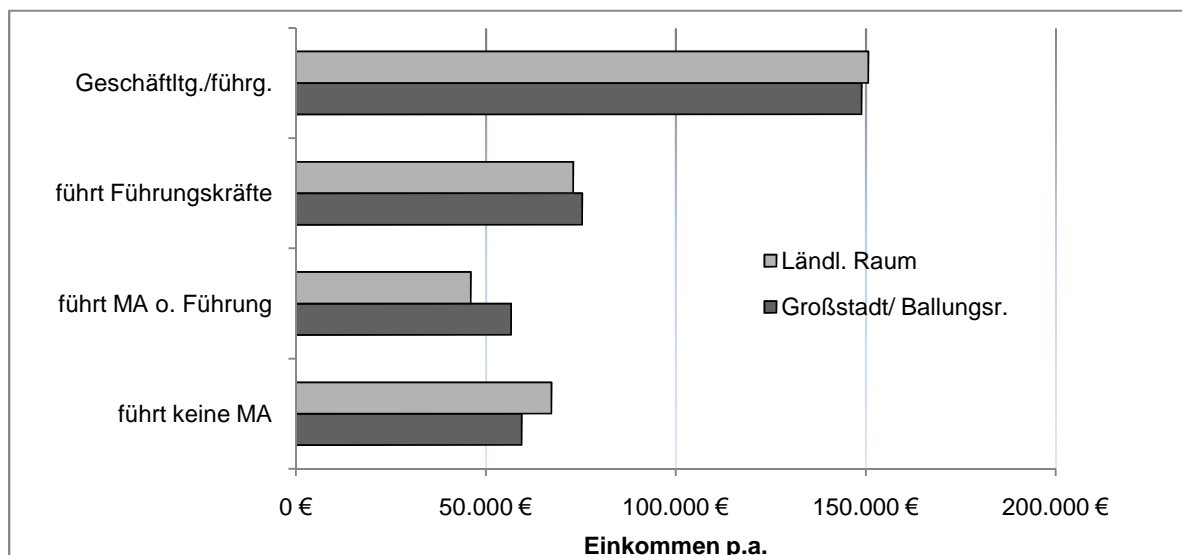


Abb. B17: Jahresgesamteinkommen nach Führungsebenen und Call Center-Standort

Führungsebene	Postleitzahlgebiet				
	0	1	2	3	4
	Einkommen p.a. in €				
führt keine MA	57.500	52.600	58.800	61.700	44.200
führt MA o. Führung	39.100	44.500	51.100	82.700	59.500
führt Führungskräfte	67.100	71.500	69.000	82.500	84.400
Geschäftltg./führg.	174.500	128.000	178.100	166.600	82.400

Führungsebene	Postleitzahlgebiet					Alle
	5	6	7	8	9	
	Einkommen p.a. in €					
führt keine MA	64.700	75.000	67.000	-	65.600	73.800
führt MA o. Führung	43.800	61.800	52.600	62.800	54.200	62.800
führt Führungskräfte	85.300	67.200	81.700	88.300	91.900	90.300
Geschäftltg./führg.	220.000	157.200	82.300	-	100.800	191.300

Tab. B50: Jahresgesamteinkommen nach Führungsebenen und Postleitgebieten

Auch schon in der vorherigen Studie war ein regionaler Einfluss nicht ganz eindeutig auszumachen. Erkennbar waren Hochpreisregionen wie München oder das Rhein-Main-Gebiet. Durch die allgemeine Absenkung der Managementvergütung während der vergangenen Wirtschaftskrise ist hier jedoch wohl manches applaniert worden.

4. Funktionen im Call Center

4.1. Aufgaben von Call Center Managern

In der Befragung haben die Call Center Manager ihre drei wichtigsten Aufgaben (ohne Priorisierung) aus der nachstehenden Liste von Aufgaben ausgewählt. Daraus ergeben sich drei Schwerpunkte der Tätigkeit: Personalführung, Qualitätsmanagement einschl. Qualifizierung und Prozesssteuerung. Im Prinzip muss jeder Call Center-Manager diesen drei Schwerpunkten gerecht werden können. Bei den Outsourcing-Dienstleistern kommt noch die Betreuung ihrer Auftraggeber (Kunden) hinzu. Bei einem Anteil von 42,3% Outsourcing-Dienstleister an den Befragungsteilnehmern ist der Anteil „Kundenbetreuung“ als 50,1% und der Anteil „Akquisition“ als 33,3% zu interpretieren.

wichtigste Aufgabe	Anteil
Rekrutierung	8,2%
Einarbeitung/Ausb.	14,1%
Führung/Motivation	54,6%
Personaleinsatz	15,1%
Qualitätskontrolle	35,4%
Reporting/Controll.	33,1%
Eskalationsfälle	11,8%
Kundenbetreuung*)	21,5%
Akquisition*)	14,1%
technische Fragen	1,8%
Prozesssteuerung	45,1%
Online-Kundenserv.	2,6%
Steuerung ext. DL	8,7%

Tab. B51: Wichtigste Aufgaben von Call Center Managern (bis zu 3 Nennungen)

