



Qualität der Arbeit in Callcentern

Fallstudie Österreich im *Global Call Center Industry Project*

Annika Schönauer

FORBA Forschungsbericht 5/2005

Dieses Projekt wurde vom Jubiläumsfond der Österreichischen Nationalbank finanziert

Projektleitung: Jörg Flecker

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt
A-1020 WIEN, Aspernbrückengasse 4/5
Tel.: +431 21 24 700
Fax: +431 21 24 700-77
office@forba.at
<http://www.forba.at>

INHALT

<i>EINLEITUNG</i>	1
1. <i>DIE ÖSTERREICHISCHE CALLCENTER-STUDIE IM GLOBAL CALLCENTER INDUSTRY PROJEKT</i>	3
1.1. <i>Methodische Vorgehensweise</i>	3
1.2. <i>Die Befragten</i>	4
2. <i>DIE ÖSTERREICHISCHE CALLCENTER-BRANCHE</i>	7
2.1. <i>Callcenter-Typen und Branchen</i>	7
2.2. <i>Gründungsjahre und Umsatzentwicklung</i>	12
2.3. <i>KundInnengruppen, Schwerpunktmärkte und Unternehmensstrategien</i>	13
2.4. <i>Netzwerke und Organisationen</i>	20
2.5. <i>Kollektivverträge</i>	22
2.6. <i>Betriebsräte</i>	24
3. <i>DIE BESCHÄFTIGTEN</i>	27
3.1. <i>Beschäftigtenzahlen</i>	27
3.2. <i>Qualifikation</i>	28
3.3. <i>Geschlechterverhältnisse</i>	30
3.4. <i>Beschäftigungsverhältnisse</i>	32
3.5. <i>Gehälter und Leistungsbewertung</i>	39
3.6. <i>Betriebszugehörigkeit und Fluktuation</i>	44

4.	<i>PERSONALPOLITIK</i>	48
4.1.	<i>Rekrutierung und Qualifizierung</i>	48
4.2.	<i>Arbeitskosten und Personalpläne</i>	52
4.3.	<i>Verhältnis Management und Beschäftigte bzw. Vertretungsgremien</i>	53
5.	<i>DIE ARBEITSORGANISATION</i>	55
5.1.	<i>Arbeitsstruktur</i>	55
5.2.	<i>Kontrolle und Konsequenzen</i>	58
5.3.	<i>Kennziffern und Zielgrößen</i>	63
5.4.	<i>Handlungsspielräume der Agents</i>	65
5.5.	<i>KundInnenzufriedenheit</i>	70
5.6.	<i>Technik</i>	71
	<i>ZUSAMMENFASSUNG</i>	74
	<i>LITERATUR</i>	79

ABBILDUNGSVERZICHNIS

Abbildung 1-1:	Positionen der Befragten im Unternehmen.....	4
Abbildung 1-2:	Geschlecht der Befragten	5
Abbildung 1-3:	Anzahl der Befragten nach Berufspositionen und Geschlecht.....	5
Abbildung 1-4:	Anzahl der Interviewten nach Beschäftigungsdauer im Callcenter-Bereich.....	6
Abbildung 2-1:	Verteilung nach unterschiedlichen Callcenter-Typen.....	8
Abbildung 2-2:	Die wichtigsten Branchen nach Anzahl der befragten Callcenter	9
Abbildung 2-3:	Callcenter-Typen nach größtem Gesprächsvolumen.....	11
Abbildung 2-4:	Größtes Gesprächsvolumen nach Callcenter-Typen.....	11
Abbildung 2-5:	Gründungsjahre der befragten Callcenter.....	12
Abbildung 2-6:	Umsatzentwicklung in den letzten zwei Jahren.....	13
Abbildung 2-7:	Callcenter nach KundInnengruppen.....	14
Abbildung 2-8:	Größtes Anrufvolumen.....	15
Abbildung 2-9:	Die wichtigsten Unternehmensstrategien nach Anteil der Unternehmen.....	16
Abbildung 2-10:	Schwerpunktmarkt nach Anteil der Callcenter	16
Abbildung 2-11:	Mitgliedschaft externer Dienstleister in lokalen Netzwerken.....	21
Abbildung 2-12:	Mitglieder in lokalen Netzwerken nach Callcenter-Typen	21
Abbildung 2-13:	Mitgliedschaft von inhouse-Callcentern in lokalen Netzwerken	22
Abbildung 2-14:	Kollektivverträge in Callcentern.....	23
Abbildung 2-15:	Anzahl der Callcenter nach Typ und Art des Kollektivvertrags	23
Abbildung 2-16:	Verbreitung von Betriebsräten nach % von Callcenter-Typen	25
Abbildung 2-17:	Verbreitung nach Kollektivverträgen und Betriebsräten in %.....	26
Abbildung 3-1:	Anzahl der Callcenter nach Beschäftigtenzahl.....	27
Abbildung 3-2:	Anteil der Beschäftigten Agents nach Bildungsabschlüssen	29
Abbildung 3-3:	Durchschnittlicher Anteil der Personen mit angeführten Bildungsabschlüssen nach Callcenter-Typ.....	30
Abbildung 3-4:	Durchschnittlicher Frauenanteil nach Positionen in %.....	31
Abbildung 3-5:	Durchschnittlicher Frauenanteil der Agents nach Branchen in %.....	32
Abbildung 3-6:	Verbreitung von Teilzeitverträgen nach Anteil der Unternehmen	33
Abbildung 3-7:	Durchschnittlicher Anteil der Teilzeitbeschäftigten an der Belegschaft nach KundInnensegmenten.....	34
Abbildung 3-8:	Verbreitung befristeter bzw. unbefristeter Verträge nach % der Unternehmen	35
Abbildung 3-9:	Verbreitung von LeiharbeiterInnen nach Anteil der Unternehmen.....	35
Abbildung 3-10:	Verbreitung von freien Dienstverträgen nach Anteil der Unternehmen.....	36
Abbildung 3-11:	Durchschnittliche Anteile der freien MitarbeiterInnen an der Belegschaft, wenn freie MitarbeiterInnen beschäftigt werden (40 % der Unternehmen), nach den wichtigsten Branchen.....	37
Abbildung 3-12:	Verbreitung von geringfügig Beschäftigten nach % der Unternehmen	38
Abbildung 3-13:	Durchschnittliche Bruttostundenlöhne in Euro für befristet und unbefristete Beschäftigte nach Callcenter-Typen im Vergleich	40

Abbildung 3-14:	Durchschnittlicher Bruttostundenlohn nach Branchen (unbefristet Beschäftigte)	41
Abbildung 3-15:	Durchschnittlicher Anteil der Variablen Gehaltsbestandteile nach Callcenter-Typen in %	42
Abbildung 3-16:	Durchschnittliches Bruttojahreseinkommen von ManagerInnen nach den wichtigsten Branchen	43
Abbildung 3-17:	Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der typischen Agents in Betrieben mit BR und KV	45
Abbildung 3-18:	Personalfuktuation nach Callcenter-Typ und Anteil der typischen Beschäftigten in %	46
Abbildung 4-1:	Anteil der BewerberInnen, die tatsächlich eingestellt werden in %	48
Abbildung 4-2:	Callcenter-Typen nach Anteil der Agents, die bereits in einem anderen Callcenter gearbeitet haben.	49
Abbildung 4-3:	Durchschnittliche Schulungstage typischer Agents nach Beschäftigungsdauer und Callcenter-Typ	50
Abbildung 4-4:	Unternehmen mit oder ohne Betriebsrat und deren Anteile der Arbeitskosten an den Gesamtkosten	52
Abbildung 4-5:	Anteil der Callcenter nach Personalentwicklung im nächsten Jahr	53
Abbildung 5-1:	Anteile der ArbeitnehmerInnen, die über folgende Arbeitsbedingungen verfügen in %	55
Abbildung 5-2:	Anteile der ArbeitnehmerInnen, die über folgende Arbeitsbedingungen verfügen, nach Callcenter-Typen in %	57
Abbildung 5-3:	Häufigkeit computerisierter, quantitativer Rückmeldungen über die Leistung nach Betriebsrat	59
Abbildung 5-4:	Häufigkeit des Abhörens erfahrener MitarbeiterInnen nach Betriebsrat	60
Abbildung 5-5:	Häufigkeit von Feedback oder Coaching über Gesprächsführung und Servicequalität bei erfahrenen MitarbeiterInnen nach Callcenter-Typ	61
Abbildung 5-6:	Ausmaß in dem Informationen aus der Leistungsbewertung für Sanktionen verwendet werden, nach Betriebsrat	62
Abbildung 5-7:	Anteile aller Callcenter, die Zielgrößen für ihre Erreichbarkeit haben nach den wichtigsten Branchen in %	64
Abbildung 5-8:	Durchschnittliche Gesprächsdauer pro Anruf in Minuten nach den wichtigsten Branchen	65
Abbildung 5-9:	Anteil der Unternehmen, deren Agents viel bzw. sehr viel Handlungsspielräume in den angeführten Bereichen haben in %	66
Abbildung 5-10:	Anteil aller Unternehmen, deren Agents gar keinen bzw. wenig Handlungsspielraum in den angeführten Bereichen haben in %	66
Abbildung 5-11:	Verwendung von Gesprächsleitfäden/Skripten	68
Abbildung 5-12:	Anteile der Callcenter-Typen nach der Verwendung von Skripten in %	69
Abbildung 5-13:	Anteil der Callcenter, die zusätzlich zum Telefon folgende Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen in %	73

EINLEITUNG

Ziel des Forschungsprojekts ist die Analyse der Qualität der Arbeit in Callcentern und ihrer Bedingtheit durch institutionelle Rahmenbedingungen und Geschäftsstrategien. FORBA ist mit dieser Studie Teil des Global Callcenter Research Projects. Es handelt sich dabei um ein internationales Projekt, dessen Ziel es ist, Vergleiche über die Qualität von Arbeit in Callcentern in Industrieländern und in Schwellen- bzw. Transformationsländern anzustellen. Ausgehend von einer US-amerikanischen Vorgängerstudie, die ergab, dass die Qualität von Arbeit in Callcentern wesentlich von Managementstrategien und dem institutionellen Kontext geprägt ist, sind Beschäftigungsstruktur, Arbeitsorganisation, strategische Ausrichtung, Managementpraxen, Personalpolitiken, Umsatz- und Leistungsdaten, Interessenvertretungsstrukturen sowie institutionelle Einbindung in Wirtschaftsförderungs- und Netzwerkstrukturen Gegenstand der Betrachtungen. Diese Merkmale werden mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens erhoben.

Die Untersuchung der Callcenter wird im Sinne interessanter Vergleiche in allen fünf Kontinenten stattfinden. Die Qualität der Arbeit soll insgesamt in den Ländern Australien, Dänemark, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Indien, Irland, Israel, Japan, Kanada, Korea, den Niederlanden, Österreich, Philippinen, Polen, Schweden, Südafrika und den USA untersucht werden. Vertreten sind somit Länder, die unterschiedliche Typen von industriellen Beziehungen verkörpern (Katz 1997):

- markt-orientiertes System (Australien, Kanada, UK, USA)
- Systeme mit institutionalisierten Verhandlungen zwischen den SozialpartnerInnen (Dänemark, Deutschland, Irland, die Niederlande, Österreich, Schweden, Japan)
- Schwellenländer/Transformationsländer (Indien, Korea, Philippinen, Polen, Südafrika).

Die Auswahl der Länder anhand dieser Typologie erlaubt zusätzlich einen internationalen Vergleich der Prägung der Beschäftigungsbedingungen in Callcentern durch den institutionellen Kontext.

Ausgehend von den Ergebnissen der US-amerikanischen Studie stellt das vorliegende Projekt die beiden folgenden Forschungsfragen:

- Welche Unterschiede gibt es in der Qualität der Arbeit in österreichischen Callcentern?
- Welche Faktoren können diese Unterschiede zwischen den Callcenter-Arbeitsplätzen erklären?

Um diese Fragestellungen beantworten zu können, werden die bereits beschriebenen Merkmale in Callcentern erhoben und miteinander verglichen.

Der vorliegende Bericht stellt die Ergebnisse der österreichischen Erhebung ausführlich dar und schafft ein detailliertes Bild der österreichischen Callcenter-Branche und deren Geschäftsstrategien und Rahmenbedingungen für Arbeit. Diese internationale Studie ist die erste systematisch empirische Untersuchung, die es ermöglicht, Faktoren, die die Qualität der Arbeit in Callcentern prägen, international zu vergleichen. Die vorliegenden Ergebnisse bilden die Basis für die international vergleichenden Analysen, die in den nächsten Monaten folgen werden.

Dank gilt Ursula Holtgrewe von der Universität Duisburg-Essen und ihren MitarbeiterInnen für die inhaltlichen Anregungen und gute Zusammenarbeit sowie Angélique Leven vom Sozialwissenschaftlichen Umfragezentrum (SUZ) der Universität Duisburg-Essen und ihren MitarbeiterInnen für die engagierte Durchführung der telefonischen Befragung. Eben solcher Dank gilt den Verantwortlichen des Jubiläumsfonds der Österreichischen Nationalbank für die Finanzierung des österreichischen Erhebungsteils.

Großer Dank gebührt nicht zuletzt allen Personen, die sich bereit erklärt haben, an der Erhebung teilzunehmen und auf deren Antworten die hier präsentierten Ergebnisse beruhen.

1. DIE ÖSTERREICHISCHE CALLCENTER-STUDIE IM GLOBAL CALLCENTER INDUSTRY PROJEKT

1.1. Methodische Vorgehensweise

Das Ziel der quantitativen Befragung besteht darin, eine international vergleichbare Datenbasis zu generieren, um das Ausmaß der Prägung der Arbeitsqualität in Callcentern durch Managementstrategien und institutionelle Faktoren beurteilen zu können. Der Fragebogen umfasst daher Themenbereiche wie Geschäftsstrategien, Callcenter-Technologie, Produkt- und Dienstleistungsstruktur, Personalpolitiken, Geschäftsentwicklung, Interessenvertretungs- und Beteiligungsstrukturen und kann daher eindeutig als Management-Befragung angesehen werden.

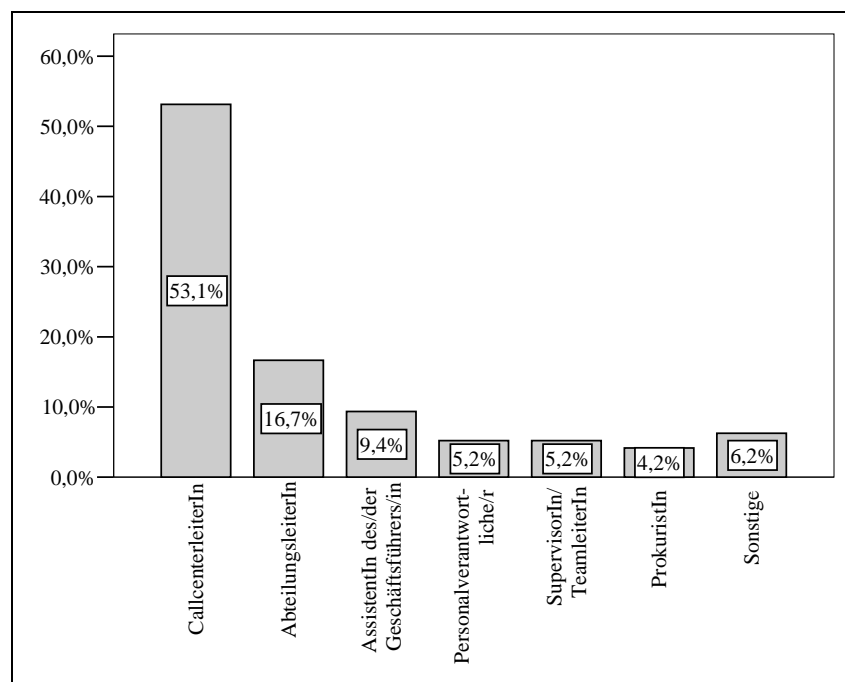
In jedem der an dieser internationalen Studie teilnehmenden Länder sollten mindestens 50 % der in der Stichprobe enthaltenen GeschäftsführerInnen bzw. Human Resource-ManagerInnen tatsächlich befragt werden. Die Grundlage, aus der die Stichprobe gezogen wurde, bildete eine möglichst umfassende Datenbank aller Callcenter in Österreich. Da Callcenter sowohl als *inhouse*-Callcenter, als ausgegliederte (*ausgesourcte*) Tochtergesellschaften als auch als eigenständige externe Dienstleistungs-Callcenter vorkommen, ist diese Grundlage schwerlich exakt bestimmbar. Insgesamt kann für Österreich von 400 bis 500 Callcentern ausgegangen werden, dabei handelt es sich bei ca. einem Drittel um externe Dienstleister. Die von der Statistik Austria im Rahmen der ÖNACE 2003 neu eingeführte Kategorie der Callcenter inkludiert kundInnen- und kundInnendienstbezogene technische Vermittlungsdienste auf Rechnung Dritter, es wird dabei österreichweit von 89 Betrieben ausgegangen, die in diese Definition passen. Früher wurden diese Unternehmen in der Kategorie Sekretariats- und Schreibdienste erfasst. Basis für die österreichische Erhebung bildete eine Datenbank von insg. 385 Unternehmen. Die hier dargestellten Ergebnisse beruhen auf einer repräsentativen Stichprobe von 165 Callcentern, wovon mit insgesamt 96 Zielpersonen Interviews realisiert werden konnten. Eine Erfolgsquote von 58,2 % kann als aussagekräftig erachtet werden. Die teilnehmenden Betriebe beschäftigen in Summe nicht weniger als 9.100 Callcenter Agents.

Die Interviews wurden telefonisch in einer sechswöchigen Feldphase (19.05.2005 bis 01.07.2005) abgewickelt und dauerten durchschnittlich 50 Minuten. Durchgeführt wurden die Interviews vom Sozialwissenschaftlichen Umfragezentrum (SUZ) der Universität Duisburg-Essen, das außer der österreichischen Fallstudie auch die Erhebung für Deutschland und Polen übernommen hat.

1.2. Die Befragten

Die für diese Erhebung befragten Personen stammen aus unterschiedlichen Positionen innerhalb der Callcenter. Über die Hälfte der Befragten sind die jeweiligen Callcenter-LeiterInnen. Sie hatten bei der Kontakthanbahnung erste Priorität, da für die Befragung fundierte Kenntnisse des Unternehmens und strategischer Fragen nötig waren. Knapp 26 % setzen sich aus AbteilungsleiterInnen und AssistentInnen der Geschäftsleitung zusammen. Die restlichen 20 % sind u.a. Beschäftigte aus der Personalabteilung, SupervisorInnen/TeamleiterInnen und ProkuristInnen (sh. Abbildung 1-1).

Abbildung 1-1: Positionen der Befragten im Unternehmen



Die Mehrheit der Befragten bilden mit 53 % die Frauen (sh. Abbildung 1-2), wobei sie, was die Berufspositionen betrifft, in der Gruppe der Callcenter-LeiterInnen unterrepräsentiert sind. In diesem Bereich bilden die Männer die Mehrheit. Erst in den unteren Positionen sind es die Frauen, die zahlenmäßig über die Männer dominieren (sh. Abbildung 1-3).

Abbildung 1-2: Geschlecht der Befragten

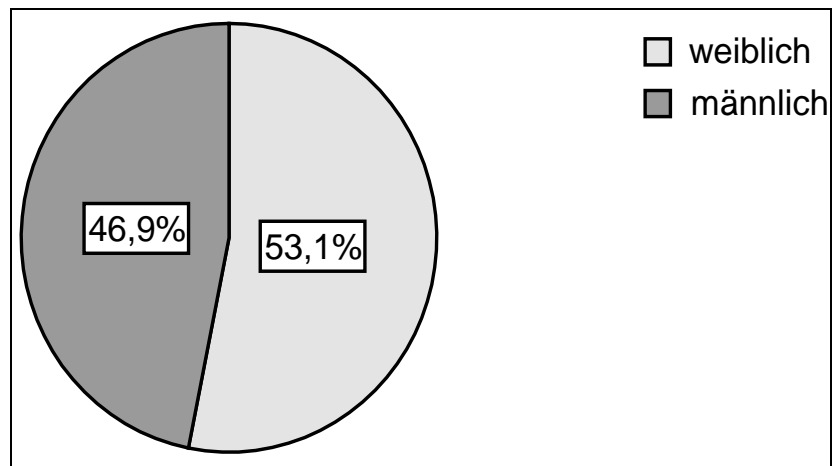
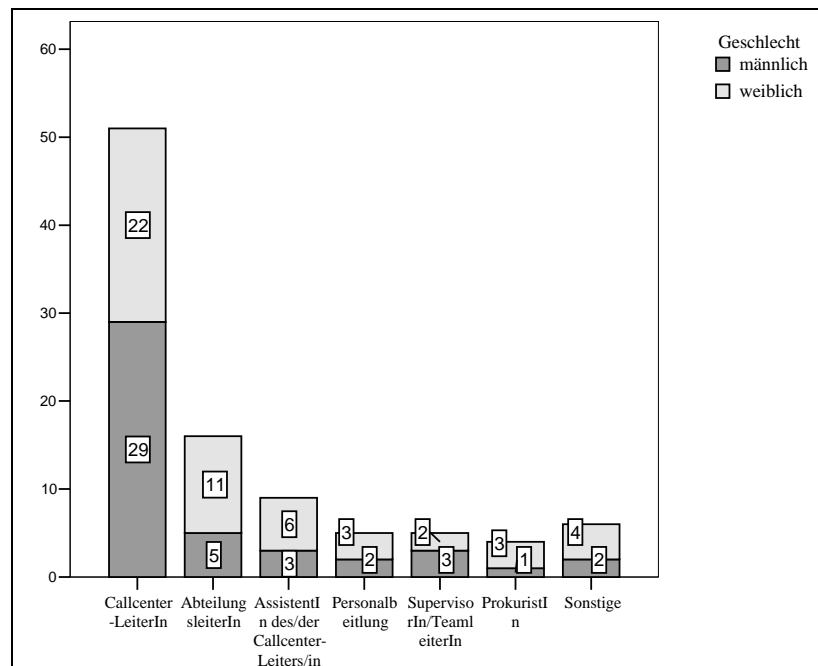
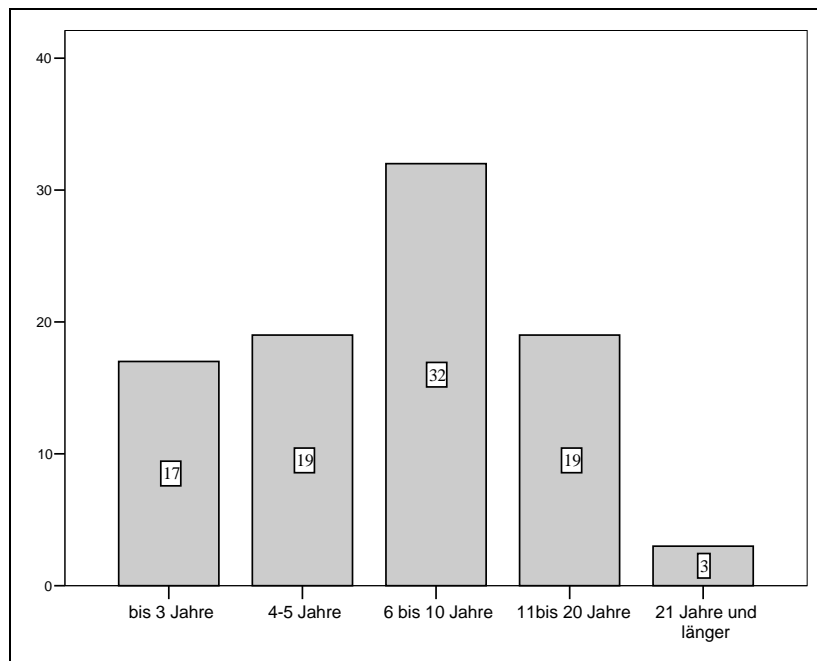


Abbildung 1-3: Anzahl der Befragten nach Berufspositionen und Geschlecht



Durchschnittlich sind die Befragten 8 Jahre in diesem oder einem anderen Callcenter tätig. Knapp 36 % der Befragten sind bereits zwischen 6 und 10 Jahren im Callcenter-Bereich. Etwa 21 % sind jeweils zwischen 4 und 5 Jahren oder zwischen 11 und 20 Jahren in Callcentern tätig. Ein kleiner Anteil von 3 % der Interviewten, dabei handelt es sich um 3 Befragte, ist schon 21 Jahre oder länger in der Branche (sh. Abbildung 1-4).

Abbildung 1-4: Anzahl der Interviewten nach Beschäftigungsdauer im Callcenter-Bereich



Die Befragten sind also in leitenden und verantwortlichen Positionen tätig und verfügen zum Großteil über langjährige Erfahrung im Callcenter-Bereich. Es ist daher gesichert, dass sie über die hier untersuchten Themen ausgezeichnet Bescheid wissen und die Fragen kompetent beantworten können.

2. DIE ÖSTERREICHISCHE CALLCENTER-BRANCHE

In den 1990er Jahre kam es zu einem regelrechten Boom an Callcentern in Österreich. Unternehmen mit großem Leistungsspektrum sprossen aus dem Boden, interne Callcenter versuchten, zusätzlich zu ihrem Kernbereich externe Aufträge zu lukrieren und dem Unternehmen auf diesem Weg ein Zusatzeinkommen zu ermöglichen. In den letzten Jahren kam es jedoch zu einer Konsolidierungsphase. ExpertInnen sprechen teilweise davon, dass diese noch im Gang ist und es sich erst in den kommenden Jahren herauskristalisieren wird, welche Unternehmen in Österreich mit welchem Leistungsspektrum überleben können. Die Tendenz geht bisher in die Richtung, dass unternehmensinterne Callcenter in den letzten Jahren wieder eher weg von externen Aufträgen gehen, auch externe Callcenter-Dienstleister setzen vermehrt auf Spezialisierung.

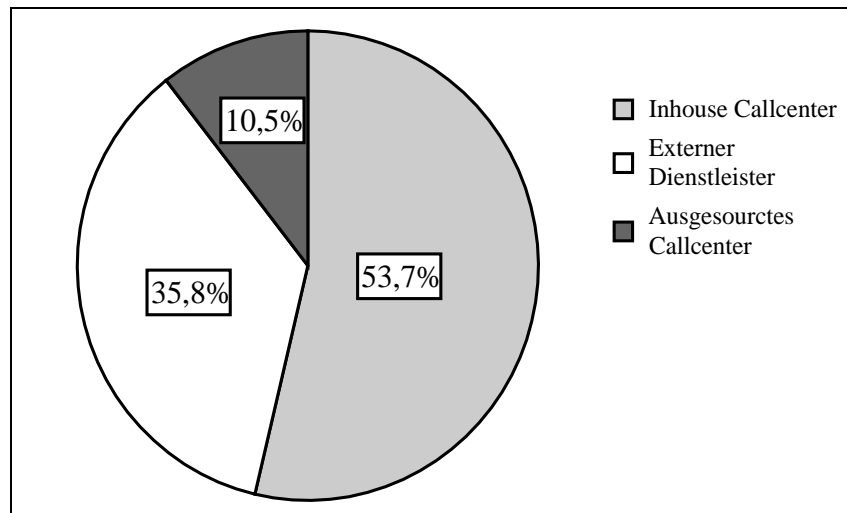
Die tatsächliche Anzahl von Callcentern in Österreich ist schwer zu beziffern, der Grund dafür ist, dass der Wirtschaftsbereich lange Zeit in keiner Statistik aufschien. Wie bereits beschrieben werden seit der Umstellung des ÖNACE (2003) nun auch Callcenter als eigene Kategorie der Leistungs- und Strukturstatistik erfasst, in der Praxis wird jedoch auch damit nur ein Teil der Callcenter erfasst. Ein schwieriges Unterfangen ist es v.a., die unternehmenseigenen, so genannten *inhouse*-Callcenter, zu identifizieren. Einer eigenen Callcenter-Branche rechnen sich am ehesten jene externen Dienstleister zu, die ausschließlich Callcenter-Dienste für andere Unternehmen anbieten, beispielsweise Dienstleister für Telefonmarketing. Alle anderen, vorwiegend *inhouse*-Callcenter, rechnen sich eher ihren Ursprungsbranchen, wie Telekommunikation und Handel zu, gleiches gilt für ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter. Hinzu kommt, dass sich viele Unternehmen lieber als *Customer Care Center* bezeichnen, was eine inhaltlich Ausweitung der Callcenter-Tätigkeit zu einer umfassenden KundInnenbetreuung beinhalten kann, aber nicht unbedingt muss. Das alles macht die Verbreitung nur schwer zu erfassen. ExpertInnen sprechen von 400 - 500 Callcentern in Österreich, bei denen es sich entweder um *inhouse*-Callcenter, um externe Dienstleistungsanbieter oder aber um ausgegliederte (*ausgesourcte*) Tochterunternehmen handelt.

2.1. Callcenter-Typen und Branchen

Ausgehend von unseren Ergebnissen kann die Verteilung der Callcenter nach Unternehmensform folgendermaßen angenommen werden: die größte Gruppe der in Österreich tätigen Callcenter sind mit knapp 54 % die *inhouse*-Callcenter. Darunter werden Callcenter verstanden, die eine Organisationseinheit innerhalb eines Unternehmens bilden und sowohl rechtlich als auch organisatorisch Teil eines Unternehmens sind. Externe Dienstleister sind mit knapp 36 % die zweitgrößte Gruppe. Sie bieten Callcenter-Dienstleistungen für mehrere Unternehmen an und sind sowohl rechtlich als auch organisatorisch unabhängig. Die restlichen 10,5 % sind ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter, also Tochterunternehmen, die zwar rechtlich selbständig, organisatorisch

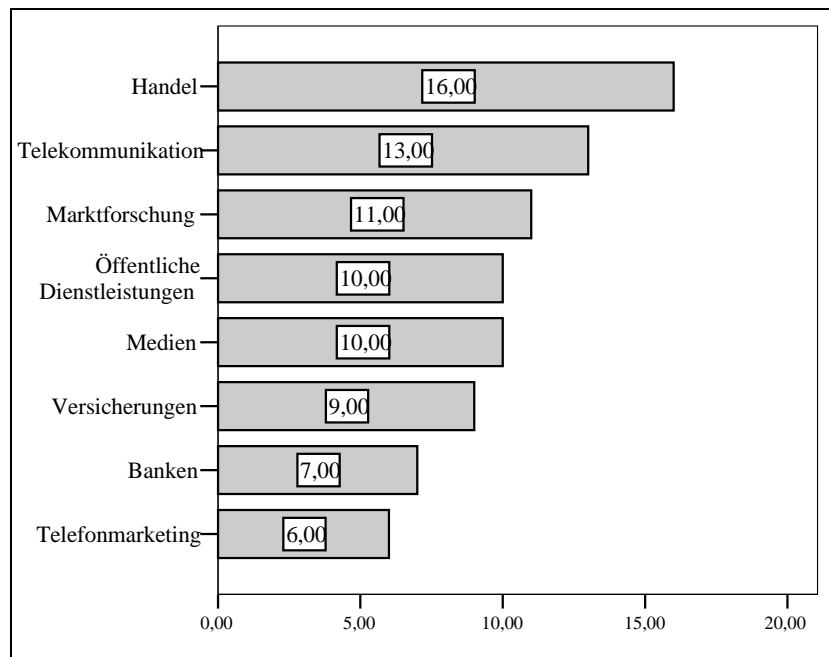
aber eng an ein Unternehmen gekoppelt sind (sh. Abbildung 2-1). Ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter werden aufgrund ihrer vergleichsweise geringen Verbreitung in den weiteren Ausführungen nicht immer separat angeführt. Außer es handelt sich um relevante Besonderheiten dieser Gruppe, dann findet sie natürlich Erwähnung.

Abbildung 2-1: Verteilung nach unterschiedlichen Callcenter-Typen



Jene Branche, in der Callcenter in Österreich am häufigsten tätig sind, ist der Handel. 16,7 % aller befragten Callcenter sind diesem Bereich zuzuordnen. Der Telekommunikation, als zweitwichtigstem Sektor, rechnen sich knapp 14 % zu. Branchen wie Marktforschung, öffentliche Dienstleistungen, Medien und Versicherungen machen jeweils ca. 10 % aus. Auf die Bereiche Telefonmarketing und Banken entfallen jeweils ca. weitere 7 % (für die exakte Verteilung sh. Abbildung 2-2). Die restlichen 20 % sind u.a. in Bereichen wie Freizeit und Kultur, Medizin und Pharma, Industrie, Druck und Verlage anzufinden. Fasst man die Unternehmen im Bereich Versicherungen und Banken zu einer Kategorie Finanzdienstleistungen zusammen, so bilden sie gemeinsam mit Callcentern aus dem Bereich Handel mit je 16 Unternehmen die größte Gruppe.

Abbildung 2-2: Die wichtigsten Branchen nach Anzahl der befragten Callcenter



Wie sich diese Branchen aus *inhouse*-Callcentern, externen Dienstleistern und ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern zusammensetzen, ist sehr unterschiedlich. So handelt es sich bei 60,5 % aller Callcenter, die im Medienbereich tätig sind, um externe Dienstleister, 10,5 % sind ausgegliederte (*ausgesourcte*) Unternehmen, nur die verbleibenden 30 % sind dem *inhouse*-Bereich zuzurechnen. In der Medienbranche spielen ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter die größte Rolle im Vergleich zu allen anderen Branchen, gefolgt von Banken (8,8 %) und Versicherungen (8,3 %). Banken und Versicherungen gleichen sich auch, was die Verhältnisse von *inhouse*-Callcentern (47 %) und externen Dienstleistern (44 %) betrifft. Callcenter in der Telekommunikationsbranche sind zu 51,2 % externer Dienstleister und zu 44 % *inhouse*-Callcenter. Ein ähnliches Verhältnis (56,2 % externe Dienstleister und 39,6 % *inhouse*-Callcenter) zeigt sich bei Unternehmen im Handel und den öffentlichen Dienstleistungen (*inhouse*-Callcenter: 42,9 % und externe Dienstleister: 52,4 %). Auffallend ist, dass alle im Bereich Telefonmarketing tätigen Callcenter externe Dienstleister sind. Im Bereich der Marktforschung sind dies hingegen nicht ganz die Hälfte (45,5 %), beim überwiegenden Teil (54,5%) handelt es sich überraschenderweise um *inhouse*-Callcenter. Ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter gibt es in diesen Bereichen keine.

Einen wesentlichen Unterschied für die Arbeit in Callcentern macht auch die Differenzierung der Arbeit in *inbound*- und *outbound*-Telefonie. *Inbound* bedeutet, dass die Aufgabe der Agents im Wesentlichen darin besteht, Anrufe entgegenzunehmen, wohingegen *outbound* darauf abzielt, dass die Beschäftigten aktiv Anrufe tätigen und von sich aus mit (potentiellen) KundInnen in Kontakt treten. Über 61 % aller befragten Callcenter haben als ihr größtes Anrufvolumen *inbound*-Gespräche, knapp 37 % verfügen

über hauptsächlich *outbound*-Telefonie. Callcenter, deren Hauptgeschäft *inbound*-Gespräche sind, sind zu 81,3 % in den Bereichen KundInnenservice und Verkauf tätig, die wichtigsten Bereiche der *outbound*-Callcenter sind Verkauf (40 %), Marketing (17,1 %) sowie Interviews/Marktforschung (17,1 %).

41,9 % der befragten Unternehmen gehören in den Bereich der *inhouse*-Callcenter, die von *inbound*-Anrufen dominiert werden. *Inhouse*-Callcenter haben zu knapp 77 % *inbound*-Gespräche als größtes Anrufvolumen (sh. Abbildung 2-3). Die zweitgrößte Gruppe der Unternehmen ist mit 22,6 % die der externen Dienstleister mit Schwerpunkt im *outbound*-Bereich. Die externen Dienstleister betreiben zu knapp 62 % hauptsächlich *outbound*-Telefonie. Zu etwa gleichen Teilen mit 12,9 % und 11,8 % sind *inhouse*-Callcenter mit *outbound*-Schwerpunkt und externe Dienstleister mit *inbound*-Konzentration vertreten. Ausgliederte (*ausgesourcte*) Callcenter sind mit insgesamt 10,8 % die kleinste Gruppe, davon sind 3/4 hauptsächlich dem *inbound*-Bereich zuzuordnen. Sie haben zu 80 % *inbound*-Gespräche als größtes Anrufvolumen.

Es besteht ein eindeutiger Zusammenhang in die Richtung, dass *outbound*-Gespräche vermehrt von externen Dienstleistern und *inbound*-Gespräche eher in *inhouse*-Callcentern geführt werden, denn obwohl in der Stichprobe mehr *inhouse*-Callcenter (53,7 %) als externe Dienstleister (35,8%) vertreten sind, zeigt sich, dass nur 34 % aller *outbound*-Gespräche von diesen *inhouse*-Callcentern getätigt werden, hingegen 67 % aller *inbound*-Telefonate in diese Gruppe fallen (sh. Abbildung 2-4).

Die größte in dieser Studie erfasste Gruppe sind somit die Callcenter im Bereich des Handels und der Finanzdienstleistungen (33,4 %). Sie setzen sich zu ca. 50 % aus externen Dienstleistern, zu 43 % aus *inhouse*-Callcentern und zu 7 % aus ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern zusammen. 76 % der Callcenter in diesen Bereichen führen hauptsächlich *inbound*-Gespräche, 21 % vorwiegend *outbound*-Gespräche und 3 % können keinen Hauptbereich identifizieren.

Abbildung 2-3: Callcenter-Typen nach größtem Gesprächsvolumen

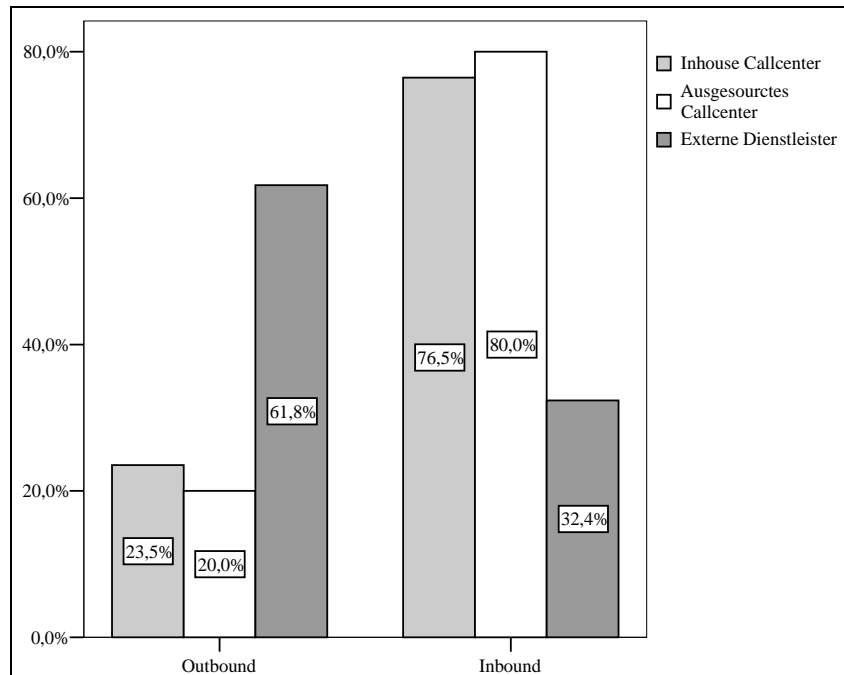
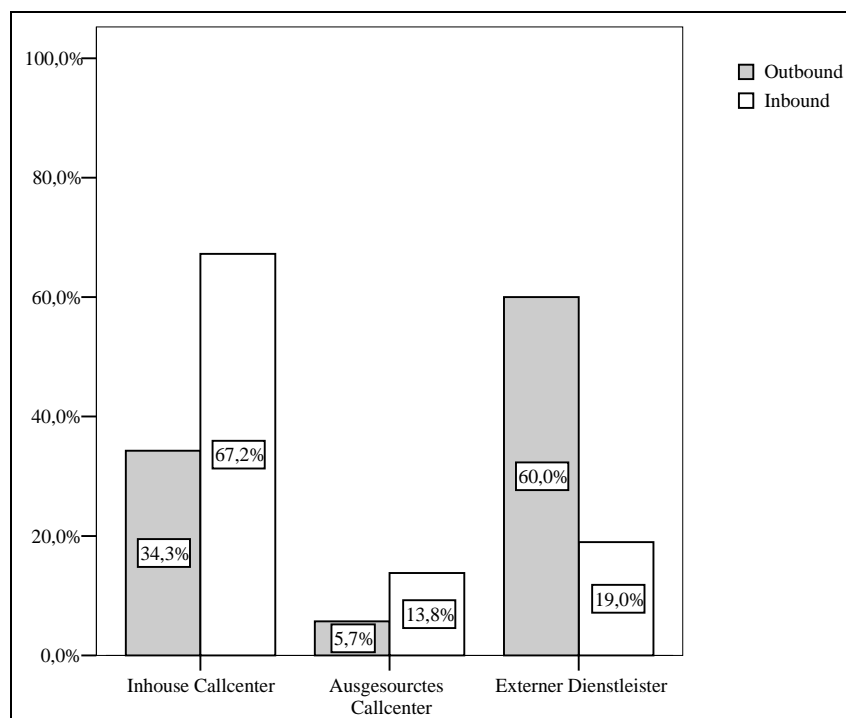


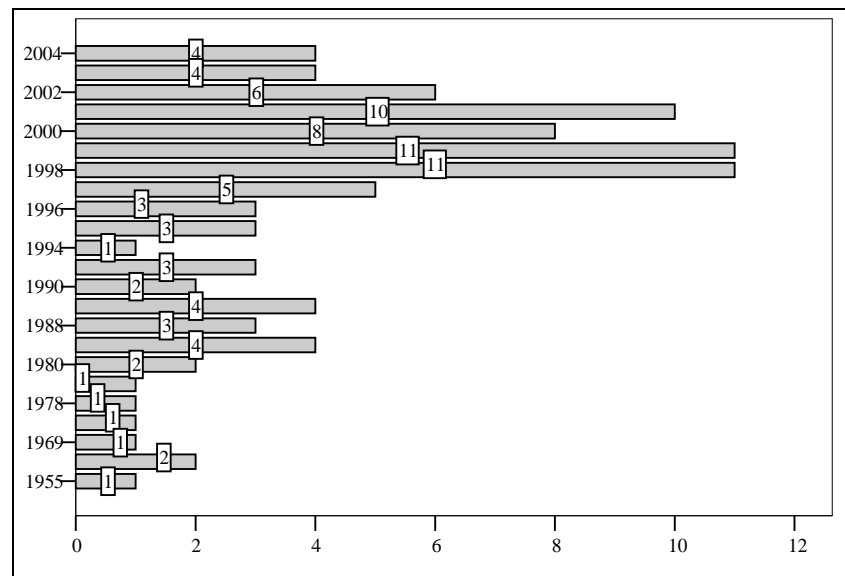
Abbildung 2-4: Größtes Gesprächsvolumen nach Callcenter-Typen



2.2. Gründungsjahre und Umsatzentwicklung

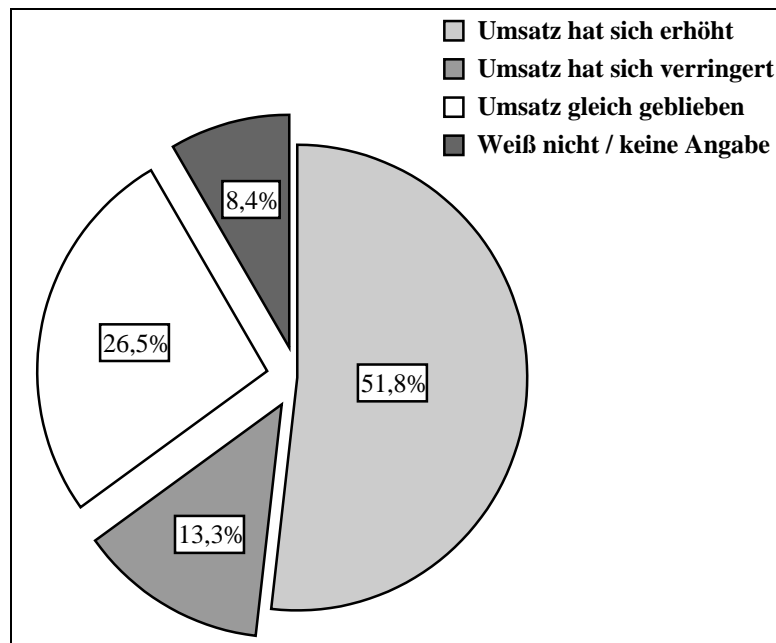
Vor allem die späten 1990er Jahre bis 2001 können als Boomphase der Callcenter in Österreich bezeichnet werden. Die letzten Jahre, die in der Branche häufig als Konsolidierungsphase bezeichnet werden, lassen einen Rückgang der Callcenter-Gründungen erkennen. In dieser Erhebung zeichnet sich das folgendermaßen ab: Die Hälfte aller befragten Callcenter entstand in den letzten 7 Jahren, somit bestanden die restlichen 50 % bereits vor 1998. Wie auch aus Abbildung 2-5 sichtbar wird, sind die Jahre 1998 bis 2001 als die Wichtigsten der Callcenter-Branche zu bezeichnen.