*) Aufgabe nur bei externen Call Center-Dienstleistern

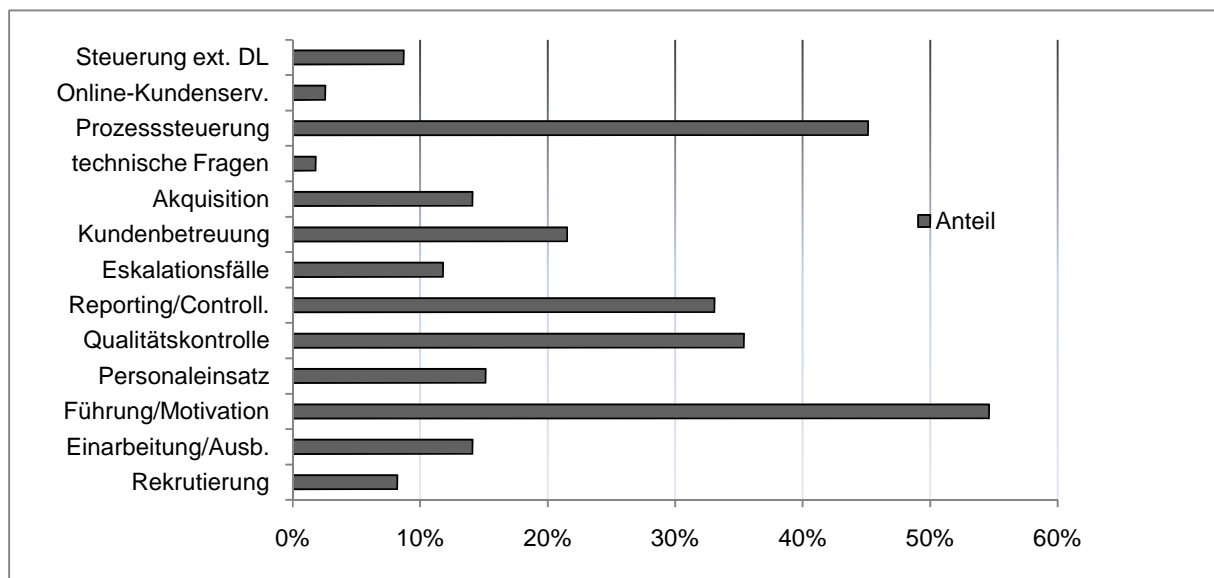


Abb. B18: Wichtigste Aufgaben von Call Center Managern

Die Betrachtung der Manager-Aufgaben nach Führungsebenen zeigt einen leichten Anstieg des Anteils der Führungsaufgaben mit der Führungsebene. Qualitätsmanagement und Controlling sind Aufgaben der mittleren Führungsebenen. Mit Prozessfragen befassen sich alle Ebenen, was deren Bedeutung unterstreicht. Die Akquisition und auch Betreuung der Auftraggeber (Kunden) der Outsourcing-Dienstleister ist Sache der Vertriebsmitarbeiter und der Chefs (Executive Selling); es ist durchaus bemerkenswert, diese Tatsache hier einmal in Form einer empirischen Erhebung bestätigt zu bekommen. (Die Zahlen sind als Punkte zu interpretieren, die je Führungsebene in der Summe auf 100 normiert wurden.)

Führungsebene	Rekrutierung	Einarbeit. Ausbildg.	Führung/ Motivativ.	Personal- Einsatz	Qualitäts- kontrolle	Reporting Controll.	Eskalat.- Fälle
führt keine MA	4	12	1	6	9	5	-
führt MA o. Führung	3	7	21	9	16	11	7
führt Führungskräfte	2	2	23	2	13	17	3
Geschäftl./führg.	5	4	26	3	4	5	4

Führungsebene	Kunden- betreug.*)	Akquisi- tion*)	techn. Fragen	Prozess- steuerung	Online- Kunden- service extern.	Steuerg. DL	Alle
führt keine MA	11	15	4	20	4	11	100
führt MA o. Führung	3	4	1	14	0	3	100
führt Führungskräfte	11	3	-	20	1	2	100
Geschäftl./führg.	18	14	-	13	3	3	100

Tab. B52: Wichtigste Aufgaben von Call Center Managern nach Führungsebenen
(bis zu 3 Nennungen je Manager, auf 100 Punkte je Führungsebene normiert)

Bei der Betrachtung nach den einzelnen Funktionen im Call Center fällt auf, dass die Mitarbeiterrekrutierung wohl fast ausschließlich das Thema der Personalbereiche ist (hinter der Funktionsbezeichnung Personalleiter verbergen sich auch Personalreferenten). Mitarbeiterqualifikation, Personaleinsatz(planung) und Qualitätskontrolle teilen sich Spezialisten und Teamleiter; Letzteres ist auch noch Sache der Call Center-Leiter. Online-Kundenservice ist noch kein Thema, mit dem in der Breite alle Manager im Call Center oder „Customer Service Center“ befasst sind; es ist ebenfalls ein Spezialistenthema. Das Call Center ist offensichtlich eine arbeitsteilige Welt qualifizierter Spezialisten.

Positionsbezeichn.	Rekrutierung	Einarbeit. Ausbildg.	Führung/ Motivat.	Personal- Einsatz	Qualitäts- kontrolle	Reporting Controll.	Eskalat.- Fälle
Teamleiter	2	9	24	12	19	12	8
Supervisor	-	9	20	6	14	6	17
Projektleiter	1	2	21	4	12	17	-
Call Center-Leiter	2	3	22	3	13	18	2
Geschäftsltg./führg.	3	4	29	1	6	1	1
Personalleiter	33	14	21	7	-	7	12
Trainer/QualityMan.	-	40	10	5	30	5	-
Prozessmanager	-	-	14	7	14	14	7
Back Office-Man.	-	-	-	-	-	-	33
Social Web-Man.	-	-	-	-	-	-	-
Work Force-Man.	-	-	8	38	15	15	8
Vetrieb/Key Acc.M.	-	-	8	-	-	-	-
IT-Manager	-	-	-	-	-	9	9
BPO-DL-Steuerer	-	-	7	-	14	14	-