Abbildung 2-5: Gründungsjahre der befragten Callcenter



Was die Umsatzentwicklung in den letzten zwei Jahren betrifft, so verzeichneten knapp 52 % der befragten Callcenter Umsatzerhöhungen, diese Unternehmen geben an, dass sie im Durchschnitt um 31 % mehr Umsätze verbuchen können. 13 % sprechen davon, dass sich ihr Umsatz verringert hat, ihr Umsatz ist durchschnittlich um 17,2 % gesunken. Etwa gleich geblieben ist der Umsatz für knapp 27 %. 8,4 % der befragten Callcenter können bzw. wollen darüber keine Auskunft geben (sh. Abbildung 2-6). Interessanterweise handelt es sich bei den Callcentern, von denen keine Auskunft gewonnen werden konnte, ausschließlich um *inhouse*-Callcenter, die vermutlich aufgrund der Unternehmensorganisation keine detaillierten Informationen über die callcentereigenen Umsätze haben.

Abbildung 2-6: Umsatzentwicklung in den letzten zwei Jahren



Der Anteil der CC, deren Umsatz gestiegen ist, war unter den externen Dienstleistern (mit 58,6 %) am höchsten, gefolgt von den ausgegliederten (*ausgesourcten*) CC mit 55,6 %. 47,7 % der *inhouse*-Callcenter konnten einen Umsatzanstieg verzeichnen, damit steht dieser Callcenter-Typ an dritter Stelle. Der Umsatz blieb für 33,3 % der ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcenter ca. gleich, knapp 28 % der externen Dienstleister und ein Viertel aller *inhouse*-Callcenter stimmten dem ebenso zu. Ein Sinken des Umsatzes war in den wenigsten Fällen zu verzeichnen. Ca. 11 % aller ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcenter und knapp 14 % der *inhouse*-Callcenter und externen Anbieter fallen in diese Gruppe.

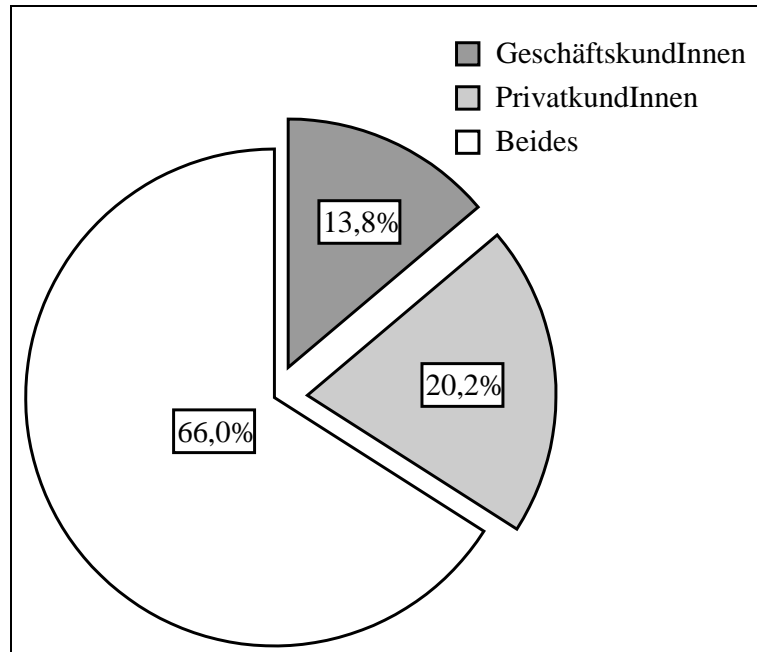
Der Callcenter Bereich, der den Mediensektor bedient, ist, den Daten zufolge, als der erfolgreichste zu bezeichnen, 80 % der Unternehmen – es handelt sich dabei um acht Firmen – konnten in den letzten zwei Jahren ihre Umsätze erhöhen, für die restlichen 2 Callcenter sind die Umsätze gleich geblieben. Auch die Telekommunikationsbranche kann große Erfolge vorweisen, 72,7 % der Callcenter hatten Umsatzsteigerungen. In der großen Gruppe der Finanzdienstleister (Banken und Versicherungen) konnten 53,8 % und bei den Callcenter im Bereich Handel 50 % Umsatzanstiege verzeichnen.

2.3. KundInnengruppen, Schwerpunktmärkte und Unternehmensstrategien

Oftmals wird in der Diskussion die Spezialisierung als die einzige Überlebensstrategie von Unternehmen in einer sich im Umbruch befindenden Branche bezeichnet, trotzdem konzentrieren sich die meisten der in Österreich tätigen Callcenter bisher beispielsweise nicht auf ein spezielles KundInnensegment. Zwei Drittel aller Callcenter haben sowohl Geschäfts- als auch PrivatkundInnen als ihre GesprächspartnerInnen. Nur etwa 20 %

haben sich auf PrivatkundInnen spezialisiert und 14 % bedienen ausschließlich GeschäftskundInnen (sh. Abbildung 2-7).

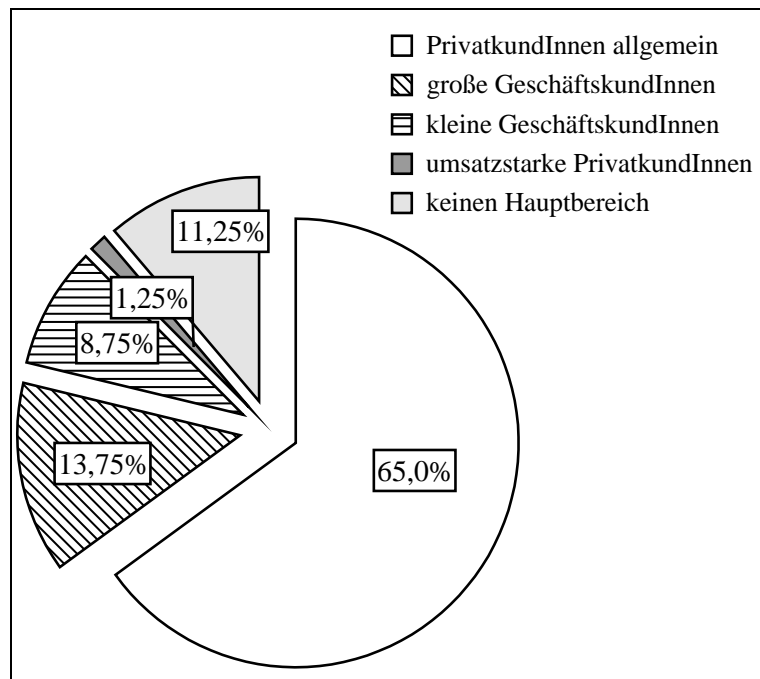
Abbildung 2-7: Callcenter nach KundInnengruppen



Der Großteil der *inhouse*-Callcenter und externen Dienstleister (jeweils knapp 63 %) arbeitet ohne Spezialisierung, bei ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern ist der Anteil, der sich nicht spezialisiert hat, noch größer (80 %). Ein Viertel aller *inhouse*-Callcenter fällt in die Gruppe der Callcenter, die sich auf PrivatkundInnen spezialisiert hat. Sowohl diese auf PrivatkundInnen als auch die auf GeschäftskundInnen spezialisierten *inhouse*-Callcenter haben zu 92 % *inbound*-Telefonie als größtes Anrufvolumen, es handelt sich dabei in unserer Erhebung um 12 Callcenter. Bei *inhouse*-Callcentern ohne Spezialisierung sind es 75 % (24 Callcenter). Externe Dienstleister ohne Spezialisierung haben zu 60 % (12 Callcenter) *outbound*-Telefonie als größten Gesprächsanteil. Ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter ohne Spezialisierung sind zu 75 % (6 Callcenter) hauptsächlich im *inbound*-Bereich tätig.

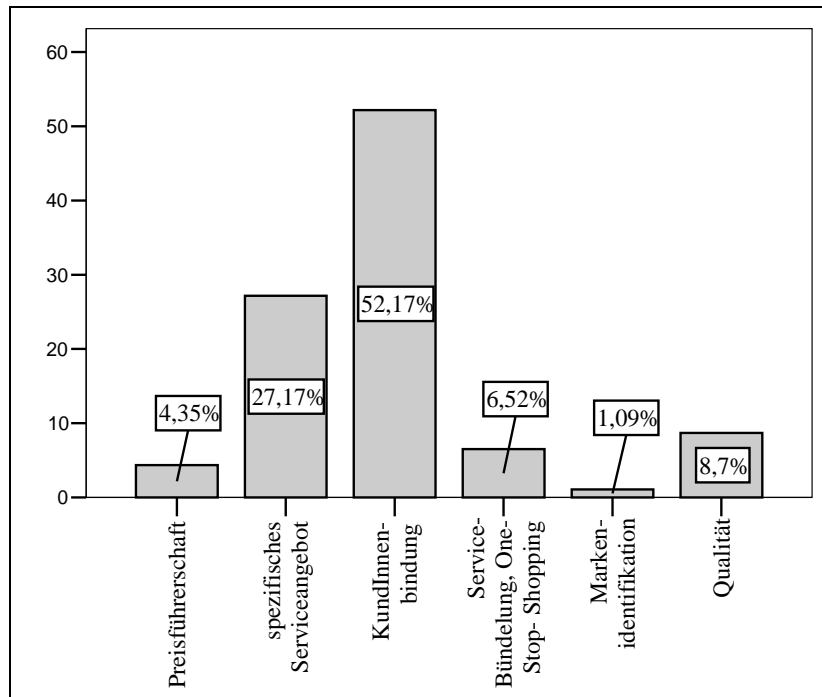
Fragt man die Unternehmen nach ihren tatsächlich größten Anrufvolumen, also auch jene Callcenter, die nicht spezialisiert sind, so zeigt sich, dass die größte Gruppe bei 65 % aller Unternehmen die PrivatkundInnen sind. Callcenter, die hauptsächlich große GeschäftskundInnen bedienen machen knapp 14 % und Callcenter, deren größtes Anrufvolumen kleine GeschäftskundInnen sind, machen knapp 9 % aller Callcenter aus (sh. Abbildung 2-8).

Abbildung 2-8: Größtes Anrufvolumen



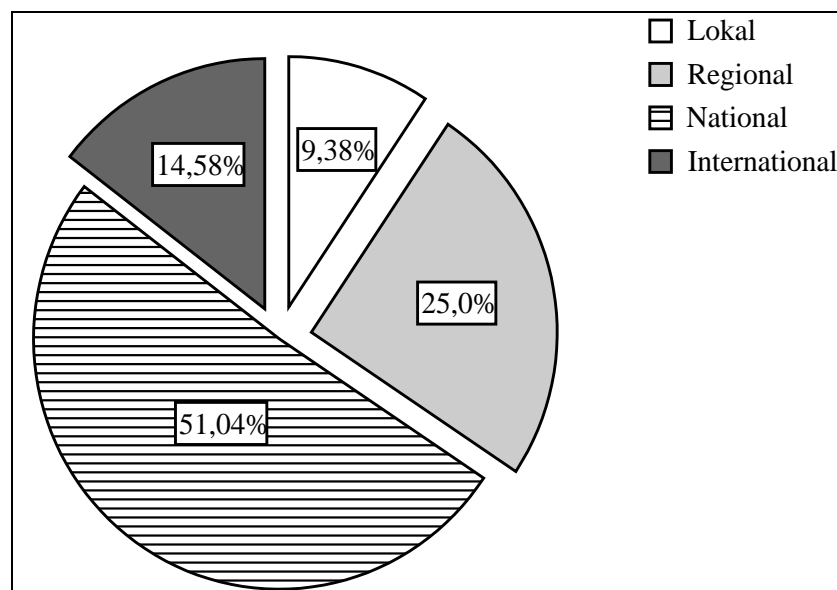
Auf die Frage was das wichtigste Element in der Strategie des Callcenters sei, wählte mehr als die Hälfte (52,17 %) aller Befragten aus einer Liste die KundInnenbindung als wichtigstes Element aus. Für bereits wesentlich geringere 27 % ist das spezifische Serviceangebot am Wichtigsten. Unternehmen, die vorwiegend auf Preisführerschaft, Servicebündelung oder Markenidentifikation setzen, machen insgesamt ca. 12 % aus (sh. Abbildung 2-9). Die in Abbildung 2-9 mit 8,7 % angeführte Kategorie der Qualität war keine der vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, sondern wurde von knapp 9 % der Befragten unter der Antwortkategorie „anderes“ angeführt. Es ist jedoch anzunehmen, dass diese Kategorie – wäre sie eine vorgegeben gewesen – mehr Zuspruch gefunden hätte.

Abbildung 2-9: Die wichtigsten Unternehmensstrategien nach Anteil der Unternehmen



Der österreichische Callcenter Markt wird von Callcentern mit hauptsächlich nationalen Aufträgen dominiert (51 %). Nur ein kleiner Teil von 14,6 % sind vorwiegend dem internationalen Markt zuzurechnen. Zweitwichtigster Markt ist mit 25 % das regionale Umfeld. Geringe Bedeutung hat der lokale Markt (sh. Abbildung 2-10).

Abbildung 2-10: Schwerpunktmarkt nach Anteil der Callcenter



Differenziert man nach Callcenter-Typen, so ist hervorzuheben, dass über 67 % aller externen Dienstleister die KundInnenbindung als ihre wichtigste Strategie bezeichnen. Die restlichen 32 % verteilen sich auf die anderen Strategien. Bei den ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern fallen 50 % der Unternehmen in die Gruppe, die den größten Wert auf KundInnenbindung legt, bei in *inhouse*-Callcentern sind es nur mehr 42,3 %. Wichtig ist jedoch, dass der Begriff der KundInnen je nach Callcenter-Typ gänzlich anders zu interpretieren ist. Anzunehmen ist, dass externe Callcenter darunter primär AuftraggeberInnen und *inhouse*-Callcenter eher die GesprächspartnerInnen verstehen. In der Gruppe der *inhouse*-Callcenter legen 34 % den größten Wert auf ein spezifisches Serviceangebot, bei den anderen Callcenter-Typen beträgt dieser Anteil nur zwischen 17,6 und 20 %. KundInnenbindung und ein spezifisches Service-Angebot können als die, für die befragten Unternehmen, wichtigsten Strategien bezeichnet werden.

Abgefragt wurden auch verschiedene Aspekte, die den Inhalt der KundInnenkommunikation betreffen. Auf die Frage, in welchem Maß ein Kontakt zwischen KundInnen und Agents dazu dient, Auskünfte und Informationen zu erteilen, antworten 62 % der Callcenter, dass der KundInnenkontakt in ihrem Callcenter zum Großteil diesem Ziel dient. 38 % sprechen von keiner oder mittlerer Bedeutung. Bei der KundInnenbindung als Zielsetzung in der direkten KundInnenkommunikation ist es so, dass sie für 54,3 % der Interviewten einen Großteil oder den ausschließlichen Zweck des KundInnenkontakts darstellt. 45,7 % sprechen von keiner oder mittlerer Bedeutung. Ein persönliches Verhältnis zu den KundInnen herzustellen ist auch keines der wichtigsten Ziele, 40 % der Befragten geben an, dass der KundInnenkontakt dieser Zielsetzung nur wenig oder gar nicht dient, 24,2 % sprechen von mittlerer Bedeutung. 52,6 % geben an, dass der KundInnenkontakt in ihrem Callcenter zum Großteil oder ausschließlich der Problemlösung dient. Die restlichen 47,6 % geben der Problemlösung keine oder mittlere Bedeutung. 58 % aller Befragten geben an, dass der Kontakt, den die Agents zu den KundInnen haben, gar nicht oder nur wenig dazu dient etwas zu verkaufen. 27,2 % geben hingegen an, dass das Ziel zu verkaufen einen Großteil oder den gesamten Anrufumfang bestimmt. Die restlichen 14,8 % sprechen von einer mittleren Bedeutung.

Eine der wichtigen strategischen Entscheidungen bei der Ansiedlung eines Callcenters ist es, einen geeigneten Ort auszuwählen. Was eine Stadt oder eine Region für ein Callcenter attraktiv macht, ist vielschichtig, und wird auch häufig im Zusammenhang mit Verlagerung von Arbeit und *offshoring* diskutiert. Die Gründe können von der Verfügbarkeit von Arbeitskräften bis zu niedrigen Grundstückspreisen und spezifischen Steuervorteilen reichen. In dieser Erhebung wurden die Befragten aufgefordert aus einer Liste von Vorzügen jenen auszuwählen, der für die Region, in der sie operieren, am wichtigsten ist. 37 % der Befragten entschieden sich dafür, die Verfügbarkeit von qualifizierten Arbeitskräften als wichtigsten Vorteil ihrer Region anzugeben. 28 % bezeichnen die Infrastruktur, dazu zählen u.a. Schulen, Geschäfte, Verkehr und Energieversorgung, als ausschlaggebenden Vorteil. Für weitere 19 % ist es die Nähe anderer Firmen, die für das Geschäft wichtig sind. Niedrige Löhne oder niedrige Grundstückskosten sind nur für einen kleinen Teil der Befragten von großer Relevanz.

Öffentliche Dienstleistungen und andere Ressourcen können ebenso die Standortwahl beeinflussen, wurden jedoch von den Callcentern eher selten in Anspruch genommen. So geben 81 % der Befragten an, dass sie für ihr Callcenter keine öffentlichen Darlehen oder Zuschüsse bekommen haben. 80 % der Befragten haben keine Unterstützung bei der Grundstückssuche in Anspruch genommen, 70,8 % geben an, keine regionalen Fördermittel, wie z.B. EU-Förderungen, bekommen zu haben und 61,3 % sagen, dass sie keinerlei Steuervorteile genossen haben. Immerhin haben 50 % der Unternehmen in der einen oder anderen Form auf die öffentliche Arbeitsvermittlung zurückgegriffen und 73 % haben öffentliche Schulungs- und Trainingsprogramme in Anspruch genommen.

Neben den unterschiedlichen Organisationen, in die die Callcenter integriert sind oder auch nicht (sh. Kapitel 2.4.), kann es auch andere externe Einflüsse¹ geben, die zum Ziel haben, bestimmte Praxen und Verfahren im Unternehmen zu fördern. Wir haben uns hier insbesondere dafür interessiert, ob die jeweiligen Befragten solche Versuche von Einflussnahme auf ihre Unternehmensstrategie wahrnehmen. Von Interesse war u.a. die Frage, ob es Einfluss in die Richtung gab oder gibt, dass Arbeitsplätze mit möglichst hohen Entscheidungsspielräumen oder geringer Überwachung gestaltet werden. 51,2 % der Befragten sind der Meinung, dass sie dahingehend mittel bis sehr starke Einflüsse von Seiten der Unternehmensleitung wahrgenommen haben. Diese Gruppe setzt sich zusammen aus 61 % *inhouse*-Callcentern, 29,3 % externen Dienstleistern und 9,7 % ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern. Die Frage nach dem Einfluss durch AuftraggeberInnen wurde nur an externe Callcenter und ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter gestellt. 40,9 % empfinden den Einfluss als mittel bis sehr stark, davon sind 72,2 % externe Dienstleister und 27,8 % ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter. Der Einfluss von Seiten der Gewerkschaften wird nur von 6,4 % der Befragten als mittel bis sehr stark wahrgenommen, ebenfalls sehr gering ist der Einfluss von regionalen Behörden und Wirtschaftsförderungen (6,4 % empfinden den Einfluss mittel bis sehr stark) und durch die Regierung und den Gesetzgeber (9,5 % nehmen einen mittel bis sehr starken Einfluss wahr).

Auf die Frage, ob es Einfluss in die Richtung, kollektive Vereinbarungen mit Gewerkschaften zu schließen, gibt oder gab, antworten die Befragten insgesamt mit eher wenig wahrgenommenem Einfluss. Nur ein Viertel der Befragten erkennt einen mittel bis sehr starken Einfluss von Seiten der Unternehmensleitung. 18 % der externen Dienstleister oder ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcenter meinen einen mittel bis sehr starken Einfluss durch AuftraggeberInnen zu bemerken.² Was die anderen möglichen Einflussfaktoren, wie u.a. Regierungen oder Verbände, betrifft, so bewegen sich die Prozentanteile derer, die einen mittleren oder sehr starken Einfluss wahrnehmen zwischen 1 und 8 %. Interessant ist, dass im Zusammenhang mit dieser Frage auch kaum Einfluss von

¹ Zu diesen externen Einflüssen zählen wir hier Regierung oder Gesetzgeber, Berater oder Technologieanbieterfirmen, Leitung des Unternehmens, Auftraggeber, Knappheit qualifizierter Beschäftigter, erfolgreiche andere Callcenter, nationale Callcenter- und Arbeitgeberverbände, Gewerkschaft und regionale Behörden oder Wirtschaftsförderungen.

² Die Frage nach dem Einfluss der AuftraggeberInnen wurde nur der Gruppe ausgegliederter (*ausgesourcter*) Callcenter und externer Dienstleister gestellt.