Positionsbezeichn.	Kunden- betreug.*)	Akquisi- tion*)	techn. Fragen	Prozess- steuerung	Online- Kunden- service	Steuerg. extern. DL	Alle
Teamleiter	1	1	-	10	0	0	100
Supervisor	3	3	6	17	-	-	100
Projektleiter	12	3	1	23	1	4	100
Call Center-Leiter	11	3	-	22	-	3	99
Geschäftsltg./führg.	17	17	1	13	4	3	100
Personalleiter	-	-	-	2	-	2	100
Trainer/QualityMan.	-	-	-	10	-	-	100
Prozessmanager	-	4	-	39	-	-	100
Back Office-Man.	-	-	-	33	-	33	100
Social Web-Man.	-	-	-	50	50	-	100
Work Force-Man.	-	-	-	15	-	-	100
Vetrieb/Key Acc.M.	25	47	-	8	4	8	100
IT-Manager	9	9	27	36	-	-	100
BPO-DL-Steuerer	7	-	-	14	-	43	100

Tab. B53: Wichtigste Aufgaben von Call Center Managern nach Positionen im Call Center (bis zu 3 Nennungen je Manager, auf 100 Punkte je Position normiert)

Aufschlussreich für die Aufgabenpriorisierung der Call Center-Manager ist auch die Betrachtung der Ziele, an deren Erreichen die variablen Vergütungen gekoppelt werden. Von den individuell messbaren, objektiven und quantitativen Zielen bleibt eine klare Umsatz- und Kostenorientierung der Manager.

Ziel var. Vergütg.	Anteil
Umsatz./Termine	31,0%
Kundenbest.entw.	9,2%
Adressausschöpfung	0,3%
Stornoquote	3,1%
Kostenziele	21,3%
Projektziele	34,1%
Vorges.beurteilung	26,4%
Servicequalität	13,8%
Unternehmensziele	39,7%
keine var. Vergütg.	19,0%

Tab. B54: Wichtigste Aufgaben von Call Center Managern nach Positionen im Call Center (Mehrfachnennungen)

4.2. Funktionsabhängige Vergütung

Hinsichtlich des Outbound- bzw. Inbound-Anteils am Verantwortungsbereich des Managers scheint sich hier, wenn auch nicht ganz so deutlich, das Bild aus Teil A zu bestätigen, dass die Mischung von und die Flexibilität zwischen Inbound- und Outbound-Anwendungen höher vergütet wird. Tendenziell werden die Manager im Inbound wohl höher bezahlt, auch weil dort die komplexeren Aufgaben zu bewältigen sind.

Führungsebene	Outbound-Anteil im Call Center in Prozent						Alle
	kein	bis 25	25 bis 50	50 bis 75	über 75	(fast) 100	
	Einkommen p.a. in €						
führt keine MA	63.700	42.000	43.600	-	-	55.600	73.800
führt MA o. Führung	55.300	48.000	56.700	39.300	47.400	54.900	62.800
führt Führungskräfte	74.800	82.400	70.700	74.900	71.300	66.100	90.300
Geschäftl./führg.	136.200	204.500	149.900	153.900	87.300	-	191.300

Tab. B55: Jahresgesamteinkommen nach Führungsebenen und Outbound-Anteil

Outbound-Anteil im Call Center	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
kein Outbound	40.600	58.100	85.000	96%	88%	92%
0% < Outb. < 25%	48.000	62.200	88.800	94%	92%	88%
25% < Outb. < 50%	45.000	58.100	84.300	100%	91%	90%
50% < Outb. < 75%	43.100	55.500	91.800	94%	97%	85%
75% < Outb. < 100%	46.000	62.000	88.500	85%	92%	75%
100%	40.000	56.000	75.000	98%	91%	88%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B56: Jahresgesamteinkommen nach Outbound-Anteil

Bei den Vergütungen nach Positionen sind neben den absoluten Beträgen die variablen Anteile von Interesse. Selbst bei Vertriebsfunktionen haben nur 25% der Vertriebler tatsächlich einen höheren variablen Anteil als 14%. Das mag auch durch die schwierige Zeit der Wirtschaftskrise bedingt sein. Zum Vergleich sind für ausgewählte Positionen, für die brauchbare Daten vorlagen, die durchschnittlichen Jahresgesamteinkommen wiedergegeben. Es sieht so aus, dass sich die Einkommen gegenüber vor zwei Jahren im Durchschnitt weder nach unten noch nach oben bewegt haben.

Positionsbezeichnung	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt			Vergleich 2009
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	
Teamleiter	33.000	40.000	50.500	100%	98%	93%	40.600
Supervisor	40.600	51.000	58.100	100%	92%	91%	
Projektleiter	40.000	49.000	59.200	98%	92%	90%	50.900
Call Center-Leiter	58.100	75.800	90.400	91%	87%	86%	76.700
Geschäftsltg./führg.	92.800	127.300	182.500	95%	90%	89%	114.600
Personalleiter	40.000	57.600	86.400	94%	88%	91%	55.700
Trainer/QualityMan.	34.000	40.000	49.100	97%	98%	100%	41.350
Prozessmanager	51.000	57.100	88.900	98%	91%	81%	
Back Office-Man.	52.000	52.000	52.000	87%	87%	87%	
Social Web-Man.	52.000	52.000	52.000	98%	98%	98%	
Work Force-Man.	41.600	44.000	52.000	94%	92%	87%	
Vetrieb/Key Acc.M.	56.900	77.800	108.900	89%	88%	86%	74.300
IT-Manager	60.000	62.000	66.000	85%	92%	86%	
BPO-DL-Steuerer	58.000	77.800	85.000	88%	85%	92%	62.700
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%	

Tab. B57: Jahresgesamteinkommen nach Positionen im Call Center

Auch in der Betrachtung nach Führungsebenen zeigt sich, dass sich die Gehälter insgesamt gegenüber der Studie 2009 kaum bewegt haben. Die Angabe für die Geschäftsführungsebene in 2009 kann bei Kenntnis der Branche eher als ein statistischer Ausreißer nach unten angesehen werden.

Führungsebene	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt			Vergleich 2009
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	
führt keine MA	42.000	55.900	73.800	97%	91%	89%	51.200
führt MA o. Führung	36.000	46.400	62.800	92%	97%	85%	47.900
führt Führungskräfte	52.000	71.000	90.300	96%	93%	86%	73.900
Geschäftltg./führg.	91.000	124.500	191.300	86%	82%	85%	104.000
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%	

Tab. B58: Jahresgesamteinkommen nach Führungsebenen

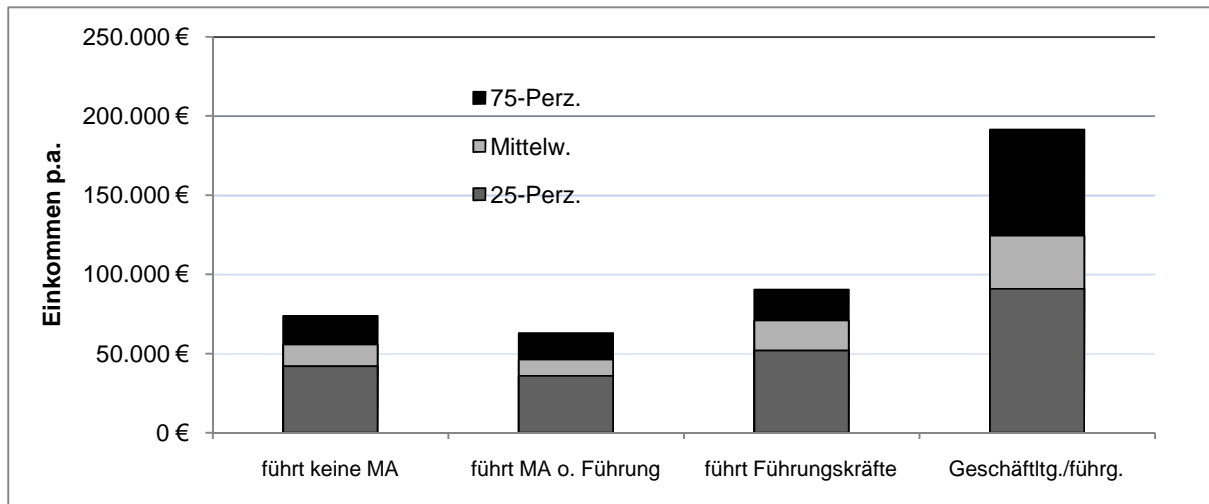


Abb. B19: Jahresgesamteinkommen nach Führungsebenen

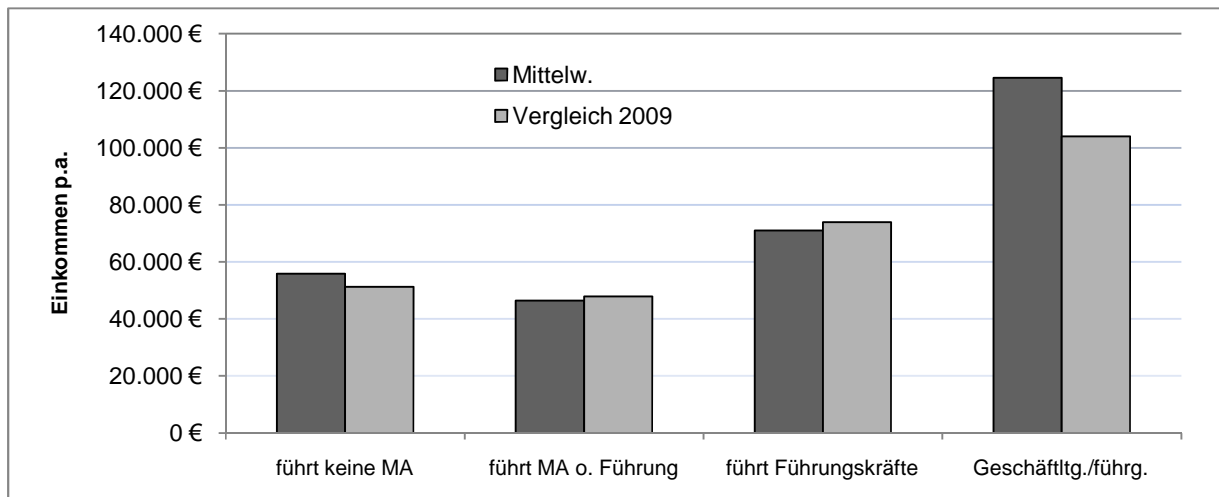


Abb. B20: Jahresgesamteinkommen nach Führungsebenen (Vergleich 2011 – 2009)

Mit der Anzahl der Mitarbeiter im Verantwortungsbereich steigt das Einkommen erst ab 200 Mitarbeitern eindeutig an. Darunter gibt es offensichtlich noch andere Kriterien der Gehaltsfindung, die sich auswirken.