Seiten der Gewerkschaften wahrgenommen wird, lediglich 8 % nehmen mittel bis sehr starken Einfluss wahr.

Als dritter Punkt war von Interesse, ob ein Einfluss wahrgenommen wird in die Richtung, dass neuere personalpolitische Instrumente eingeführt werden sollen. Dazu zählen beispielsweise formale Verfahren zur Personalauswahl und Personalentwicklung und Verfahren zur MitarbeiterInnenbeteiligung. Als wesentlich kann im Bezug auf diese Frage auch hier nur der Einfluss von Seite der Unternehmensleitung betrachtet werden. 42,2 % der Befragten meinen, mittleren bis sehr starken Einfluss durch die Leitung des Unternehmens wahrzunehmen. Eine kleine Gruppe von 15,9 % spricht von einem mittleren bis sehr starken Einfluss durch die Knappheit qualifizierter Beschäftigter auf dem Arbeitsmarkt. 11,5 % schreiben einen solchen Einfluss auch Beratern und Technologieanbietern zu. Mittleren bis sehr starken Einfluss von Seiten der Gewerkschaften nehmen nur 4,3 % der Befragten wahr, sehr gering ist auch der Einfluss durch Regierung und Gesetzgeber (3,1 % bemerken mittleren bis sehr starken Einfluss) und regionalen Behörden und Wirtschaftsförderungen (2,2 % verspüren mittleren bis sehr starken Einfluss).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass in 66 % aller Callcenter die PrivatkundInnen den größten KundInnenanteil ausmachen. Wirklich von einer Spezialisierung in diesem Bereich sprechen aber insgesamt nur 20 %. Für die Mehrheit der Unternehmen (52,17%) ist die KundInnenbindung die primäre Unternehmensstrategie, besonders die externen Dienstleister setzen auf diese Strategie (zu 67 %). Ein spezifisches Serviceangebot zu liefern steht für weitere 27,17 % der Callcenter im Zentrum. 14,6% aller Callcenter agieren in erster Linie international, alle anderen Unternehmen beschränken sich auf den nationalen Markt. 62,1 % der Unternehmen geben an, dass das Erteilen von Auskünften und Informationen ein wichtiger Aspekt der Arbeitsinhalte in ihrem Callcenter ist, 54,3 % sprechen der KundInnenbindung einen großen Stellenwert zu. Für die Ansiedlung eines Callcenters an einem bestimmten Standort ist in Österreich v.a. die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte ausschlaggebend, was dazu führt, dass sich die meisten Callcenter in oder im Einzugsgebiet städtischer Ballungsräume ansiedeln. Es sind 72,9 % der Unternehmen, die in irgendeiner Form öffentliche Schulungs- und Trainingsprogramme für ihre Beschäftigten in Anspruch genommen haben. Einfluss, dass bestimmte Verfahren oder Praxen in den Unternehmen eingeführt werden sollen, kommt in erster Linie von Seiten der Unternehmensleitung und bei externen Dienstleistern und ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern auch von AuftraggeberInnenseite. 51,2 % sind der Meinung, dass die Unternehmensleitung mittel bis sehr viel Einfluss dahingehend hat, dass Arbeitsplätze mit hohem Entscheidungsspielräumen oder geringer Überwachung eingerichtet werden. 42,2 % beurteilen den Einfluss der Unternehmensleitung auch dahingehend als mittel bis sehr hoch, dass neuere personalpolitische Instrumente, wie z.B. formale Verfahren zur Personalauswahl und Personalentwicklung und Verfahren zur MitarbeiterInnenbeteiligung, eingesetzt werden. Der wahrgenommene Einfluss von Seiten der Gewerkschaften ist äußerst gering, nur 4 bis 8 % der Befragten geben je nach Inhalt einen mittleren bis sehr starken Einfluss an.

2.4. Netzwerke und Organisationen

Wie international üblich, haben in den letzten Jahren auch in Österreich Callcenter-Netzwerke und Vereinigungen immer mehr Fuß gefasst. Diese Entwicklung wird von vielen als wichtiges Kriterium dafür gesehen, dass von der Entstehung einer eigenen Branche gesprochen werden kann. Alle in dieser Erhebung befragten Callcenter sind auf ArbeitgeberInnenseite in mindestens einem/einer der unterschiedlichen Verbände oder Vereinigungen Mitglied. Mit durchschnittlich 32 % sind lokale Netzwerke oder Vereinigungen, wie das Callcenter Forum oder der Direkt Marketing Verband Österreich (DMVÖ) und branchenübergreifende Verbände am beliebtesten. An dritter Stelle stehen mit einem Viertel aller Befragten überregionale Netzwerke. In Weiterbildungsinstitutionen sind nur knapp 18 % der Callcenter Mitglied. Trotzdem scheint es in diesem Bereich einen Zusammenhang zwischen KundInnensegment und der Inanspruchnahme von Weiterbildungsinstitutionen zu geben, denn kein einziges der auf GeschäftskundInnen spezialisierten Callcenter nimmt eine solche Möglichkeit in Anspruch. Die auf PrivatkundInnen spezialisierten Callcenter machen 41,2 % der Callcenter aus, die solche Institutionen in Anspruch nehmen (an der Gesamtstichprobe machen sie nur 22,6 % aus). Den Rest bilden die nicht spezialisierten Callcenter.

Unterschiede lassen sich auch im Hinblick auf die verschiedenen Callcenter-Typen nachweisen. Externe Dienstleister sind zu knapp 53 % Mitglied in lokalen Netzwerken oder Vereinigungen wie dem DMVÖ oder dem Callcenter-Forum (sh. Abbildung 2-11). Obwohl externe Callcenter nur 36,2 % der gesamten Stichprobe bilden, machen sie 60% aller Callcenter aus, die sich an lokalen Netzwerken beteiligen. *Inhouse*-Callcenter sind dafür unterrepräsentiert – sie bilden nur 30 % (sh. Abbildung 2-12). In den anderen Organisationen sind die externen Dienstleister zu jeweils zwischen 27 und 26 % Mitglied. In *inhouse*-Callcentern stoßen branchenübergreifende Verbände, verglichen mit den anderen Organisationen, auf den größten Zuspruch, trotzdem sind es nur 28 % aller *inhouse*-Callcenter, die Mitglied in einem solchen Netzwerk sind. Auf die anderen Organisationsformen entfallen 10 – 18 % (sh. Abbildung 2-13).

Abbildung 2-11: Mitgliedschaft externer Dienstleister in lokalen Netzwerken

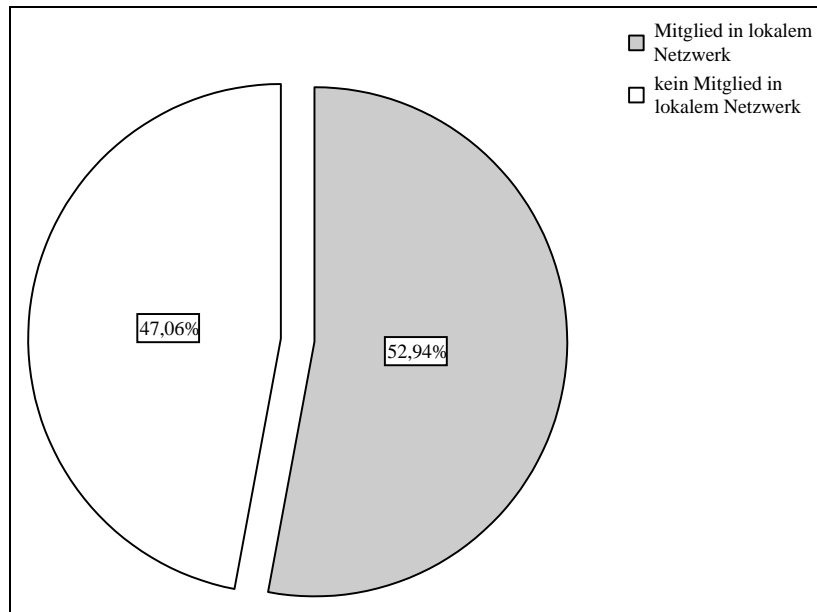


Abbildung 2-12: Mitglieder in lokalen Netzwerken nach Callcenter-Typen

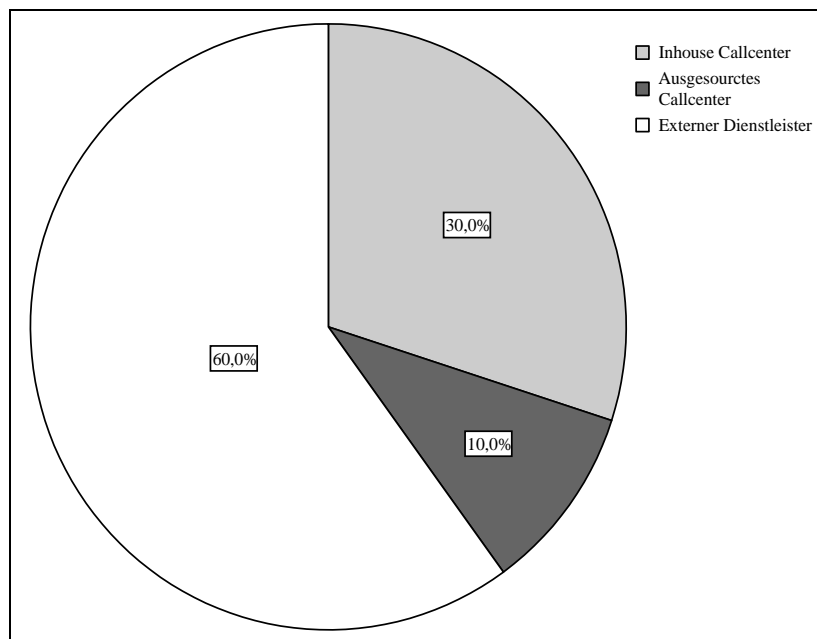
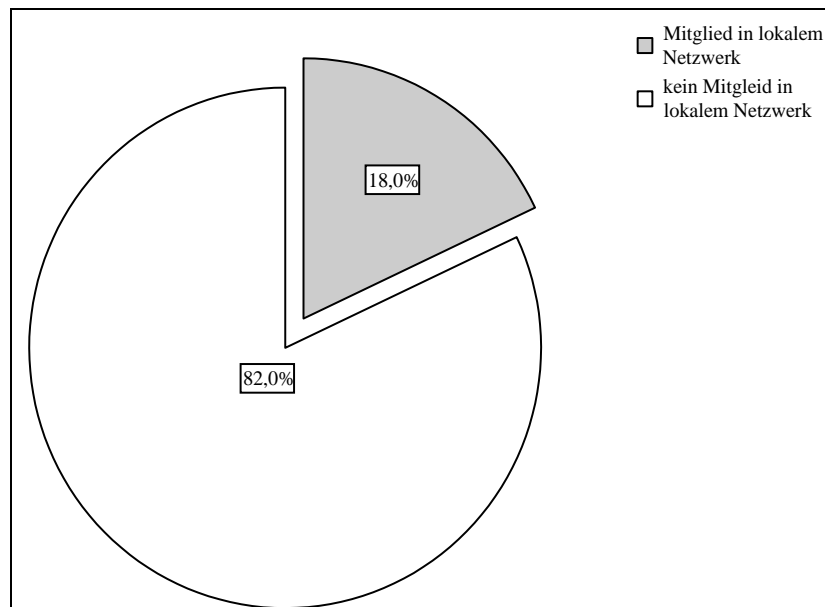


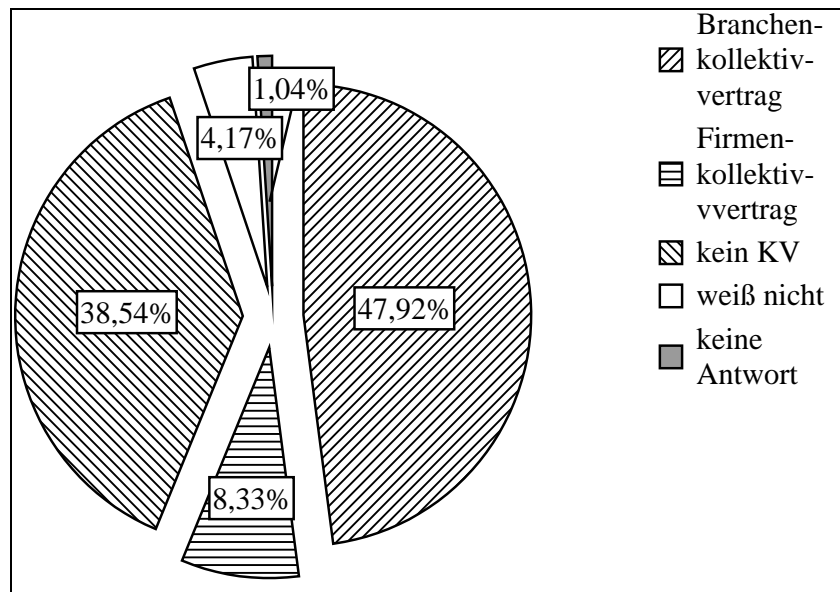
Abbildung 2-13: Mitgliedschaft von *inhouse*-Callcentern in lokalen Netzwerken

Die österreichische Callcenter-Branche verfügt auf ArbeitgeberInnenseite über aktive Organisationen und Vereinigungen, die Callcenter unterstützen oder ihre Interessen vertreten. Am beliebtesten, so zeigt sich, sind lokale Callcenter-Netzwerke, wie das Callcenter-Forum oder der DMVÖ (Direct Marketing Verband Österreich). Externe Dienstleister sind zu einem größeren Anteil in diese lokalen Netzwerke integriert, als das *inhouse*-Callcenter und ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter sind, externe Dienstleister stellen 60 % aller Mitglieder.

2.5. Kollektivverträge

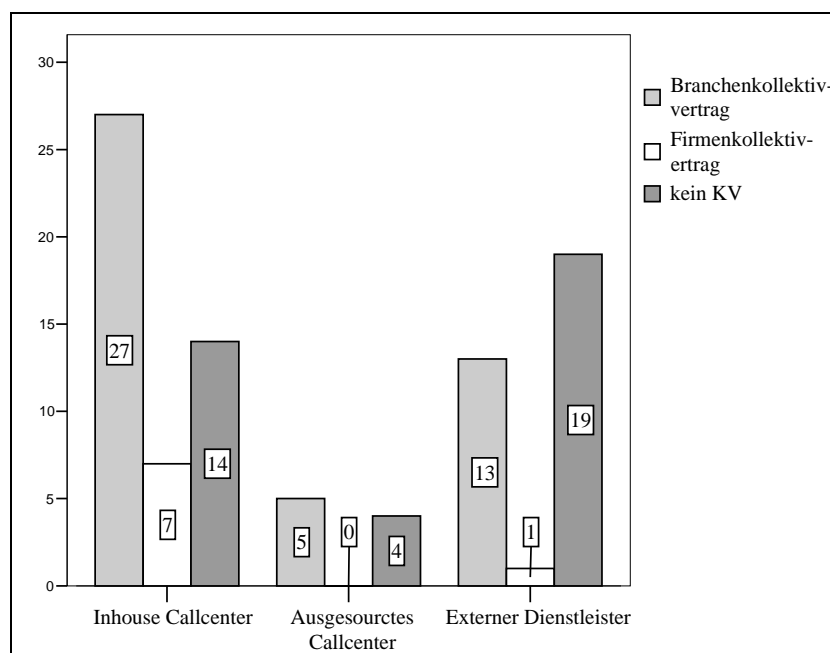
Eine nicht unwesentliche Bedeutung für den Rahmen, in dem sich die Arbeit gestalten lässt, haben in Österreich die Kollektivverträge. Mit einer Deckungsrate von ca. 95 % gilt für beinahe alle ArbeitnehmerInnen in Österreich ein Branchenkollektivvertrag. Firmenkollektivverträge betreffen in Österreich nur ca. 3 % der ArbeitnehmerInnen. Knapp 48 % aller befragten Callcenter-ManagerInnen geben an, dass ihre Beschäftigten über einen Branchenkollektivvertrag verfügen. Firmenkollektivverträge gibt es in 8,33 % der Callcenter, was gemessen an den Zahlen insgesamt (3 % aller Beschäftigten) einen relativ hohen Anteil darstellt. Gut 38 % der Callcenter verfügen über keinen Kollektivvertrag (sh. Abbildung 2-14), was verglichen mit anderen Ländern, wie z.B. Deutschland (74,3 % (Holtgrewe 2005:14)) ein sehr geringer Anteil ist.

Abbildung 2-14: Kollektivverträge in Callcentern



Externe Anbieter haben in 57,6 % der Fälle keinen Kollektivvertrag, damit stehen sie an oberster Stelle im Vergleich zu *inhouse*-Callcentern (knapp 30 %) und ausgelagerten (*ausgesourcten*) Callcentern (gut 44 %). 56 % der *inhouse*-Callcenter, 55,6 % der ausgelagerten (*ausgesourcten*) Callcenter und knapp 40 % der externen Dienstleister verfügen über einen Branchenkollektivvertrag. Für die genauen Verteilungen siehe Abbildung 2-15.

Abbildung 2-15: Anzahl der Callcenter nach Typ und Art des Kollektivvertrags



Betrachtet man die Verbreitung der Kollektivverträge in den unterschiedlichen Branchen, so lässt sich erkennen, dass in allen Bereichen der Anteil der Unternehmen mit Kollektivvertrag unter 50 % liegt, mit einer Ausnahme, den Callcentern in der Medienbranche, von diesen Callcentern verfügen 54 % über einen Kollektivvertrag. Im Handel und im Bereich der Banken sind es knapp 49 %. Von den Unternehmen aus dem Bereich der Marktforschung hat kein einziges einen Kollektivvertrag. Auch sehr niedrig ist der Anteil der Kollektivverträge mit 16,7 % im Telefonmarketing.

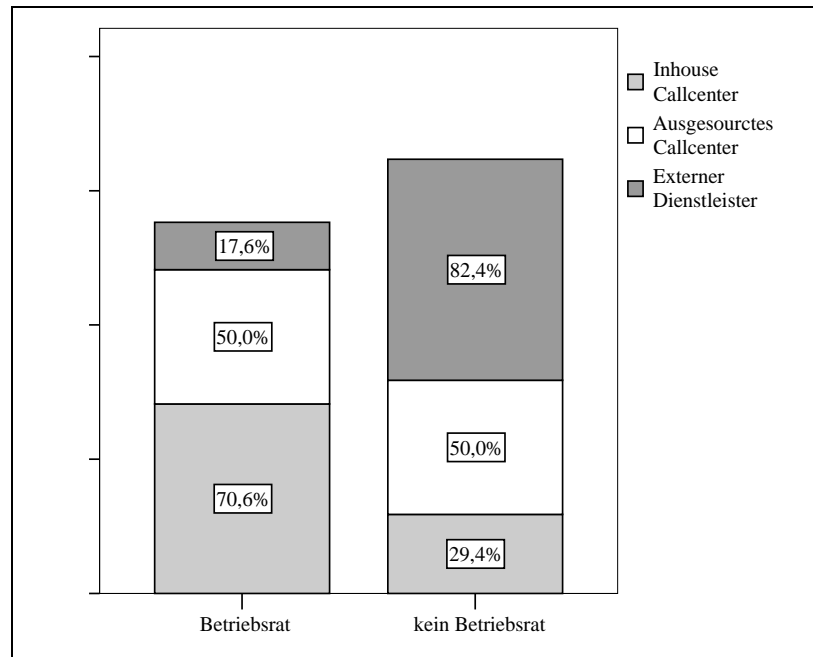
Jene 57,3 % der Callcenter-ManagerInnen, die angeben, dass mit einer Gewerkschaft in Kontakt stehen, bezeichnen die Beziehung zu 36,4 % als sehr gut oder gut. Es gibt zwar keine Befragten, die von einem schlechten oder sehr schlechten Verhältnis sprechen, jedoch sind es 47,3 %, die darüber keine Auskunft geben können oder wollen. Bei *inhouse*-Callcentern ist dieser Anteil 48,6 % und bei externen Dienstleistern sogar 50 %. Bei allen Callcenter-Typen bilden ManagerInnen, die die Beziehung als neutral beschreiben – von denen die eine Antwort geben – die absolute Mehrheit. Ob es in den befragten Callcentern nun einen Betriebsrat gibt oder nicht, macht für das Verhältnis zu den Gewerkschaften kaum einen Unterschied, in beiden Gruppen sind es gut 36 %, die das Verhältnis als sehr gut oder gut bezeichnen. In Callcentern ohne Betriebsrat sind es 52,6 % der Befragten, die sich kein Urteil erlauben, wohingegen dieser Anteil in Callcentern mit Betriebsrat 44,5 % einnimmt.

2.6. Betriebsräte

Genau die Hälfte, der für diese Studie befragten Unternehmen, verfügt über einen Betriebsrat. Davon sind 77,1 % auf Firmenebene (davon sind wiederum 80,6 % *inhouse*-Callcenter), 8,3 % nur auf Callcenter-Ebene und 14,6 % auf Firmen- und Callcenter-Ebene eingerichtet. Betriebe mit Betriebsrat sind durchschnittlich größer, sie verfügen über mehr MitarbeiterInnen als Callcenter ohne Betriebsrat. Callcenter mit Betriebsrat haben durchschnittlich 115 MitarbeiterInnen, wobei die ohne durchschnittlich 76 Beschäftigte haben.

Wie Abbildung 2-16 zeigt, haben über 82 % der externen Dienstleister keinen Betriebsrat. Betrachtet man die ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcenter, so halten sich die Betriebe mit und ohne Betriebsrat in etwa die Waage. In *inhouse*-Callcentern überwiegen mit 70,6 % die mit Betriebsrat (sh. Abbildung 2-16).