Mitarbeiter im Verantwortungsbereich	Einkommen p.a. in €			davon fixes Gehalt		
	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.	25-Perz.	Mittelw.	75-Perz.
keine	41.700	54.500	71.700	97%	94%	92%
1 bis unter 5	54.000	73.000	107.100	94%	90%	90%
5 bis unter 10	41.700	58.100	76.600	94%	88%	86%
10 bis unter 25	34.800	45.000	55.400	95%	99%	92%
25 bis unter 50	44.300	60.100	79.200	92%	95%	92%
50 bis unter 100	40.000	68.400	86.300	98%	96%	86%
100 bis unter 200	52.400	62.300	80.800	91%	91%	90%
200 bis unter 500	56.600	74.000	100.100	90%	89%	90%
500 oder mehr	88.600	122.900	148.600	85%	80%	91%
Alle	44.000	58.100	85.000	92%	91%	87%

Tab. B59: Jahresgesamteinkommen nach Mitarbeitern im Verantwortungsbereich

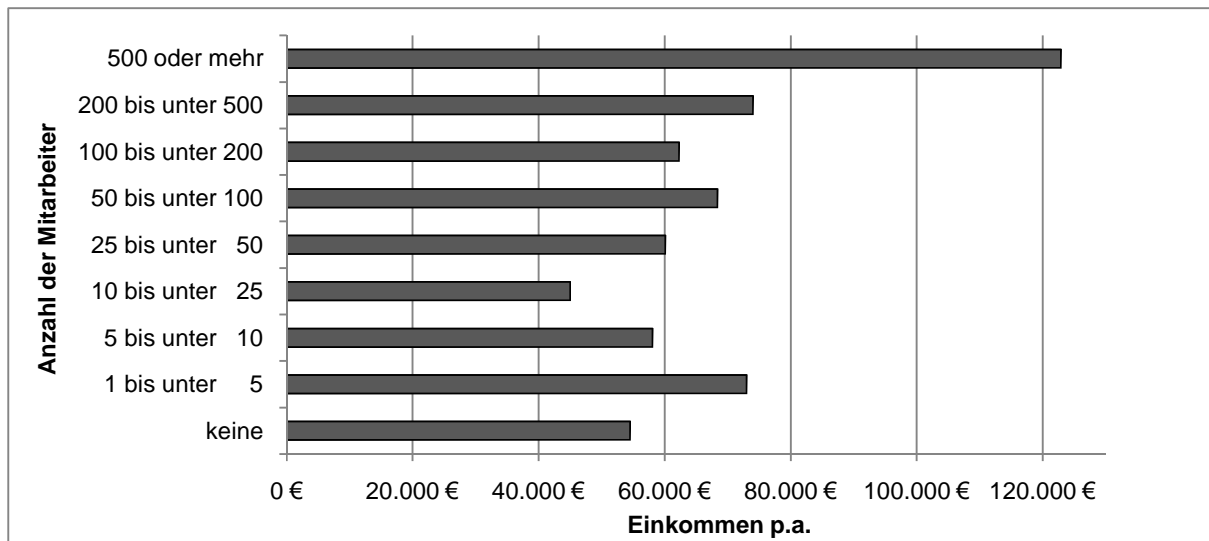


Abb. B21: Jahresgesameinkommen nach Mitarbeitern im Verantwortungsbereich

Die Gewährung von Zusatzleistungen unterscheidet sich erwartungsgemäß nach Führungsebenen in der nachfolgend dargestellten Weise:

Führungsebene	verm.w. Leistung	betriebl. Altersv.	Fahrtkosten	Firmen-PKW	Mobil-Telefon	Fortbildung	keine
führt keine MA	16,3%	34,7%	20,4%	22,4%	34,7%	46,9%	0,0%
führt MA o. Führung	25,9%	34,0%	24,7%	14,8%	28,4%	58,0%	0,0%
führt Führungskräfte	32,4%	39,2%	24,3%	33,8%	54,7%	60,8%	0,0%
Geschäfttg./führg.	29,0%	51,6%	12,9%	77,4%	96,8%	45,2%	0,0%
Alle	27,4%	37,4%	23,1%	27,9%	44,6%	56,7%	0,0%

Tab. B60: Zusatzleitungen (fringe benefits) nach Führungsebenen

5. Rekrutierung

5.1. Rekrutierungswege

Die Call Center-Manager aller Führungsebenen waren vor ihrer derzeitigen Position zum weit überwiegenden Teil bereits im Call Center beschäftigt. Erfahrung wird in diesem spezialisierten Geschäft erwartet. Die in den unteren Ebenen von außen stammenden Manager reflektieren das Ausmaß an Auffrischung des Stammes durch Nachwuchskräfte. In der Geschäftsführungsebene wird der eine oder andere Quereinsteiger mehr zugelassen.

Führungsebene	außerh. CC	CC and. Arb.g.	CC derz. Arb.g.	>1 Jahr nicht berufstätig	Alle
führt keine MA	16,3%	59,2%	24,5%	0,0%	100,0%
führt MA o. Führung	13,6%	58,0%	28,4%	0,0%	100,0%
führt Führungskräfte	9,5%	64,2%	25,0%	1,3%	100,0%
Geschäfttg./führg.	16,1%	71,0%	12,9%	0,0%	100,0%
Alle	12,6%	61,5%	25,4%	0,5%	100,0%

Tab. B61: Beschäftigung vor der derzeitigen Position nach Führungsebenen

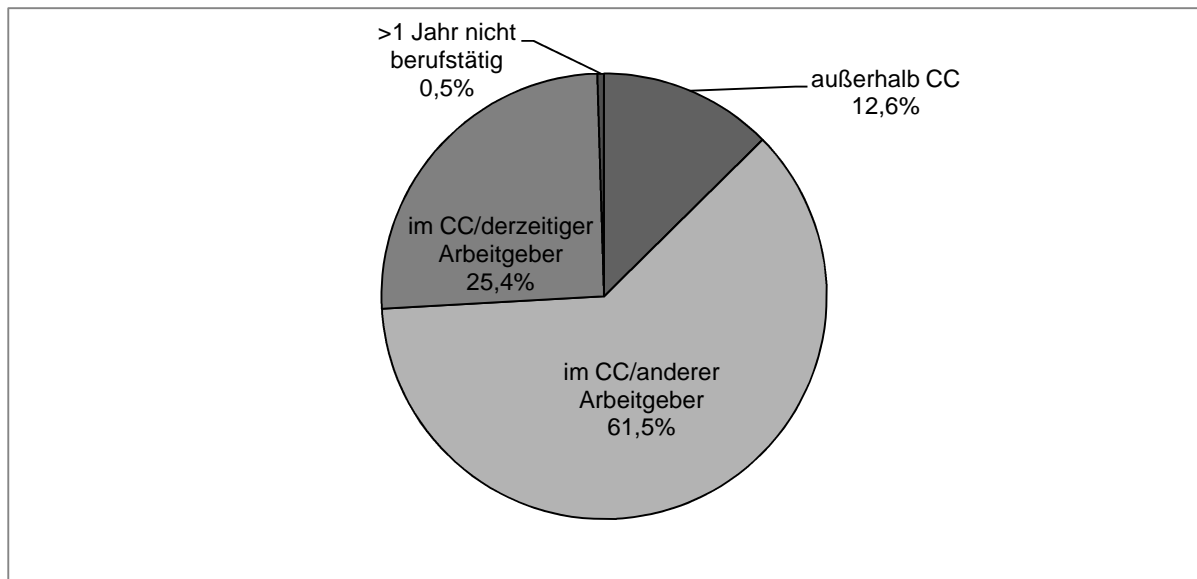


Abb. B22: Beschäftigung vor der derzeitigen Position

Die Rekrutierungswege, auf denen die Manager in die Call Center-Unternehmen kommen, sind wie bei den Agenten und Teamleitern breit gestreut. Bemerkenswert ist der hohe Anteil von Rekrutierungen über das persönliche Netzwerk, insgesamt rund ein Viertel, bei Geschäftsführern und in einigen Spezialfunktionen noch deutlich darüber. Der Anteil des persönlichen Netzwerkes nimmt mit der Führungsebene zu; man kennt sich in der Branche. Aber auch der Anteil der Rekrutierung durch Personalberater nimmt mit der Führungsebene zu.

Führungsebene	Print-Anzeige	Website Arb.g.	Online-Anzeige	Initiativbewerb.
führt keine MA	18,4%	28,6%	16,3%	2,0%
führt MA o. Führung	24,7%	11,7%	17,3%	6,8%
führt Führungskräfte	9,5%	11,5%	9,5%	6,1%
Geschäftlgt./führg.	3,2%	3,2%	3,2%	3,2%
Alle	16,4%	13,1%	13,1%	5,6%

Führungsebene	Person.berater	persönl. Netzwerk	Arbeitsamt	andere	Alle
führt keine MA	6,1%	16,3%	4,1%	8,2%	100,0%
führt MA o. Führung	10,5%	17,9%	7,4%	3,7%	100,0%
führt Führungskräfte	22,3%	32,4%	2,6%	6,1%	100,0%
Geschäftlgt./führg.	32,3%	38,8%	-	16,1%	100,0%
Alle	16,2%	24,9%	4,6%	6,1%	100,0%

Tab. B62: Rekrutierungswege nach Führungsebenen

Positionsbezeichn.	Print- Anzeige	Website Arb.g.	Online- Anzeige	Initiativ- bewerb.
Teamleiter	30,0%	14,4%	15,6%	7,8%
Supervisor	15,4%	30,8%	15,4%	-
Projektleiter	12,5%	15,0%	20,0%	5,0%
Call Center-Leiter	15,4%	11,4%	9,8%	4,9%
Geschäftsltg./führg.	-	3,0%	6,1%	3,0%
Personalleiter	12,5%	12,5%	6,3%	6,2%
Trainer/QualityMan.	18,2%	9,1%	18,2%	18,2%
Prozessmanager	-	16,7%	8,3%	16,7%
Back Office-Man.	-	-	-	-
Social Web-Man.	-	-	100,0%	-
Work Force-Man.	20,0%	20,0%	-	-
Vetrieb/Key Acc.M.	11,1%	18,5%	7,4%	-
IT-Manager	20,0%	20,0%	-	20,0%
BPO-DL-Steuerer	15,4%	7,7%	46,1%	-
Alle	16,4%	13,1%	13,1%	5,6%

Positionsbezeichn.	Person. berater	persönl. Netzwerk	Arbeits- amt	andere	Alle
Teamleiter	5,6%	10,0%	11,1%	5,5%	100,0%
Supervisor	15,4%	-	15,4%	7,6%	100,0%
Projektleiter	15,0%	22,5%	2,5%	7,5%	100,0%
Call Center-Leiter	22,8%	27,6%	2,4%	5,7%	100,0%
Geschäftsltg./führg.	27,3%	42,4%	-	18,2%	100,0%
Personalleiter	12,5%	50,0%	-	-	100,0%
Trainer/QualityMan.	9,1%	9,1%	18,1%	-	100,0%
Prozessmanager	16,7%	25,0%	-	16,6%	100,0%
Back Office-Man.	-	100,0%	-	-	100,0%
Social Web-Man.	-	-	-	-	100,0%
Work Force-Man.	-	60,0%	-	-	100,0%
Vetrieb/Key Acc.M.	22,2%	40,6%	-	-	100,0%
IT-Manager	-	40,0%	-	-	100,0%
BPO-DL-Steuerer	15,4%	15,4%	-	-	100,0%
Alle	16,2%	24,9%	4,6%	6,1%	100,0%

Tab. B63: Rekrutierungswege nach Positionen im Call Center

Die nachfolgende Tabelle zeigt neben der Verteilung der Rekrutierungswege auf alle rekrutierten Manager auch die Betriebszugehörigkeit dieser Manager in Jahren. Dabei schneiden die Online-Bewerbungen und die durch Personalberater rekrutierten Manager unterdurchschnittlich ab. Vielleicht fehlt es bei der „leichten“ Online-Bewerbung bisweilen an Motivation für die Position. Personalberater werden immer dann eingesetzt, wenn die Position eher schwierig zu besetzen ist, was sich dann auf die Fluktuation auswirken kann.