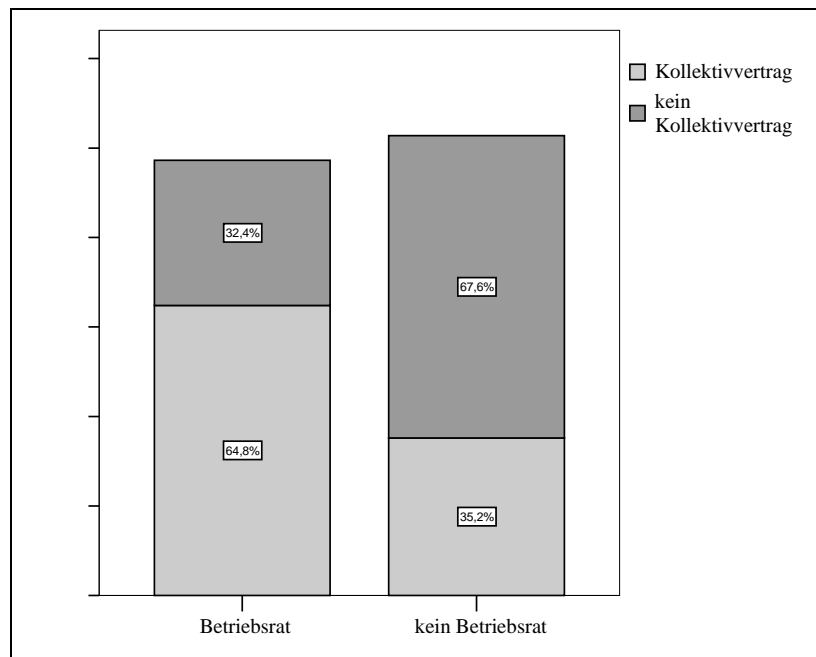
Abbildung 2-16: Verbreitung von Betriebsräten nach % von Callcenter-Typen



Callcenter, die im Bereich Finanzdienstleistungen (Banken und Versicherungen) tätig sind, verfügen über einen besonders hohen Anteil an Betrieben mit Betriebsrat, 71,4 % der Callcenter im Bankenbereich und 88,9 % der Callcenter im Versicherungsbereich haben einen Betriebsrat. In den Bereichen Medien, Telekommunikation und öffentliche Dienstleistungen schwankt der Anteil der Unternehmen mit Betriebsrat zwischen 30 und 60 %. Besonders niedrig ist der Anteil der Callcenter mit Betriebsrat im Bereich des Handels, hier verfügt nur ein Viertel aller Unternehmen über einen Betriebsrat. In der Branche des Telefonmarketings gibt es gar keine Betriebsräte.

Zwischen „einen Kollektivvertrag haben“ und „über einen Betriebsrat verfügen“ lässt sich ein Zusammenhang erkennen. Jene 56,3 % der Callcenter, deren Beschäftigte einem Kollektivvertrag unterliegen, verfügen zu 64,8 % auch über einen Betriebsrat. Jene Callcenter, deren Beschäftigte keinem Kollektivvertrag unterliegen, haben hingegen nur zu 32,4 % einen Betriebsrat (sh. Abbildung 2-17).

Abbildung 2-17: Verbreitung nach Kollektivverträgen und Betriebsräten in %



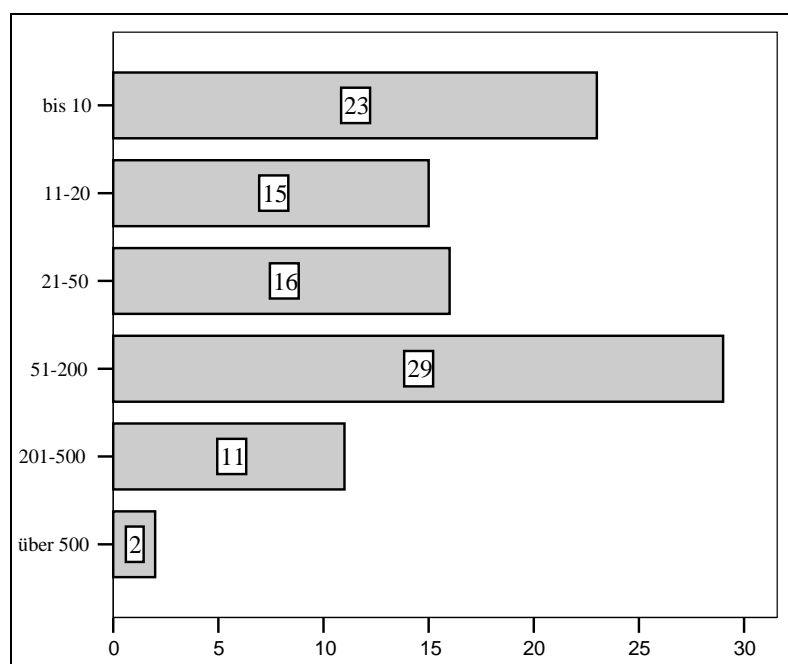
Vereinzelt lassen sich auch andere Formen von Mitwirkungsorganen in Callcentern ausmachen. Von den befragten Callcentern haben 27 % ein solches Mitwirkungsorgan zusätzlich oder anstelle eines Betriebsrates. Den höchsten Anteil an Callcentern mit einem solchen anderen Organ hat mit 40 % die Gruppe der Unternehmen, die weder über einen Betriebsrat noch über einen Kollektivvertrag verfügt.

3. DIE BESCHÄFTIGTEN

3.1. Beschäftigtenzahlen

Die Größe der Callcenter-Unternehmen, was ihre MitarbeiterInnenzahlen betrifft, variiert in Österreich sehr stark. Insgesamt verfügen die für diese Studie befragten Unternehmen über 9.100 Beschäftigte. Die durchschnittliche Beschäftigtenzahl beträgt 95 Personen, wobei 50 % aller Unternehmen unter 37 Beschäftigte haben. Wirklich große Unternehmen mit über 500 Beschäftigten, wie sie in anderen Ländern weit verbreitet sind, gibt es kaum. Etwa 30 % der Befragten arbeiten in Callcentern mit 200 bis 500 Beschäftigten. Eine weitere große Gruppe sind kleine Callcenter mit bis zu 10 MitarbeiterInnen, also kleine Organisationseinheiten, die zu knapp 64 % *inhouse*-Callcenter sind. Mit 32 % bilden Callcenter mit 11 bis 50 MitarbeiterInnen die größte Gruppe (sh. Abbildung 3-1).

Abbildung 3-1: Anzahl der Callcenter nach Beschäftigtenzahl



Ein weiterer Hinweis darauf, dass *inhouse*-Callcenter kleiner sind als die anderen, ist das Ergebnis, dass die Hälfte aller *inhouse*-Callcenter unter 27 Beschäftigte (Median) hat. Da es jedoch auch einige sehr große Callcenter in diesem Bereich gibt, liegt der Mittelwert bei 90 Beschäftigten. Externe Dienstleister haben durchschnittlich 102 Beschäftigte (Mittelwert), die Hälfte davon haben aber weniger als 55 Agents (Median). Externe Dienstleister sind daher, was ihren Personalstand betrifft, durchschnittlich größer als *inhouse*-Callcenter.

Betrachtet man die Callcenter nach ihren primären KundInnensegmenten, so handelt es sich bei denen, die sich auf GeschäftskundInnen spezialisiert haben, um besonders kleine Unternehmen. Sie haben durchschnittlich nur 27 Beschäftigte (Mittelwert), wobei die Hälfte der Unternehmen maximal 10 MitarbeiterInnen (Median) beschäftigt. Callcenter, die sich auf keine KundInnengruppe spezialisiert haben, haben durchschnittlich 117 Beschäftigte (Mittelwert), womit sie damit wesentlich über dem Durchschnitt aller Callcenter liegen. Dem Durchschnitt am nächsten kommen Callcenter, die sich auf PrivatkundInnen spezialisiert haben, sie haben eine durchschnittliche Beschäftigtenzahl von 80 Personen (Mittelwert).

Auch die Branchenzugehörigkeit scheint einen Einfluss auf die Größe der Callcenter zu haben. So verfügen Callcenter, die in der Telekommunikationsbranche tätig sind, mit durchschnittlich 145 MitarbeiterInnen (Mittelwert) pro Callcenter über die höchsten Beschäftigtenzahlen. Über einen Durchschnitt von 85 Beschäftigten (Mittelwert) verfügen Callcenter im Bereich Telefonmarketing. 50 % aller Callcenter im Versicherungsbereich haben unter 38 Beschäftigte (Median), die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in diesem Bereich liegt bei 97 Personen (Mittelwert). Einzelne besonders große Unternehmen gibt es im Bereich der Marktforschung, was zu einem Durchschnitt von 126 Beschäftigten (Mittelwert) führt. Die Hälfte der Unternehmen in diesem Bereich haben jedoch weniger als 80 Agents (Median).

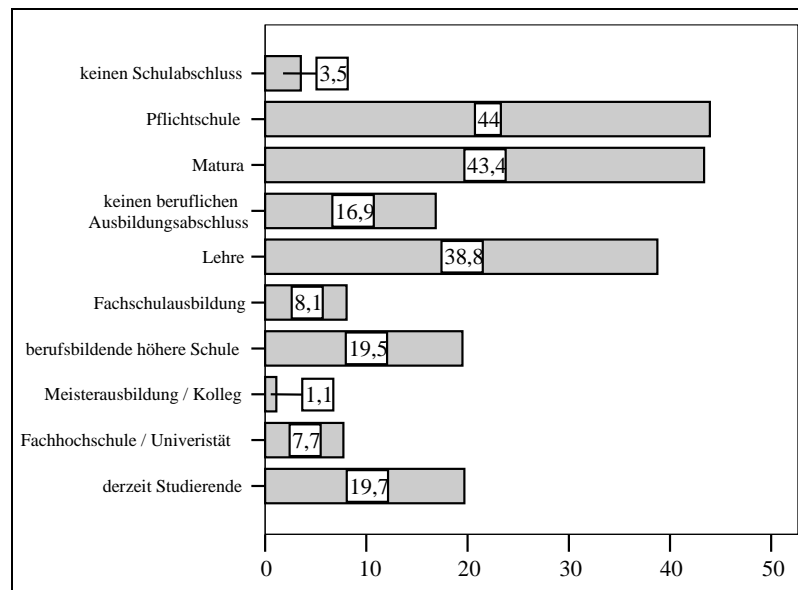
Was die Organisationsstruktur betrifft, so sind durchschnittlich Gruppen von 19 Beschäftigten einem/einer TeamleiterIn untergeordnet, auf eine/n ManagerIn kommen im Schnitt 44 Beschäftigte. Durchschnittlich teilen sich 5 Beschäftigte zwei Arbeitsplätze. Die höchste Zahl an Agents (3,8), die sich einen Arbeitsplatz teilen, besteht bei externen Dienstleistern. Das bedeutet, dass in externen Callcentern durchschnittlich 19 Beschäftigte an 5 Arbeitsplätzen tätig sind. Diese Zahl lässt sich faktisch nur bei einer hohen Teilzeitquote mit geringem Stundenausmaß erreichen.

Große Callcenter sind in Österreich vorwiegend im Bereich der Telekommunikation (durchschnittlich 145 MitarbeiterInnen) und im Bereich der Marktforschung (durchschnittlich 126 Beschäftigte) anzutreffen, in erster Linie handelt es sich dabei um externe Dienstleister. Kleine Callcenter sind hauptsächlich im Bereich der *inhouse*-Callcenter anzutreffen, häufig sind sie auch auf GeschäftskundInnen spezialisiert.

3.2. *Qualifikation*

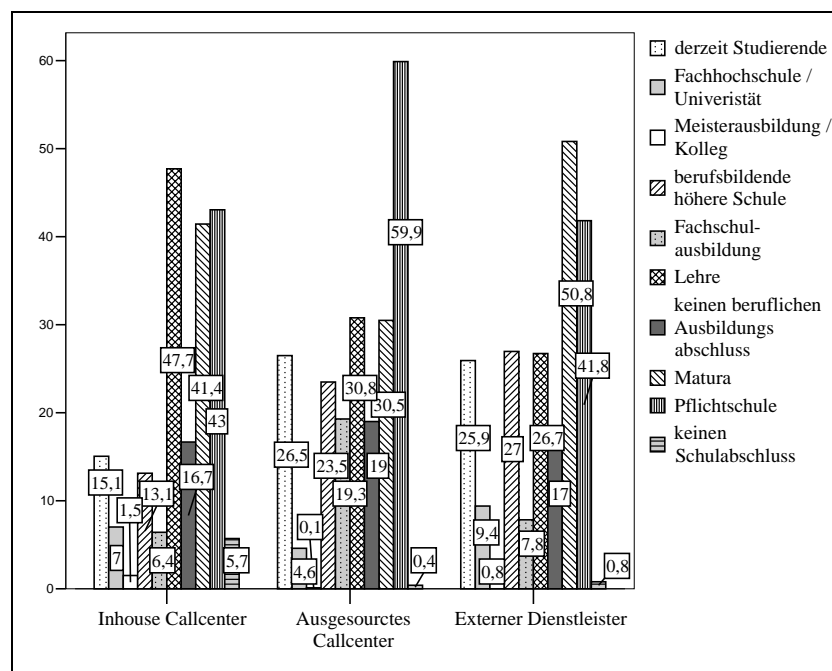
Was Bildungsabschlüsse und Qualifikationen betrifft, stellen Callcenter in den seltensten Fällen genaue Anforderungen an ihre MitarbeiterInnen. Das macht auch Personen mit unterschiedlichsten Ausbildungsbiographien einen Einstieg möglich. Trotzdem zeigt sich, dass der Anteil der Beschäftigten ohne Schul- oder beruflichen Ausbildungsabschluss sehr gering ist. Die meisten Beschäftigten in Callcentern haben entweder einen Pflichtschul- oder Lehrabschluss oder sind MaturantInnen (sh. Abbildung 3-2).

Abbildung 3-2: Anteil der Beschäftigten Agents nach Bildungsabschlüssen



Die Zusammensetzung der Beschäftigten in *inhouse*-Callcentern entspricht in etwa der Verteilung insgesamt, ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter und externe Dienstleister werden jedoch deutlich von Leuten mit Pflichtschule und Matura dominiert. MitarbeiterInnen mit abgeschlossener Lehre nehmen einen wesentlich niedrigeren Anteil ein. Der Anteil der StudentInnen ist in *inhouse*-Callcentern wesentlich geringer als bei den anderen Callcenter-Typen (sh. Abbildung 3-3). Der hohe Anteil der Beschäftigten mit Lehrabschlüssen in *inhouse*-Callcentern kann eventuell auch damit erklärt werden, dass diese Agents zum Teil von Lehrberufen im Hauptunternehmen in die Callcenter Abteilung gewechselt haben.

Abbildung 3-3: Durchschnittlicher Anteil der Personen mit angeführten Bildungsabschlüssen nach Callcenter-Typ



Die Verteilung der Bildungsabschlüsse variiert jedoch auch stark nach Branchen. Studierende sind als Beschäftigtengruppe v.a. im Bereich der Marktforschung und des Telefonmarketings relevant, hier machen sie im Schnitt 40 bis 60 % der Beschäftigten aus. MaturantInnen erreichen in diesen Branchen ebenfalls die höchsten Werte. Beschäftigte mit abgeschlossener Lehre machen nur einen kleinen Teil der Beschäftigten in Marktforschungs-Callcentern aus, besonders wichtig sind sie im Handel und der Telekommunikation (über 40 %).

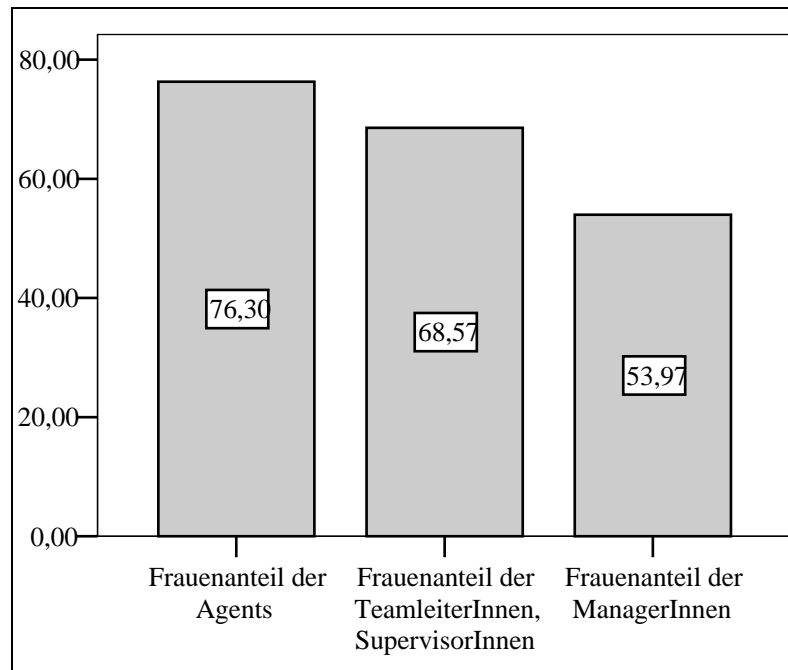
Die Bildungsabschlüsse der Callcenter-ManagerInnen sind hingegen weniger unterschiedlich. Knapp 55 % haben einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss, 37 % haben Matura, die restlichen 8 % haben einen Pflichtschulabschluss. Das lässt darauf schließen, dass die Chance für einen Aufstieg von der Position des Agent in die Managementebene mit der Höhe des Bildungsabschlusses steigt. Ein Einstieg als Agent ist zwar weitgehend unabhängig von Bildungsabschlüssen, in höheren Hierarchieebenen werden die Qualifikationen dann aber wieder relevanter.

3.3. Geschlechterverhältnisse

Die weit verbreitete Annahme, dass es sich bei der Callcenter-Branche um eine Frauenbranche handelt, konnte auch in dieser Studie bestätigt werden. Bezeichnend ist jedoch, dass – wie in vielen anderen Bereichen auch – der Frauenanteil abnimmt, je höher in der Hierarchie sich die jeweiligen Positionen befinden. Sind unter den Agents noch über 76 % Frauen, so sinkt der Anteil unter den TeamleiterInnen/SupervisorInnen bereits auf

knapp 69 % und unter den ManagerInnen auf knapp 54 %³ (sh. Abbildung 3-4). Überdurchschnittlich hoch ist der Frauenanteil mit 85,6 % unter den Teilzeitbeschäftigten und mit 87 % unter den geringfügig Beschäftigten.

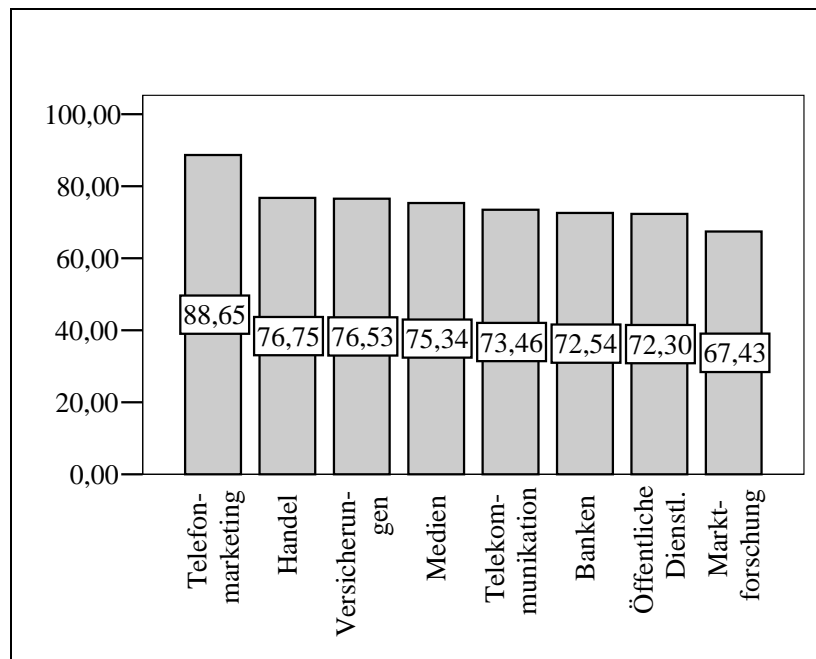
Abbildung 3-4: Durchschnittlicher Frauenanteil nach Positionen in %



Nach Branchen differenziert ist der Frauenanteil mit 88,7 % im Bereich des Telefonmarketings besonders hoch, unterdurchschnittlich, aber noch immer über 50 %, ist er im Bereich der Marktforschung (67,4 %), die anderen wichtigen Branchen siedeln sich dazwischen an. In nur gut 6 % der befragten Unternehmen bilden Männer die Mehrheit der Agents. Von diesen Unternehmen, die einen Frauenanteil von unter 50 % haben, sind mehrheitlich in öffentlichen Dienstleistungen tätig (sh. Abbildung 3-5).

³ Es ist darauf hinzuweisen, dass die Callcenter-Branche verglichen mit anderen Bereichen über einen hohen Frauenanteil in Führungspositionen verfügt, trotzdem – und gerade deswegen – ist das deutliche Gefälle des Frauenanteils bei höheren Positionen von Interesse.

Abbildung 3-5: Durchschnittlicher Frauenanteil der Agents nach Branchen in %



Die unterschiedlichen Callcenter-Typen unterscheiden sich kaum von einander. Frauen bilden somit die Hauptbeschäftigtengruppe in Callcentern, von den Agents bilden sie 76,3 %, ihr Anteil an TeamleiterInnenpositionen sinkt jedoch bereits auf 68,6 % und von den ManagerInnen nehmen sie nur mehr 54 % ein. Frauen finden sich auch vermehrt in Teilzeitbeschäftigungen, so auch in geringfügigen Beschäftigungen. Die Annahme, dass ein junger Arbeitsbereich, wie die Callcenter-Arbeit, traditionelle Aufstiegsbarrieren für Frauen überwinden könnte, lässt sich am ehesten noch bei externen Dienstleistungsunternehmen beobachten, nicht jedoch bei *inhouse*-Callcentern, die in die Strukturen des Mutterunternehmens eingebunden sind.