Rekrutierungsweg	Anteil	Jahre
Print-Anzeige	16,4%	6,3
Website des ArbG.	13,1%	4,3
Online-Anzeige	13,1%	3,9
Initiativbewerbung	5,6%	6,9
Personalberater	16,2%	4,1
persönl. Netzwerk	24,9%	4,9
Arbeitsamt	4,6%	6,4
andere Wege	6,1%	6,8
Alle	100,0%	5,1

Tab. B64: Rekrutierungswege und Betriebszugehörigkeit

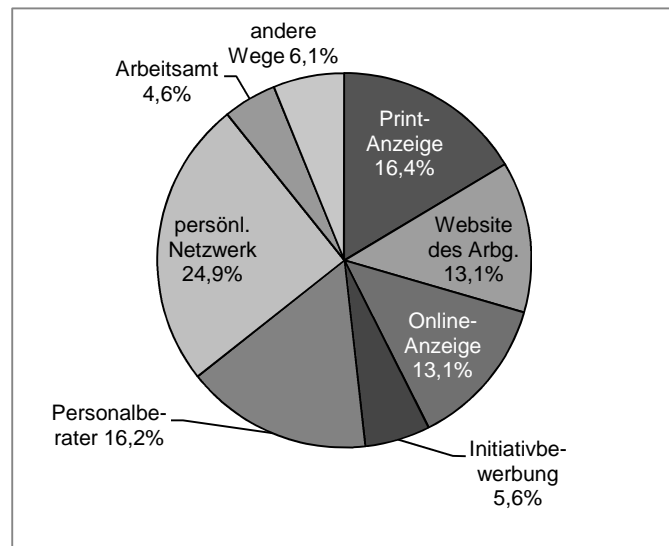


Abb. B23: Verteilung Rekrutierungswege

5.2. Auswahlverfahren

Erwartungsgemäß ist mit zunehmender Führungsebene der Gesprächsbedarf wohl auf beiden Seiten bei der Einstellung auch höher. Ein drittes persönliches Gespräch, bevor man zueinander kommt, ist durchaus üblich. Aber die Prognosewirkung dieses sorgfältigeren Auswahlverfahrens ist kurioserweise nicht besser. Die (bisherige) Betriebszugehörigkeit der befragten Manager nimmt im Durchschnitt sogar deutlich ab. Das gleiche Ergebnis wurde im Teil A auch für die Agenten festgestellt. Und mehr noch, die gleichen Ergebnisse wurden für Agenten und Manager auch im Großen Call Center Karriere- und Gehaltsvergleich 2009 festgestellt.

Eine plausible Erklärung für dieses Kuriosum könnte darin liegen, dass eine höhere Anzahl an notwendigen Gesprächen eher als ein Indiz für Zweifel – auf der einen oder auch anderen Seite – ist, die sich dann später als berechtigt herausstellen. Wenn die Entscheidung klar ist, kann man sie auch schnell ohne viel Federlesens fällen.

Führungsebene	Einstellungsgespräche			Alle
	1	2	3 o. mehr	
führt keine MA	30,7%	46,9%	22,4%	100,0%
führt MA o. Führung	27,2%	60,5%	12,3%	100,0%
führt Führungskräfte	16,9%	51,3%	31,8%	100,0%
Geschäftlgt./führg.	29,0%	32,3%	38,7%	100,0%
Alle	23,8%	53,1%	23,1%	100,0%

Tab. B65: Anzahl persönliche Einstellungsgespräche nach Führungsebenen

Anzahl Gespräche	Anteil	Jahre
1	23,8%	7,2
2	53,1%	4,7
3 oder mehr	23,1%	3,9
Alle	100,0%	5,1