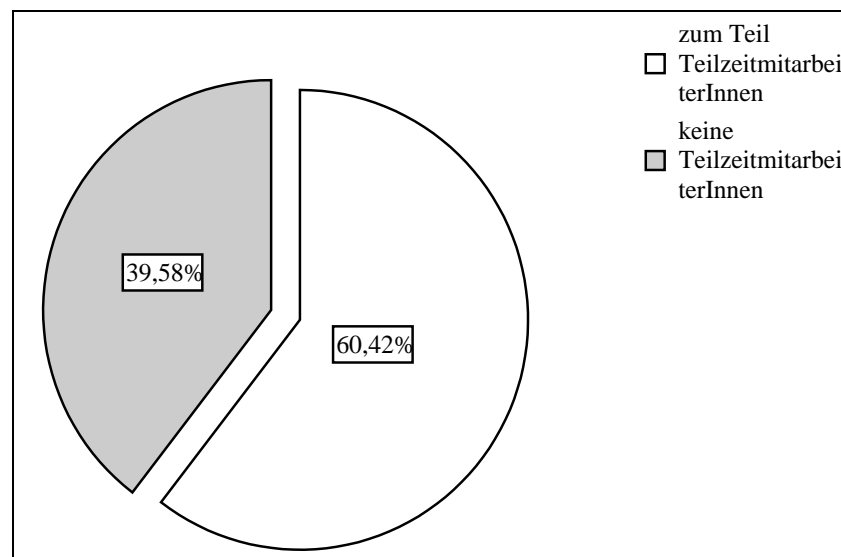
3.4. Beschäftigungsverhältnisse

Die Personalpolitik in Callcentern ist häufig von einer eher knappen Bemessung der Personalressourcen geprägt. Um die betriebswirtschaftliche Effizienz möglichst groß zu halten, wird meist versucht, mit dem Personal möglichst eng zu kalkulieren, unter besonders großem Druck stehen hier die externen Dienstleistungsanbieter. Callcenter werden sowohl in der Forschung als auch in der Alltagswahrnehmung oftmals als Sinnbild für den „flexiblen Kapitalismus“ (Sennet 1998) herangezogen. In der Tat sind Callcenter ihrer Funktion und Struktur wegen sowohl von interner als auch von externer Flexibilität geprägt (Holtgrewe/Kerst 2002:2). Interne Flexibilität beschränkt sich jedoch vorwiegend auf *inhouse*-Callcenter, die mit ihrer meist angestellten Belegschaft Auftragsschwankungen austarieren und MitarbeiterInnen gegebenenfalls auch im Backoffice-Bereich einsetzen. Externe Callcenter bedienen sich im Sinne einer externen Flexibilität verstärkt freier MitarbeiterInnen, WerkvertragsnehmerInnen und Leihar-

beitskräften, um Auftragsschwankungen auszugleichen. Flexible Arbeitszeitmodelle und Teilzeitarbeit sind für beide Callcenter-Typen wichtige Flexibilitätsinstrumente (Eichmann et al. 2005:143f). Callcenter waren in Österreich lange Zeit Hoffnungsträger für mehr Arbeitsplätze besonders in strukturschwachen Regionen. Entgegen dieser Hoffnungen werden Callcenter jedoch zum Großteil in oder in der Nähe von Ballungsräumen angesiedelt, und bei den neu geschaffenen Arbeitsplätzen handelt es sich nicht selten um prekäre Beschäftigungsverhältnisse.

Von Managementseite wird davon ausgegangen, dass in vielen Bereichen Vollzeitarbeit wegen der hohen Belastungen weder zumutbar noch effizient ist. Außerdem bietet **Teilzeitarbeit** einen größeren Spielraum für Flexibilität. In Österreich greifen gut 60 % der Callcenter u.a. auf Teilzeitbeschäftigte zurück, knapp 40 % der Unternehmen geben jedoch an, über keine Teilzeitbeschäftigten zu verfügen (sh. Abbildung 3-6).

Abbildung 3-6: Verbreitung von Teilzeitverträgen nach Anteil der Unternehmen

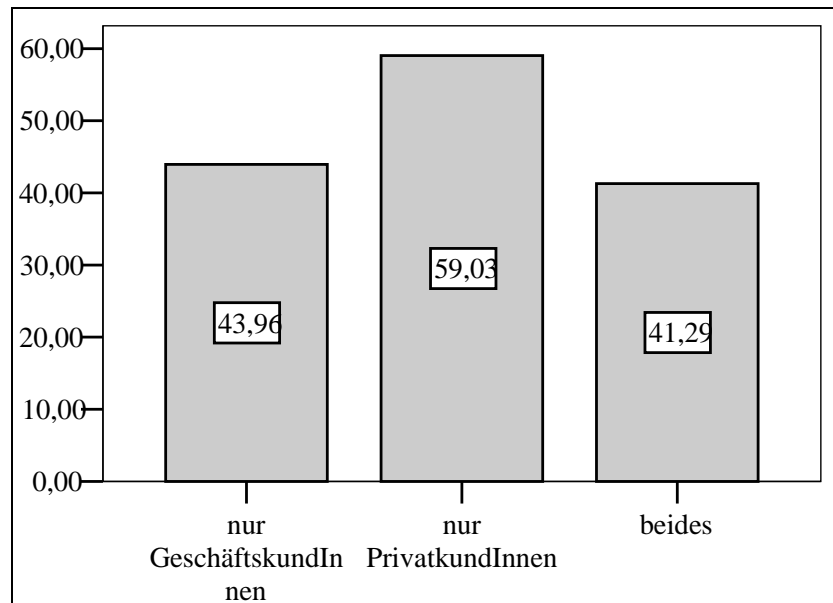


Die große Gruppe der Callcenter, in denen Teilzeitkräfte arbeiten, beschäftigt 46 % (Mittelwert) ihres Personals in Teilzeitverträgen. Das Minimum beträgt 5 % Teilzeitbeschäftigte in der Belegschaft, die Hälfte der Unternehmen hat bis zu 36 % der Beschäftigten (Median) in Teilzeitverträge. 40 % der Callcenter haben 50 % oder mehr ihres Personals in Teilzeitverträgen. In diese Gruppe fallen beispielsweise Callcenter aus den Branchen Handel sowie Medien. Teilzeitverträge haben in *inhouse*-Callcentern eine weitere Verbreitung, als in anderen Callcentern. 62,7 % aller *inhouse*-Callcenter haben Teilzeitbeschäftigte, externe Dienstleister nur in 48,4 % der Fälle. *Inhouse*-Callcenter, die auf Teilzeitbeschäftigten zurückgreifen haben durchschnittlich 40,3 % ihrer MitarbeiterInnen in solchen Verträgen.

Teilzeitbeschäftigte arbeiten durchschnittlich 22 Stunden in der Woche, die Bandbreite liegt zwischen 4 und 35 Wochenstunden, wobei die Hälfte aller Teilzeitbeschäftigten unter 25 Wochenstunden beschäftigt ist. Zum Vergleich: Vollzeitbeschäftigte arbeiten in österreichischen Callcentern größtenteils zwischen 38,5 und 40 Wochenstunden.

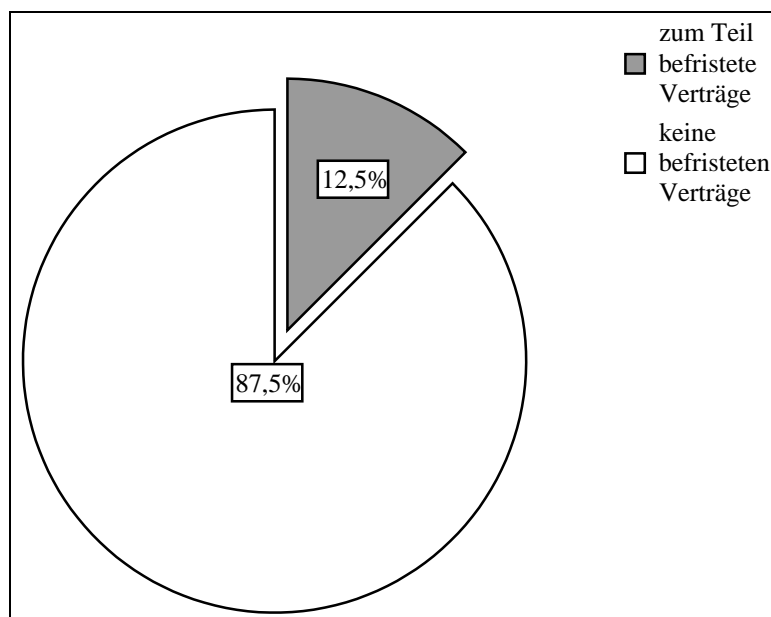
Callcenter, die nur PrivatkundInnen bedienen, verfügen mit knapp 60 % über einen überdurchschnittlichen Anteil Teilzeitbeschäftigter, Unternehmen mit ausschließlich GeschäftskundInnen und Callcenter ohne Spezialisierung liegen mit knapp 44 % und gut 41 % eher unter dem Durchschnitt (sh. Abbildung 3-7).

Abbildung 3-7: Durchschnittlicher Anteil der Teilzeitbeschäftigten an der Belegschaft nach KundInnensegmenten



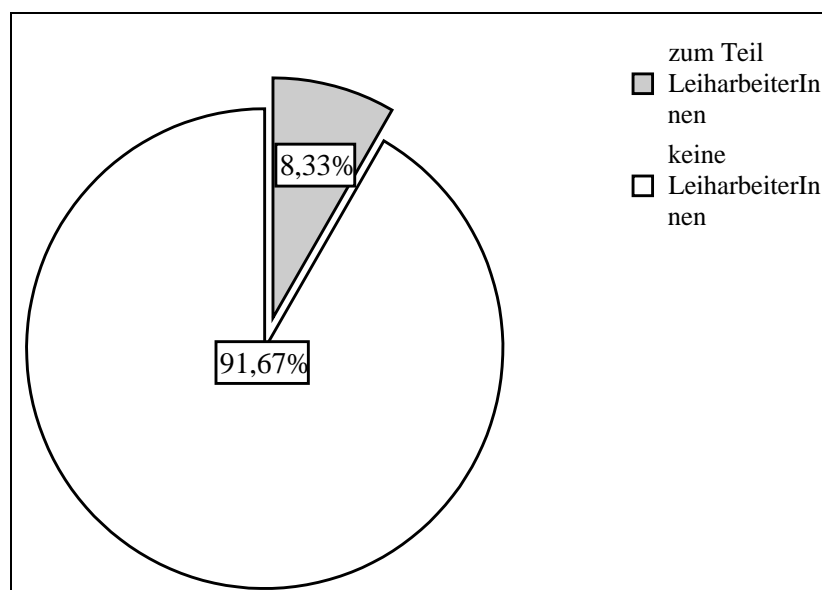
Befristete Verträge spielen in Österreich im Vergleich zu Deutschland nur eine geringe Rolle. Der Grund dafür, dass sich knapp 88 % (sh. Abbildung 3-8) (D: 51,4% (Holtgrewe (2005))) der befragten Unternehmen gegen befristete Beschäftigungsverhältnisse entschieden haben, liegt wohl an dem in Österreich weniger strengen Kündigungsschutz unbefristeter Beschäftigter. Befristete Dienstverhältnisse werden daher weniger stark als Flexibilisierungsinstrumente eingesetzt, nur gut 12 % der Unternehmen greifen auf solche Verträge zurück. Unternehmen, die auf befristete Verträge zurückgreifen, haben durchschnittlich zu 28 % solches Personal (Mittelwert). Die Hälfte dieser Unternehmen hat jedoch nur zu 12 % oder noch weniger (Median) befristete Verträge. In dieser Studie haben zwei Unternehmen Personal, das zu 100 % aus befristet Beschäftigten besteht.

Abbildung 3-8: Verbreitung befristeter bzw. unbefristeter Verträge nach % der Unternehmen



Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen im Zuge der Flexibilisierung auch **Leiharbeitskräfte**. Österreich liegt mit seinen 44.000 (1,5 %) Leiharbeitskräften im Europäischen Mittelfeld (BMW-Stichtagserhebung 2004). Im Callcenter-Bereich haben sie zwar (noch) keine besonders große Bedeutung, sie sind jedoch Ausdruck von sehr großem Flexibilitätsbedarf. In Österreich greifen bisher nur etwa 8 % der Callcenter auf Leiharbeitskräfte zurück, über 90 % der Befragten haben jedoch keine solchen Beschäftigten (sh. Abbildung 3-9).

Abbildung 3-9: Verbreitung von LeiharbeiterInnen nach Anteil der Unternehmen

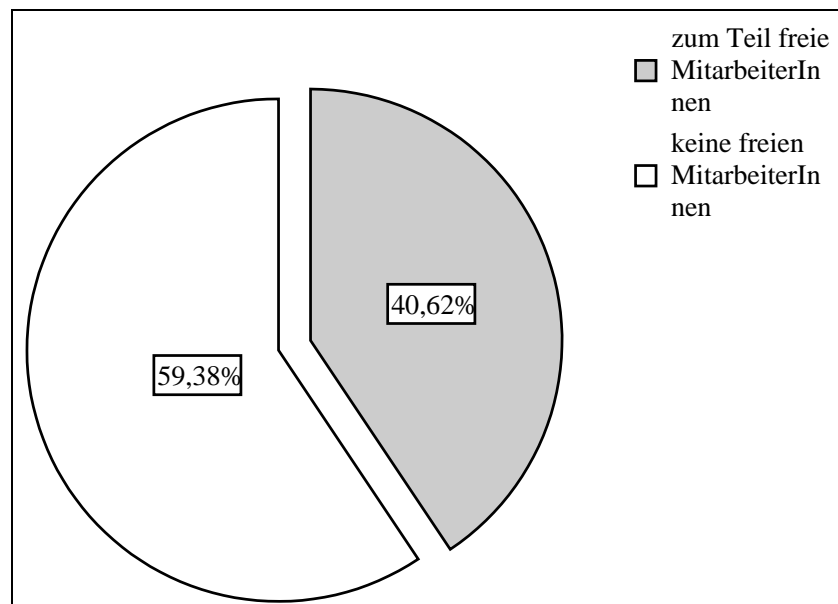


Jene Unternehmen, die LeiharbeiterInnen beschäftigen – es handelt sich in dieser Stichprobe um 8 Firmen – haben durchschnittlich 38 % ihrer Beschäftigten in solchen Verträgen. Diese Callcenter sind zu etwa gleichen Teilen *inhouse*-Callcenter, ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter und externe Dienstleister.

Bei den durch Callcenter-Gründungen entstehenden Arbeitsplätzen handelt es sich in Österreich häufig um die s.g. **freien Dienstverträge**. Die Beschäftigung von MitarbeiterInnen auf Werkvertragsbasis oder als freie MitarbeiterInnen hat für ArbeitgeberInnen den großen Vorteil, Lohnnebenkosten zu reduzieren. Häufig handelt es sich dabei jedoch um Grenzfälle, die teilweise einem normalen Dienstverhältnis zuzuordnen wären. Ein Werkvertrag oder ein freies Dienstverhältnis liegt nur dann vor, wenn der/die MitarbeiterIn das Recht hat, sich vertreten zu lassen, Arbeitszeit und Arbeitsablauf selbständig gestaltet und Aufträge im Einzelfall sanktionslos ablehnen darf (Scherz 2005). Von Seiten der BetreiberInnen gehen die Bestrebungen momentan in die Richtung, gesetzliche Erleichterungen und größere Flexibilität bzgl. des Personaleinsatzes zu erreichen. Ohne die freien Dienstverhältnisse wäre es den Callcentern kaum möglich zu überleben, so VertreterInnen sowohl der ArbeitnehmerInnen- als auch der ArbeitgeberInnenseite.

Gut 40 % der befragten Callcenter haben u.a. freie DienstnehmerInnen beschäftigt (sh. Abbildung 3-10).

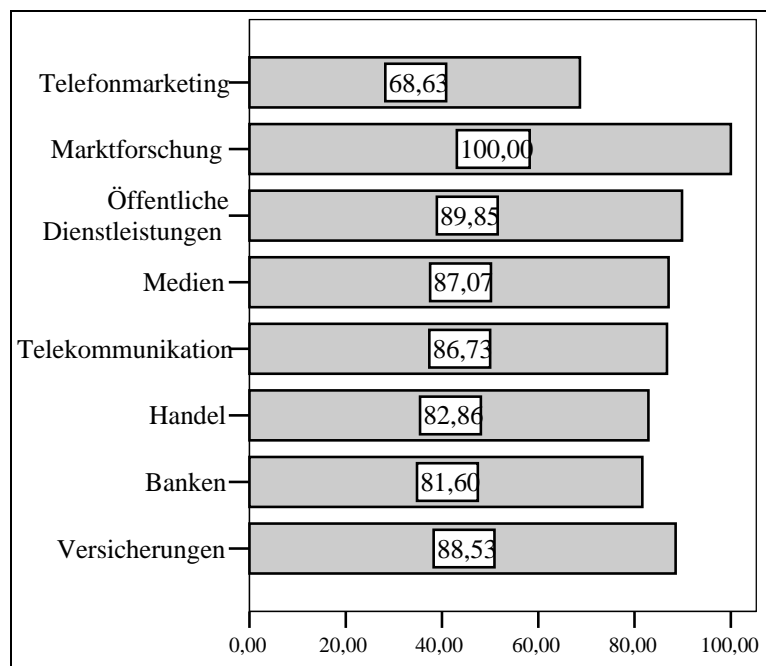
Abbildung 3-10: Verbreitung von freien Dienstverträgen nach Anteil der Unternehmen



Welch große Bedeutung diese Verträge für die Firmen haben, lässt sich jedoch erst erkennen, wenn man weiß, dass jene Unternehmen, die auf freie MitarbeiterInnen zurückgreifen, einen durchschnittlichen Anteil von 82,7 % solcher MitarbeiterInnen an der Belegschaft haben. Nicht ganz 50 % dieser Callcenter verfügen sogar über Personal, das zu 100 % aus freien MitarbeiterInnen besteht. Es sind v.a. die externen Callcenter,

die auf freie MitarbeiterInnen setzten: 70,6 % der externen Dienstleister beschäftigen freie MitarbeiterInnen, diese Unternehmen haben im Durchschnitt 84 % ihrer Beschäftigten in solchen Verträgen. Von den befragten *inhouse*-Callcentern sind es nur 21,6 %, die freie MitarbeiterInnen beschäftigen. Diese unterscheiden sich im Anteil der MitarbeiterInnen mit solchen Verträgen kaum von externen Dienstleistern, sie haben nämlich im Schnitt 82,6 % ihres Personals so beschäftigt. Betrachtet man jene Callcenter, die freie DienstnehmerInnen beschäftigten nach Branchen, so sind es Unternehmen im Bereich der Marktforschung, die besonders stark auf diese Verträge zurückgreifen. Sie haben in unserer Stichprobe eine Belegschaft, die vollständig aus solchen Beschäftigten besteht. Ansonsten lassen sich keine wesentlichen Unterschiede zwischen Branchen feststellen (sh. Abbildung 3-11).

Abbildung 3-11: Durchschnittliche Anteile der freien MitarbeiterInnen an der Belegschaft, wenn freie MitarbeiterInnen beschäftigt werden (40 % der Unternehmen), nach den wichtigsten Branchen

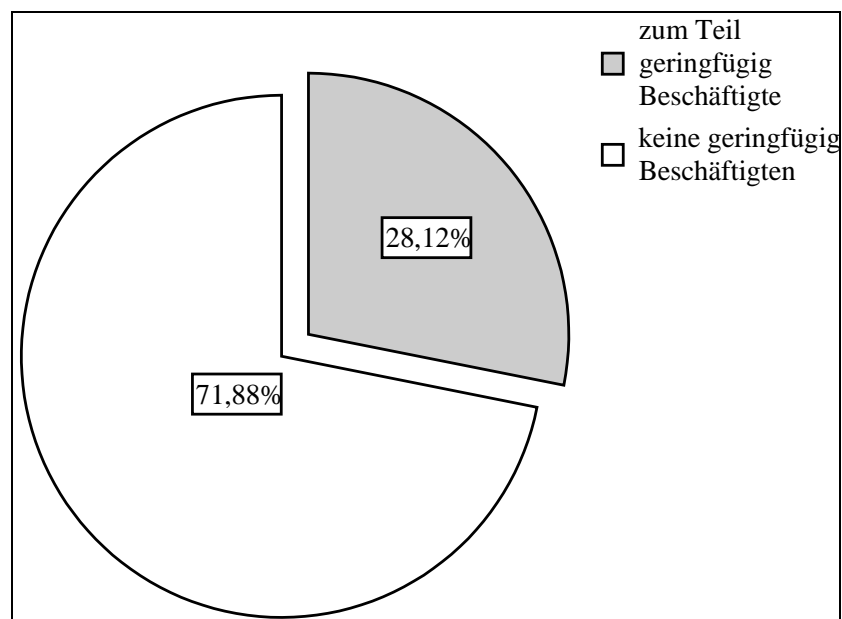


Von den Callcentern, in denen es freie MitarbeiterInnen gibt, verfügen nur knapp 15 % über einen Betriebsrat, das hängt u.a. damit zusammen, dass freie Dienstverhältnisse v.a. in externen Dienstleistungs-Callcentern Verbreitung finden und diese eher selten über einen Betriebsrat verfügen. Es kann aber auch damit zu tun haben, dass freie DienstnehmerInnen aus rechtlichen Gründen keinen Betriebsrat wählen können – dieses Recht ist Angestellten vorbehalten. Im Gegensatz dazu sind in Callcentern ohne freie MitarbeiterInnen zu knapp 70 % Betriebsräte anzufinden. Von besonderer Deutlichkeit ist daher die Tatsache, dass knapp 90 % aller Callcenter mit Betriebsräten keine freien MitarbeiterInnen beschäftigen. Bei Unternehmen ohne Betriebsrat sind es nur knapp 40 %, die sich dazu entschlossen haben, keine freien MitarbeiterInnen zu beschäftigen.

Es besteht die Vermutung, dass Betriebsräte – sind die einmal institutionalisiert – auch gegen freie Dienstverträge auftreten.

Anstellungen auf **geringfügiger Basis** – d.h. eine Person verdient nicht mehr als 323,46 Euro im Monat – finden in der österreichischen Callcenter-Branche eine nicht zu vernachlässigende Verbreitung. Trotz der aufwändigen Einschulung, die sich bei einer so geringen Stundenzahl auf den ersten Blick nicht rentiert, setzen gut 28 % der Callcenter auf geringfügig beschäftigtes Personal (sh. Abbildung 3-12).

Abbildung 3-12: Verbreitung von geringfügig Beschäftigten nach % der Unternehmen



Die insgesamt 28,1 % der Callcenter, in denen geringfügig Beschäftigte arbeiten, haben durchschnittlich ein Viertel ihrer Beschäftigten in solchen Miniverträgen. 32,4 % aller externen Dienstleister greifen auf geringfügig Beschäftigte zurück. Betrachtet man nur diese Callcenter, so sind es 30,6 % der MitarbeiterInnen, die in solchen Mini-Verträgen beschäftigt werden. Bei *inhouse*-Callcentern sind es nur 15,7 % der Unternehmen, die MitarbeiterInnen auf geringfügiger Basis beschäftigen. Zieht man jedoch auch hier nur diese Callcenter heran, so sind es 22,5 % der Beschäftigten, die solche Verträge haben. Von jenen Callcentern, die über einen Betriebsrat verfügen, haben nur gut 20 % geringfügig Beschäftigte. Der Unterschied zu Callcentern ohne Betriebsrat ist jedoch nicht besonders groß, diese setzten zu 27 % geringfügig Beschäftigte ein.

Es zeigt sich, dass es v.a. die externen Dienstleister sind, die im Zuge der Flexibilisierung bei ihren MitarbeiterInnen auf atypische Beschäftigungsverhältnisse zurückgreifen. Gerade bei der Betrachtung der freien Dienstverträge wird deutlich, dass sie in manchen Unternehmen konzentriert auftreten. Jene 40 % der Callcenter, die Beschäftigte mit freien Dienstverhältnissen haben, bestehen zur Hälfte aus Callcentern mit ausschließlich solchen freien MitarbeiterInnen. Im Schnitt besteht das Personal der Callcenter mit freien MitarbeiterInnen zu 82,7 % aus freien DienstnehmerInnen. Aus

diesen Ergebnissen lässt sich schließen, dass es v.a. die Anforderungen im externen Dienstleistungsbereich sind, warum die Callcenter-ManagerInnen auf diese Beschäftigungsformen zurückgreifen. Das Auslastungsrisiko und die Flexibilitätsanforderungen werden also zumindest zum Teil an die Beschäftigten weitergegeben.

3.5. *Gehälter und Leistungsbewertung*

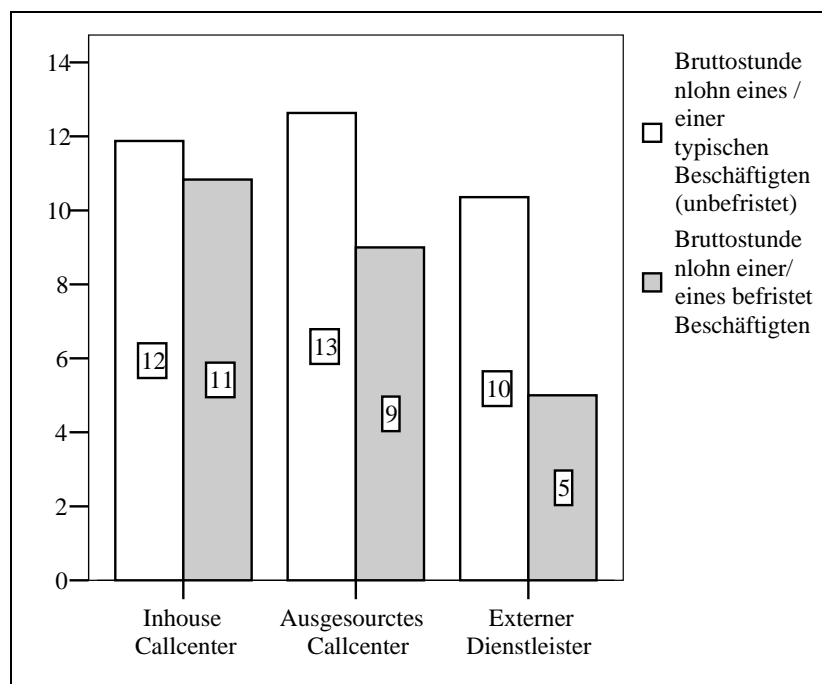
Dass Callcenter, wie oft beschrieben wird, einer neuen Niedriglohnbranche zuzurechnen sind, ist auch anhand der hier erhobenen Daten erkennbar – es wird deutlich, dass die wirklich gut bezahlten Jobs eher dünn gesät sind.

Unbefristet Beschäftigte haben im österreichischen Callcenter-Bereich einen durchschnittlichen Bruttostundenlohn von 11,40 Euro. In der Hälfte der befragten Callcenter verdienen die unbefristet beschäftigten Agents jedoch weniger als 9,60 Euro in der Stunde. Überhaupt ist die Spannweite der Gehälter bei unbefristeten Agents extrem hoch, sie reicht von 5 bis 45 Euro in der Stunde – bei den hohen Gehältern handelt es sich jedoch um absolute Ausreißer.

Der Stundenlohn der kleinen Gruppe befristet Beschäftigter liegt durchschnittlich unter dem der unbefristeten, sie verdienen im Schnitt 9,20 Euro und schwanken zwischen 5 und 12 Euro brutto. Trotzdem sagen 72,7 % der Befragten auf die Frage, ob der Stundenlohn von befristet Beschäftigten höher, niedriger oder auf derselben Höhe wie bei unbefristet Beschäftigten liegt, dass er ca. gleich hoch ist. Nur 27,3 % geben an, dass er niedriger ist.

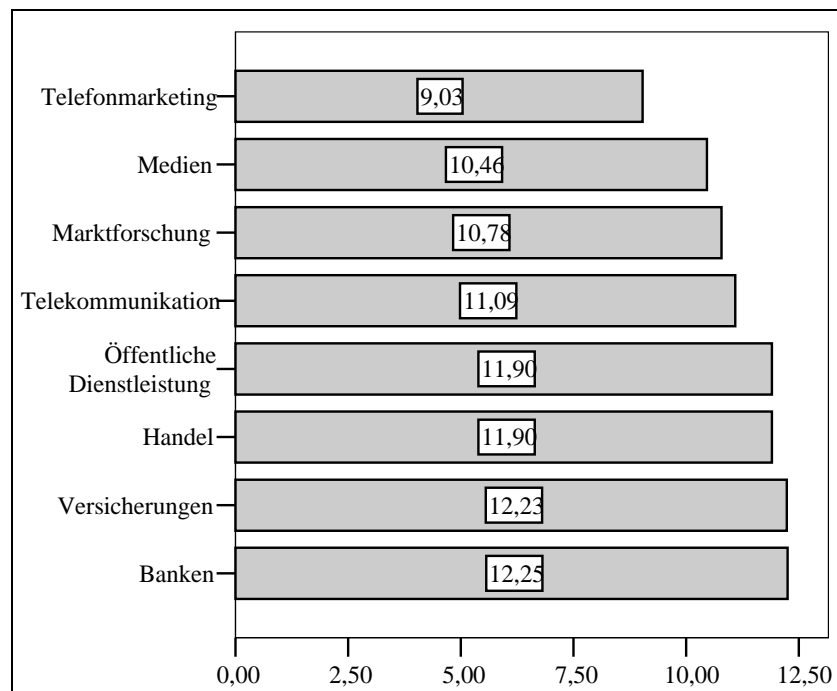
ZeitarbeiterInnen verdienen im Schnitt so viel wie unbefristet Beschäftigte, sie haben jedoch eine geringere Bandbreite an Gehältern (7-19 Euro). In Abbildung 3-13 lässt sich u.a. erkennen, dass externe Dienstleister sowohl bei befristet als auch bei unbefristet Beschäftigten die niedrigsten Gehälter zahlen. In *inhouse*-Callcentern ist der Unterschied zwischen befristeten und unbefristeten Beschäftigten am geringsten.

Abbildung 3-13: Durchschnittliche Bruttostundenlöhne in Euro für befristet und unbefristete Beschäftigte nach Callcenter-Typen im Vergleich



Nach Branchen unterteilt lässt sich erkennen, dass den Beschäftigten in den Bereichen Banken und Versicherungen die besten Löhne bezahlt werden, sie verdienen durchschnittlich über 12 Euro. Zwischen 11 und 12 Euro brutto wird in den Bereichen Telekommunikation, öffentliche Dienstleistungen und Handel bezahlt. Telefonmarketing (9 Euro), Marktforschung (10,8 Euro) und Medien (10,5 Euro) sind die am wenigsten gut bezahlten Bereiche (sh. Abbildung 3-14). Telekommunikation und Marktforschung sind jene Bereiche, in denen die kleine Gruppe der befristet Beschäftigten durchschnittlich mehr verdient als die unbefristet Beschäftigten.

Abbildung 3-14: Durchschnittlicher Bruttostundenlohn nach Branchen (unbefristet Beschäftigte)

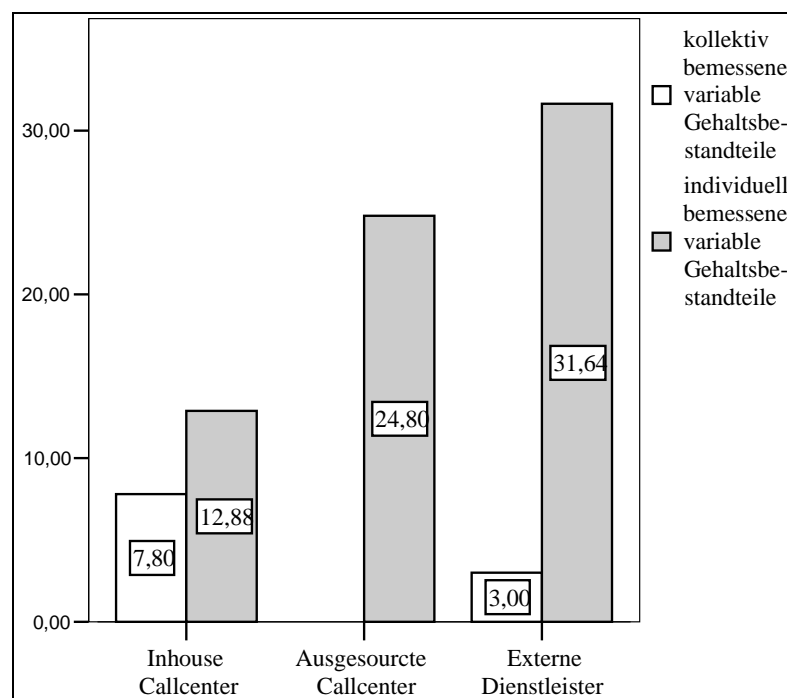


Callcenter haben, wie die meisten anderen Unternehmen auch, unterschiedliche Entgeltstufen für ihre Beschäftigten. Wie die Agents eingestuft werden und was einen Aufstieg in eine höhere Stufe bewirkt, ist unterschiedlich. Im Schnitt hat ein Callcenter 3,6 Gehaltsstufen. Die Anzahl der Entgeltstufen ist in ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern und externen Callcentern geringer (2,9 und 2,6) als in *inhouse*-Callcentern, die durchschnittlich 4,4 Gehaltsstufen für ihre Agents haben. Das lässt sich auf die Anbindung an das Mutterunternehmen und deren Gehaltsstrukturen zurückführen. Callcenter mit Betriebsrat haben durchschnittlich mehr Gehaltsstufen, als Callcenter ohne Betriebsrat. 92 % aller Unternehmen, die über 6 oder mehr Gehaltsstufen verfügen, sind Callcenter mit Betriebsrat. Von den Callcentern mit weniger Gehaltsstufen bilden sie hingegen nur 46 %. Dies könnte, wie bereits im Zusammenhang mit Frauen in Führungspositionen erläutert, daran liegen, dass Betriebsräte eher bei *inhouse*-Callcentern – also in vom Mutterunternehmen geprägten Firmen – Verbreitung finden (vgl. Kapitel 3.2.).

Unter dem positiv klingenden Schlagwort *leistungsgerechte Bezahlung* verbirgt sich häufig ein unkalkulierbar schwankendes Einkommen – das unternehmerische Risiko wird auf die Beschäftigten verlagert. Von vielen Unternehmen werden die variablen Gehaltsbestandteile genutzt, um die Bezahlung im Callcenter leistungsabhängiger – ähnlich der Provisionen von VertriebsmitarbeiterInnen – zu machen. Das kann durchaus zu höheren Einkommen für die Beschäftigten führen. Die Beschäftigten sind dann selbst für die Höhe ihres Einkommens verantwortlich, was zu mehr Motivation und somit zu größeren Umsätzen führen soll.

Insgesamt gibt es in 51 % aller Callcenter leistungsbezogene Gehaltsbestandteile. 37,5 % aller befragten Callcenter verwenden individuell bemessene Gehaltsbestandteile, nur 6,3 % aller Unternehmen haben kollektiv bemessene Gehaltsbestandteile. In jenen Callcentern, die auf leistungsbezogene Entgeltanteile setzen, machen individuelle Leistungszulagen durchschnittlich 22 % des Bruttojahreseinkommens aus. Gruppenbezogene Leistungszulagen oder Gewinnbeteiligungen machen durchschnittlich 7 % aus. Betrachtet man jedoch die unterschiedlichen Callcenter-Typen, so lässt sich erkennen, dass v.a. externe Anbieter und ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter auf variable Gehaltsbestandteile setzen. Durchschnittlich sind es 31,6 % des Gehalts eines Agents bei einem externen Callcenter, die sich aus individuell berechneten Gehaltsbestandteilen zusammensetzen. Bei ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern sind es 24,8 %. Das Gehalt der Agents in *inhouse*-Callcentern besteht zu 12,9 % aus individuell berechneten Gehaltsbestandteilen. Kollektiv bemessene Gehaltsbestandteile spielen nur bei *inhouse*-Callcentern eine erwähnenswerte Rolle, sie machen hier 7,8 % der Einkommen aus (sh. Abbildung 3-15).

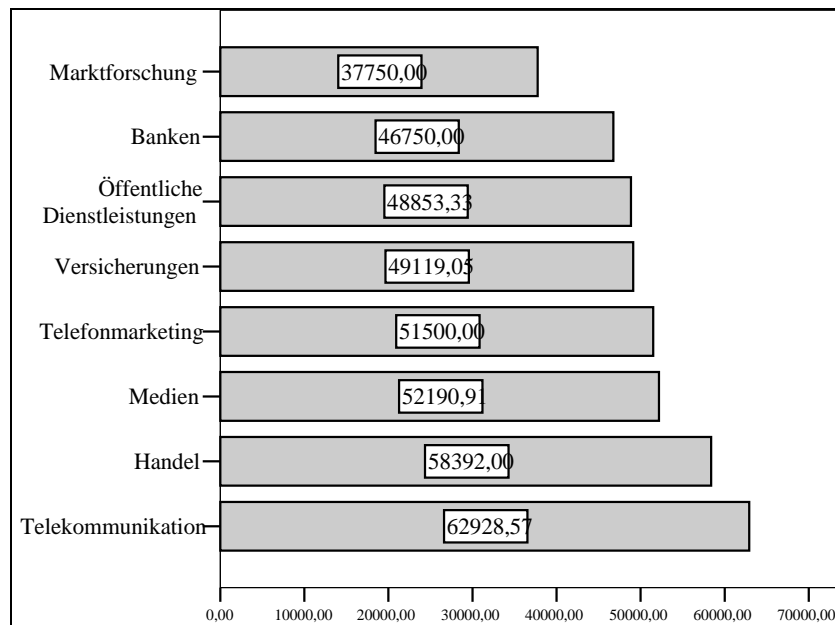
Abbildung 3-15: Durchschnittlicher Anteil der Variablen Gehaltsbestandteile nach Callcenter-Typen in %



Bei ManagerInnen in Callcentern spielen variable Gehaltsbestandteile eine geringere Rolle. Die Gehälter sind jedoch auch prinzipiell um ein Vielfaches höher, so dass sich ein Vergleich beinahe erübrigt. ManagerInnen verdienen in Callcentern durchschnittlich 54.875 Euro brutto im Jahr (Mittelwert), die Hälfte aller Callcenter-ManagerInnen hat jedoch ein Bruttojahresgehalt von maximal 44.000 Euro (Median). Die durchschnittlichen Bruttojahreseinkommen der ManagerInnen variieren in den verschiedenen Bran-

chen zwischen 37.750 Euro in der Marktforschung und 62.929 Euro in der Telekommunikation (sh. Abbildung 3-16).

Abbildung 3-16: Durchschnittliches Bruttojahreseinkommen von ManagerInnen nach den wichtigsten Branchen



Besonders hoch ist das Einkommen der Callcenter-ManagerInnen in dieser Untersuchung bei externen Dienstleistern. Sie verdienen durchschnittlich 67.250 Euro brutto im Jahr, Callcenter-ManagerInnen in *inhouse*-Callcentern kommen im Schnitt auf 47.140 Euro und ManagerInnen in ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter haben ein mittleres Jahresbruttogehalt von 50.025 Euro. Auch ManagerInnen verfügen über leistungsbezogene Entgeltanteile, im Schnitt sind es 9,2 % des Gehalts, die auf individuellen Leistungsmessungen beruhen. 8,9 % der Gehälter beruhen auf kollektiven Leistungsbemessungen und nur 1,9 % auf Überstundenentgelten. Das bedeutet jedoch nicht, dass Callcenter-ManagerInnen keine Überstunden machen, sondern, dass es sich in den wenigsten Fällen um bezahlte Überstunden handelt. In der für diese Untersuchung herangezogenen Stichprobe sind es nur 13,6 % der Unternehmen, in denen die ManagerInnen überhaupt Überstunden bezahlt bekommen. Zieht man nur diese Gruppe heran, so sind es durchschnittlich 9,5 % des Gehalts, die sich aus Überstundenentgelten berechnen.

Variable Gehaltsbestandteile, die individuell berechnet werden, beruhen zum Teil auf den Ergebnissen von speziellen Leistungsbewertungsverfahren. Solch formelle Leistungsbewertungsverfahren werden im Schnitt bei 50 % aller Callcenter Agents angewandt. Zieht man nur die Daten der Callcenter heran, die überhaupt solche Verfahren verwenden (das sind 52 %), so zeigt sich, dass so gut wie alle Agents davon erfasst werden, wenn sich ein Unternehmen dazu entschließt, solche Verfahren anzuwenden. Durchschnittlich sind es unter den genannten Bedingungen 96,5 % der Agents, die einem formellen Leistungsbewertungsverfahren unterliegen. *Inhouse*-Callcenter liegen in etwa im allgemeinen Schnitt, 53 % der *inhouse*-Callcenter haben solch ein Leistungs-

bewertungsverfahren. Insgesamt sind es 25 Callcenter (93 %) aus der Gruppe der *inhouse*-Callcenter, die alle ihre Beschäftigten solchen Leistungsbewertungsverfahren unterziehen. Ausgliederte (*ausgesourcte*) Callcenter verwenden insgesamt verhältnismäßig oft solche Verfahren, 60 % der Callcenter dieser Gruppe unterziehen ihre Beschäftigten solchen Verfahren, aus diesen Callcentern betrifft das dann 93 % der Agents. Von den externen Dienstleistern sind es nur 47 %, die solche Verfahren anwenden. 98 % der Agents sind betroffen, wenn nur jene Callcenter einbezogen werden, die überhaupt solche Verfahren anwenden.

Callcenter-Arbeit kann wie beschrieben als eine der neuen Niedriglohnbranchen bezeichnet werden. Die geringen Stundenlöhne der Agents, die sich durchschnittlich zwischen 5 und 13 Euro bewegen, setzen sich zu einem hohen Anteil aus variablen Gehaltsbestandteile zusammen, dieser Anteil erreicht bei externen Dienstleistern durchschnittlich 31,6 % und beruht meistens auf individuell bemessener Leistung. In gut der Hälfte aller Callcenter kommen formelle Leistungsbewertungsverfahren zur Anwendung. Diese 52 % wenden die Verfahren auf so gut wie alle ihre Beschäftigten an (96,5 %).

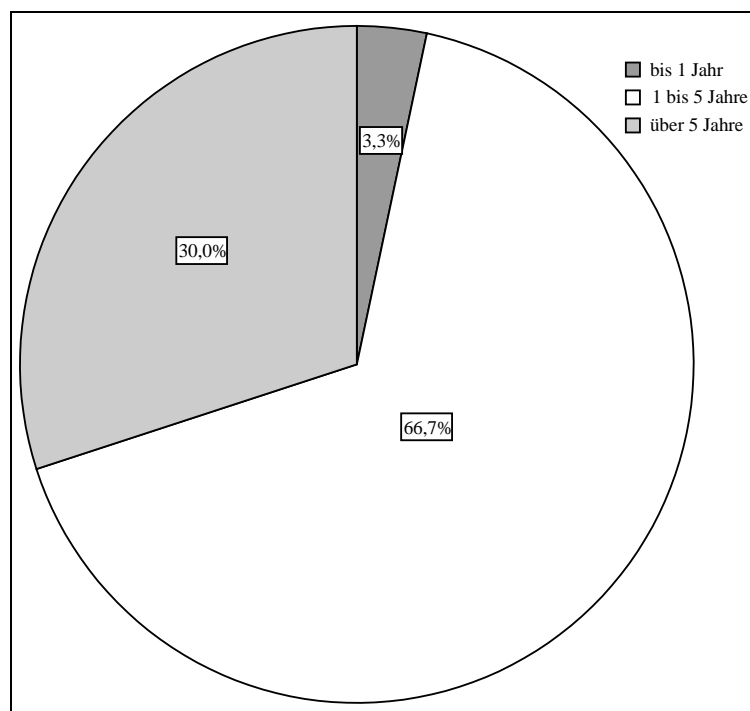
3.6. Betriebszugehörigkeit und Fluktuation

Wie bereits beschrieben sind die in dieser Studie befragten Unternehmen im Schnitt 10 Jahre alt (Mittelwert), die Hälfte der Callcenter ist jedoch 7 Jahre alt oder jünger (Median). Ein/e Beschäftigte/r ist durchschnittlich 4 Jahre im Callcenter tätig. 72 % der Beschäftigten haben eine Betriebszugehörigkeit zwischen 1 und 5 Jahren, 13 % bleiben maximal ein Jahr und 14 % bleiben länger als 5 Jahre im Callcenter. Befragt man die Interviewten nach der bisherigen Betriebszugehörigkeit der aktuell Beschäftigten, so zeigt sich, dass etwa ein Viertel der Agents erst ein Jahr oder kürzer im Callcenter arbeitet, etwa 31 % sind jedoch schon über 5 Jahre im Unternehmen. Es sind v.a. die Unternehmen im Bereich der Marktforschung, die von diesen Durchschnittswerten abweichen. In dieser Branche sind es durchschnittlich 40 % der Beschäftigten, die maximal ein Jahr im Callcenter arbeiten. Nur ein kleiner Anteil von 10 % ist bereits länger als 5 Jahre dabei.