Tab. B66: Anzahl persönlicher Einstellungsgespräche und Betriebszugehörigkeit

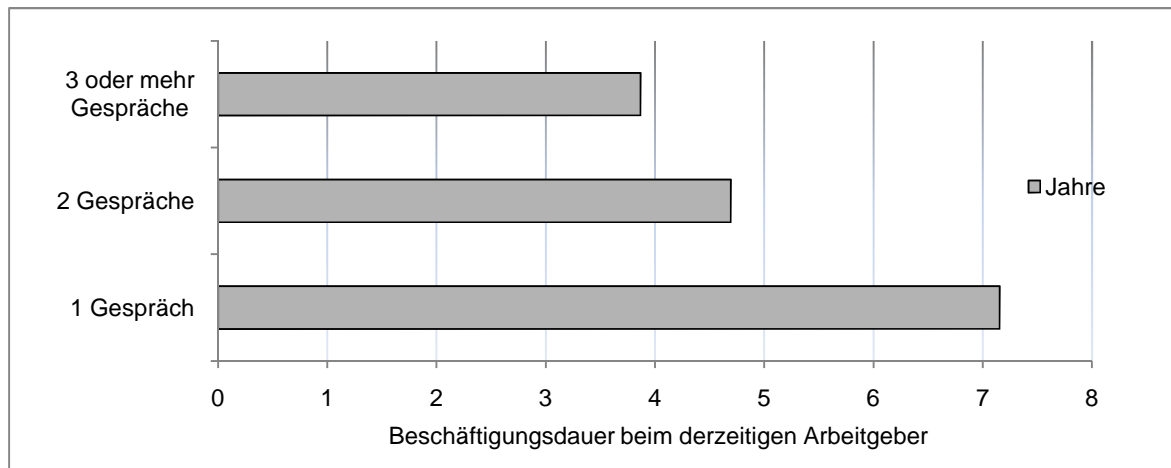


Abb. B24: Anzahl persönlicher Einstellungsgespräche und Betriebszugehörigkeit

Die (bisherige) Betriebszugehörigkeit wird hier als ein Indikator für die Performance des Managers, also für die Qualität der Auswahlentscheidung angesehen. Die Anwendung von Auswahlinstrumenten (Diagnostikinstrumenten) bringt aus dieser Sicht bei keinem Instrument einen herausragenden Vorteil. Bestenfalls das Gruppenassessment scheint einen etwas besseren Prognosewert zu haben. Auch dieses Ergebnis zeigt schon die vorherige Studie.

Der Schluss, deshalb auf die Anwendung von Diagnostikinstrumenten zu verzichten, wäre allerdings leichtfertig, da diese lediglich die relative Stärke der Instrumente gegeneinander zeigen.

Führungsebene	psych. Test	Einzel- Assess.	Gruppen- Assess.	Probe- Arb.tag	keines
führt keine MA	12,2%	16,3%	8,2%	14,3%	55,1%
führt MA o. Führung	10,5%	26,5%	15,4%	21,0%	42,0%
führt Führungskräfte	10,1%	27,7%	11,5%	14,2%	56,1%
Geschäftltg./führg.	16,1%	16,1%	3,2%	-	77,4%
Alle	11,0%	24,9%	12,1%	15,9%	51,8%

Tab. B67: Anwendung von Auswahlverfahren nach Führungsebenen

Auswahlinstrument	Anteil	2011	2009
Psycholog. Tests	11,0%	4,8	5,3
Einzelassessment	24,9%	5,4	4,4
Gruppenassessm.	12,1%	6,3	5,6
Probearbeitstag	15,9%	5,2	4,4
keines der Instrum.	51,8%	4,7	4,7
Alle	-	5,1	4,7

Tab. B68: Anwendung von Auswahlverfahren und Betriebszugehörigkeit in Jahren

Es ist wider Erwarten nicht so, dass mit höherer Führungsebene die Bereitschaft zum Umzug oder Bereitschaft zur Unterhaltung einer Zweitwohnung steigt. Es ist jedoch ziemlich eindeutig und auch plausibel, dass die Betriebszugehörigkeit, also die Bindung an das Unternehmen, mit den Mobilitätszugeständnissen Umzug und Zweitwohnung mit Pendeln abnimmt.

Führungsebene	ja Umzug	nicht erforderl.	Zweit- Wohnung	Alle
führt keine MA	32,7%	57,1%	10,2%	100,0%
führt MA o. Führung	30,2%	66,7%	3,1%	100,0%
führt Führungskräfte	42,6%	48,6%	8,8%	100,0%
Geschäftl./führg.	25,8%	71,0%	3,2%	100,0%
Alle	34,9%	59,0%	6,1%	100,0%

Tab. B69: Umzug für den Arbeitsplatz nach Führungsebenen

Umzug f. Arb.platz	Anteil	Jahre
Ja	34,9%	4,4
nein, nicht erforderl.	59,0%	5,7
nein, Zweitwohnung	6,1%	3,3
Alle	100,0%	5,1

Tab. B70: Umzug für den Arbeitsplatz und Betriebszugehörigkeit

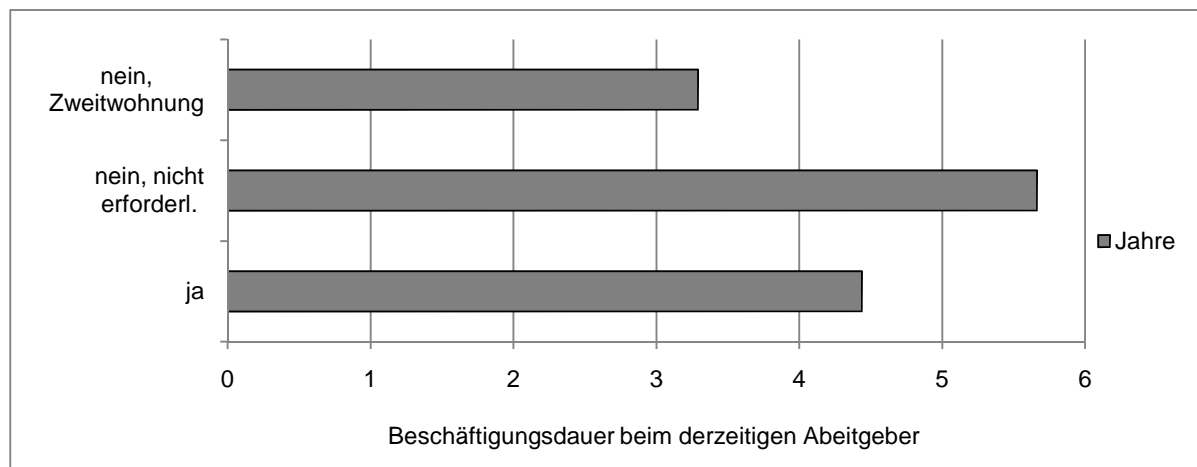


Abb. B25: Umzug für den Arbeitsplatz und Betriebszugehörigkeit