Beschäftigte in *inhouse*-Callcentern und ausgliederten (*ausgesourcten*) Callcentern haben in etwa die gleiche mittlere Betriebszugehörigkeit (4,3 Jahre), externe Anbieter haben hingegen eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit ihrer Agents von 2,9 Jahren. Was auf einen Zusammenhang zwischen Callcenter-Typ und Betriebszugehörigkeit hindeutet. Mit einem Durchschnittswert von 24,4 % haben externe Anbieter in unserer Stichprobe auch die höchste Fluktuationsrate, *inhouse*-Callcenter verlieren durchschnittlich 20,4 % und ausgliederte (*ausgesourcte*) Callcenter 19,5 % der Beschäftigten im Jahr. Es gibt Hinweise, die auf einen Zusammenhang zwischen dem Bestehen von Kollektivverträgen, eines Betriebsrats und der Betriebszugehörigkeit hindeuten. Callcenter, in denen die durchschnittlichen Agents maximal ein Jahr beschäftigt sind, haben zu 30 % einen Kollektivvertrag und zu 40 % einen Betriebsrat, hingegen haben 92 % der Callcenter, deren Agents durchschnittlich über 5 Jahre beschäftigt sind,

einen Kollektivvertrag und 83,3 % einen Betriebsrat. Noch deutlicher zeigt sich die Tendenz, wenn man betrachtet, dass nur 10 % der Callcenter, deren Agents durchschnittlich unter einem Jahr beschäftigt sind, über Betriebsrat und Kollektivvertrag verfügen, wohingegen 75 % der Callcenter, deren Agents durchschnittlich über 5 Jahre tätig sind, Kollektivvertrag und Betriebsrat haben. Callcenter, die über beide Institutionen verfügen, haben eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von 5,4 Jahren und eine jährliche Fluktuationsrate von 17,7 %, nur 3,3 % der Beschäftigten verlassen diese Unternehmen nach maximal einem Jahr (sh. Abbildung 3-17). Callcenter, die weder Betriebsrat noch Kollektivvertrag haben, haben eine durchschnittliche Fluktuationsrate von 29,7 % im Jahr und eine mittlere Betriebszugehörigkeit von 2,8 Jahren.

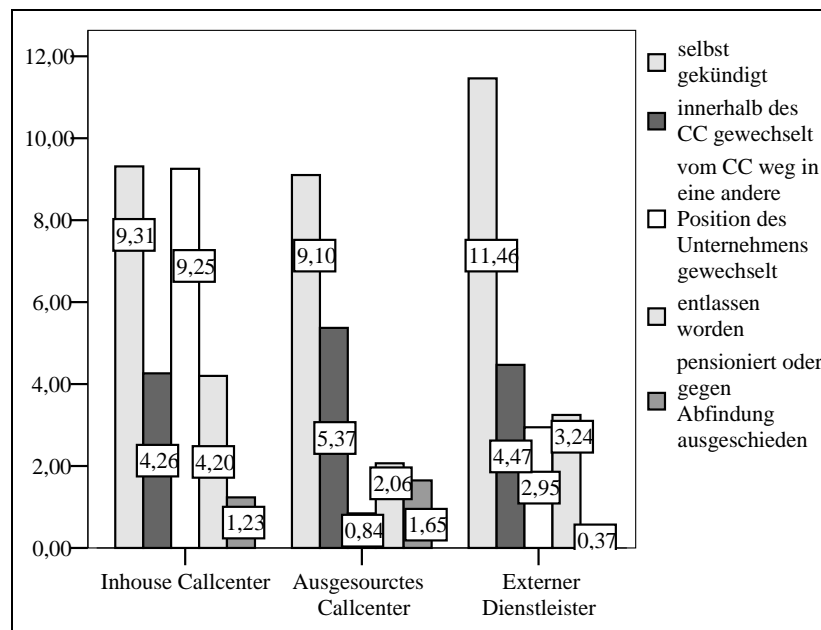
Abbildung 3-17: Durchschnittliche Betriebszugehörigkeit der typischen Agents in Betrieben mit BR und KV



Die befragten Unternehmen verfügen insgesamt über eine durchschnittliche Fluktuationsrate von 21,4 % im Jahr. Mit 10,2 % der Beschäftigten ist der Anteil derer, die selbst gekündigt haben, am größten, nur etwa 3,6 % der Beschäftigten wurden von ArbeitgeberInnenseite gekündigt. 6,4 % der Beschäftigten sind in eine andere Position innerhalb des Unternehmens gewechselt und 4,4 % haben innerhalb des Callcenters gewechselt. Nur ca. 1 % der Beschäftigten ist wegen Pensionierung ausgeschieden. Die Möglichkeiten in ausgegliederten (*ausgesourcten*) oder externen Callcentern in einen Bereich zu wechseln, der nichts mit Callcenter-Arbeit zu tun hat, sind verständlicherweise gering. Das lässt sich auch daran erkennen, dass nur knapp 1 % der Beschäftigten in ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern und knapp 3 % der Agents in externen Callcentern in eine andere Position des Unternehmens außerhalb des Callcenters gewechselt haben.

Bei *inhouse*-Callcentern sind es hingegen 9,3 %, die in eine andere Abteilung gewechselt sind. Der Anteil derer, die das Callcenter wegen Selbstkündigung verlassen, ist mit 11,5 % in externen Callcentern am höchsten, sie haben wie bereits beschrieben auch insgesamt die höchste Fluktuationsrate (sh. Abbildung 3-18).

Abbildung 3-18: Personalfluktuationsrate nach Callcenter-Typ und Anteil der typischen Beschäftigten in %



Die in den Callcentern beschäftigten ManagerInnen bleiben durchschnittlich 9,8 Jahre in einem Unternehmen, es sind 65 % aller Callcenter-ManagerInnen, die ihre Tätigkeit in diesem Betrieb schon über 5 Jahre ausüben. In der Hälfte aller befragten Unternehmen, sind alle ManagerInnen über 5 Jahre dabei.

Auch Krankheitstage sind Faktoren, mit denen in Callcentern gerechnet werden muss und die u.U. auch Hinweise auf die Qualität der Arbeit geben können. Durchschnittlich bleiben die Beschäftigten in Callcentern 7 Tage im Jahr der Arbeit wegen Krankheit fern. Unter dem Durchschnitt liegen mit durchschnittlich 4,4 Tagen Agents bei externen Anbietern. Beschäftigte in ausgegliederten (*ausgesourcetes*) Callcentern haben in unserer Stichprobe die meisten Krankheitstage (9,8), *inhouse*-Callcenter liegen in etwa im allgemeinen Schnitt. Die geringe Anzahl von Krankheitstagen der Agents in externen Callcentern kann damit zusammenhängen, dass bei der hohen Anzahl freier DienstnehmerInnen in dieser Callcenter-Gruppe Krankheitstage eventuell weniger erfasst werden, da sie lediglich Dienstplanänderungen, aber keine Entgeltfortzahlung zur Folge haben. Es hat sich gezeigt, dass Agents mit freien Dienstverträgen im Krankheitsfall häufig in Eigenregie Dienste tauschen, ohne dass der/die ArbeitgeberIn den eigentlichen Grund erfährt.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass ein/e durchschnittliche/r Beschäftigte/r ca. 4 Jahre im Callcenter tätig ist, was zu einer jährlichen Fluktuationsrate von 21,4 %

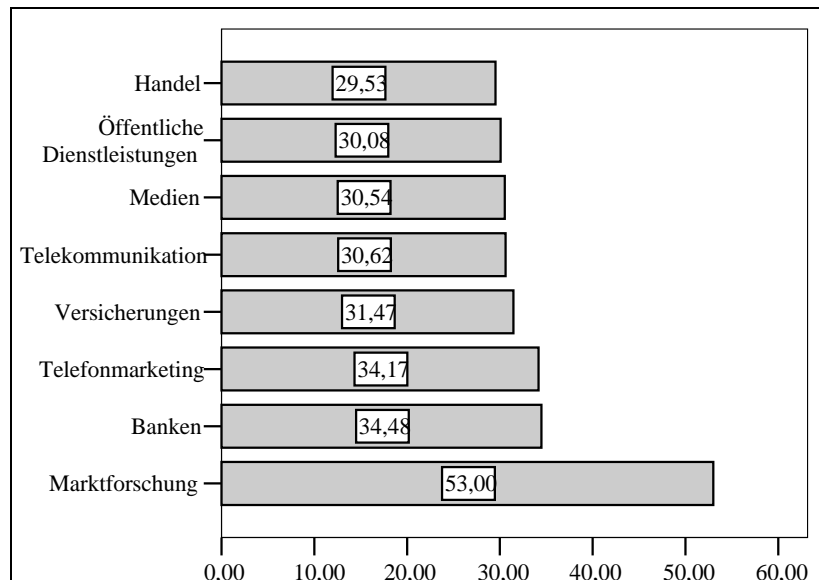
führt. Beschäftigte bei externen Dienstleistern haben verglichen mit *inhouse*-Callcentern und ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern eine besonders kurze Betriebszugehörigkeit und eine besonders hohe Fluktuationsrate (24,4 %). Die Agents bleiben im Schnitt nur 2,9 Jahre im Unternehmen, wobei MitarbeiterInnen anderer Callcenter durchschnittlich 1,4 Jahre länger bleiben. Unterschiedlich lange Betriebszugehörigkeiten lassen sich auch dahingehend erkennen, dass Callcenter mit Kollektivvertrag und/oder Betriebsrat über längere Betriebszugehörigkeiten verfügen als Callcenter ohne. Ob es sich dabei um einen direkten Einfluss handelt, oder ob es andere Faktoren sind, die zu diesem Ergebnis beitragen, lässt sich zum derzeitigen Stand der Analyse noch nicht exakt beurteilen.

4. PERSONALPOLITIK

4.1. Rekrutierung und Qualifizierung

Wie die MitarbeiterInnen in Callcentern ausgewählt werden, ist sehr unterschiedlich. Der Anteil der BewerberInnen, der dann auch tatsächlich eingestellt wird, pendelt sich in den wichtigsten Branchen so um die 31 % ein, die einzige Ausnahme sind Callcenter im Bereich der Marktforschung, dort werden durchschnittlich 53 % der BewerberInnen auch tatsächlich beschäftigt (s.h. Abbildung 4-1). Externe Dienstleister übernehmen durchschnittlich 30,8 % der BewerberInnen, *inhouse*-Callcenter 26,7 % und ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter 24,7 %.

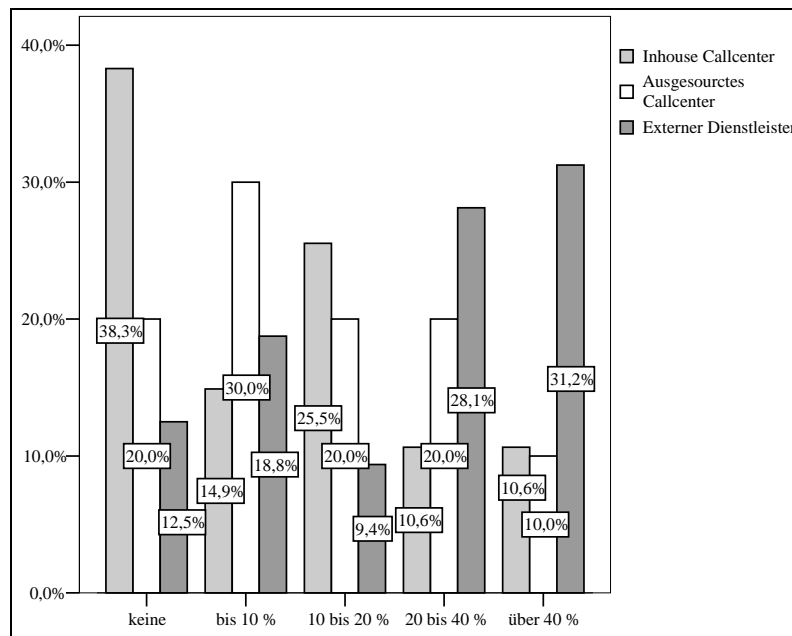
Abbildung 4-1: Anteil der BewerberInnen, die tatsächlich eingestellt werden in %



Im Schnitt haben 20,6 % aller Agents, bevor sie in das jeweilige Callcenter gekommen sind, auch schon in einem anderen Callcenter in der Umgebung gearbeitet. Für 79 % der Beschäftigten ist es jedoch das erste Callcenter, in dem sie tätig sind. 40,4 % aller Befragten aus *inhouse*-Callcentern geben an, dass weniger als 20 % ihrer Agents vorher bereits in einem anderen Callcenter tätig waren. 38,3 % sagen sogar, dass sie gar keine MitarbeiterInnen haben, die vorher bereits Erfahrung im Callcenter-Bereich hatten. Über die erfahrensten Beschäftigten verfügen Callcenter im externen Dienstleistungsbereich, sie geben zu 59,3 % an, dass mindestens 20 % ihrer Beschäftigten bereits in einem Callcenter gearbeitet haben (s.h. Abbildung 4-2). Betrachtet man die Fluktuationsrate im externen Callcenter-Bereich (24,4 %), so deutet das darauf hin, dass Beschäftigte häufig innerhalb des externen Dienstleistungssektors

wechseln, und neue Beschäftigte auch häufig innerhalb dieses Bereichs rekrutiert werden.

Abbildung 4-2: Callcenter-Typen nach Anteil der Agents, die bereits in einem anderen Callcenter gearbeitet haben.



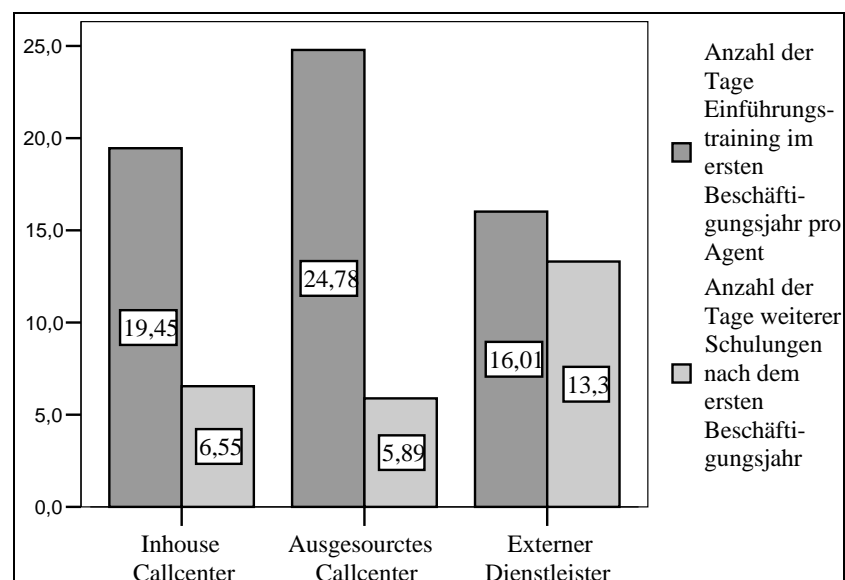
Durchschnittlich wurden 33 % der Beschäftigten mittels eines systematischen Auswahlverfahrens, wie einem Assessment Center, rekrutiert. 60 % aller Callcenter verwenden jedoch kein solch systematisches Verfahren. 27 % der Callcenter verwenden solche Verfahren bei allen ihren MitarbeiterInnen. Somit wenden nur 13 % der Callcenter Testverfahren bei nur einem Teil ihrer zukünftigen Beschäftigten an. In ausgegliederten (*ausgesourceten*) Callcentern ist es mit 40,5 % der größte Anteil, der durch solch ein Verfahren getestet wurde, wohingegen externe Dienstleister mit 19,9 % den niedrigsten Anteil haben. *Inhouse*-Callcenter haben durchschnittlich 38,2 % ihrer Beschäftigten getestet. Besonders selten kommt es im Bereich des Telefonmarketings (1 %) und der Marktforschung (3 %) zu Testverfahren bei der Auswahl der BewerberInnen, alle anderen Branchen liegen in etwa im Schnitt.

Entgegen der Annahme, dass es eventuell zu einer Konkurrenz der Callcenter untereinander um qualifizierte Beschäftigte kommt, sagen 81,7 % der Befragten, dass die Nähe anderer Callcenter kaum irgendwelche Auswirkungen auf die Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen hat. 10,8 % sagen sogar, dass andere Callcenter v.a. als eine wertvolle Ressource, um qualifizierte Agents zu rekrutieren, zu sehen sind. Nur 7,5 % der Befragten geben an, dass es u.U. schwieriger ist, qualifiziertes Personal zu finden, wenn in der näheren Umgebung andere Callcenter angesiedelt sind.

Da es sich bei den Beschäftigten in Callcentern – wie in Kapitel 3.2 gezeigt wurde – um sehr unterschiedlich ausgebildete Personen handelt, nehmen Qualifizierungsmaßnahmen der Beschäftigten einen wichtigen Stellenwert im Sinne der Qualitätssicherung ein.

Durchschnittlich bekommen neu beschäftigte Callcenter-Agents 18,5 Tage an Einschulung, sie sind dann durchschnittlich nach gut 3 Wochen voll einsatzfähig. Erfahrenere Agents, die schon über ein Jahr im Callcenter arbeiten, haben durchschnittlich 8,7 Tage weiterführende Schulungen im Jahr. Vergleicht man die verschiedenen Callcenter-Typen dahingehend, wie viel Tage sie ihren MitarbeiterInnen Schulungen anbieten (sh. Abbildung 4-3), so zeigt sich, dass es bei externen Dienstleistern vergleichsweise wenig Unterschied zwischen den für einführende und weiterführende Schulungen aufgewendeten Tagen gibt. Den 16 Arbeitstagen an Einschulung stehen 13 Arbeitstage im Jahr an weiterführender Schulung für erfahrenere MitarbeiterInnen gegenüber. Die vergleichsweise hohe Zahl an weiterführenden Schulungstagen hängt damit zusammen, dass externe Anbieter über schneller wechselnde Aufträge verfügen, als dies *inhouse*-Callcenter (6,6 Tage weiterführende Schulung) oder ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter (5,9 Tage weiterführende Schulung) tun.

Abbildung 4-3: Durchschnittliche Schulungstage typischer Agents nach Beschäftigungsdauer und Callcenter-Typ



Wo bei den Ausbildungsinhalten die Prioritäten liegen, wird klar, wenn man betrachtet, dass in 69,8 % aller Callcenter aktuelle Produkt- oder Dienstleistungsinformationen bei Schulungen einen sehr wichtigen Anteil haben. Soziale und Teamarbeitskompetenzen nehmen nur in 28,2 % der Callcenter solch einen wichtigen Teil in Anspruch, knapp 40 % sagen, dass diese Kompetenzen kaum einen Anteil der Schulungen ausmachen. Stressmanagement ist nur mehr bei 16,7 % der Callcenter wichtiger Bestandteil der Ausbildung. 48 % der Befragten messen Stressmanagement keine Bedeutung in der Ausbildung bei.

An öffentlich geförderten Schulungsmaßnahmen haben durchschnittlich nur 12 % der Beschäftigten teilgenommen. Bei *inhouse*-Callcentern liegt der Durchschnitt etwas höher, knapp 14 % der Beschäftigten waren in solchen Schulungen. Bei 66,7 % der *inhouse*-Callcenter handelt es sich um Unternehmen, die solche Schulungen gar nicht in

Anspruch genommen haben. Betrachtet man nur jene *inhouse*-Callcenter, die prinzipiell solche Schulungen in Anspruch nehmen, so sind es im Schnitt 42 % der Agents, die an solch einer öffentlich geförderten Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen haben. Bei externen Dienstleistern sind es unter den selben Bedingungen 26 % und bei ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern 10,5 % der MitarbeiterInnen. Von allen ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern sind es 40 % und von den externen Dienstleistern 48,4 % der Unternehmen, die grundsätzlich solche Schulungen in Anspruch nehmen.

Wenn es darum geht, Schulungsprogramme zu entwickeln und durchzuführen, dann greifen insgesamt ca. 64 % der Callcenter auf externe BeraterInnen zurück. Es lassen sich keine bedeutenden Unterschiede zwischen den verschiedenen Callcenter-Typen erkennen.

Die Kosten, die sich aus der Rekrutierung, dem Testverfahren und der Einschulung neuer Agents ergeben, sind wichtige Faktoren für Callcenter-ManagerInnen. Personalkosten sind immerhin der bedeutendste Teil der Kosten eines Callcenters insgesamt. Durchschnittlich belaufen sich die Kosten von der Rekrutierung bis zur Arbeit als voll leistungsfähige Arbeitskraft auf 3.322 Euro pro Agent. Interessanterweise sind es die *inhouse*-Callcenter, die auf diesem Gebiet das meiste Geld ausgeben, sie investieren durchschnittlich 5.484 Euro in einen neuen Agent. Ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter lassen sich eine/n neue/n MitarbeiterIn durchschnittlich 1.663 Euro und externe Dienstleister 1.465 Euro kosten, also wesentlich weniger. Logischerweise lässt sich ein direkter Zusammenhang zwischen der Anzahl an Einschulungstagen und den Rekrutierungskosten feststellen. Absoluter Spitzenreiter, was die Rekrutierungskosten betrifft, sind Callcenter, die u.a. im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen arbeiten, sie investieren 3.556 Euro. Am wenigsten, nämlich durchschnittlich 659 Euro werden im Bereich der Marktforschung ausgegeben, diese Callcenter haben auch die niedrigste Zahl an Schulungstagen, sowohl Einschulung als auch weiterführende Schulungen mit je 4 Tagen im Jahr. Callcenter im Bereich Medien, Banken und Versicherungen geben insgesamt im Durchschnitt 2.350 Euro aus und liegen damit noch über den Callcentern im Bereich Telekommunikation (1.735 Euro) und Telefonmarketing (1.500 Euro), aber unter dem Bereich Handel mit 2.999 Euro.

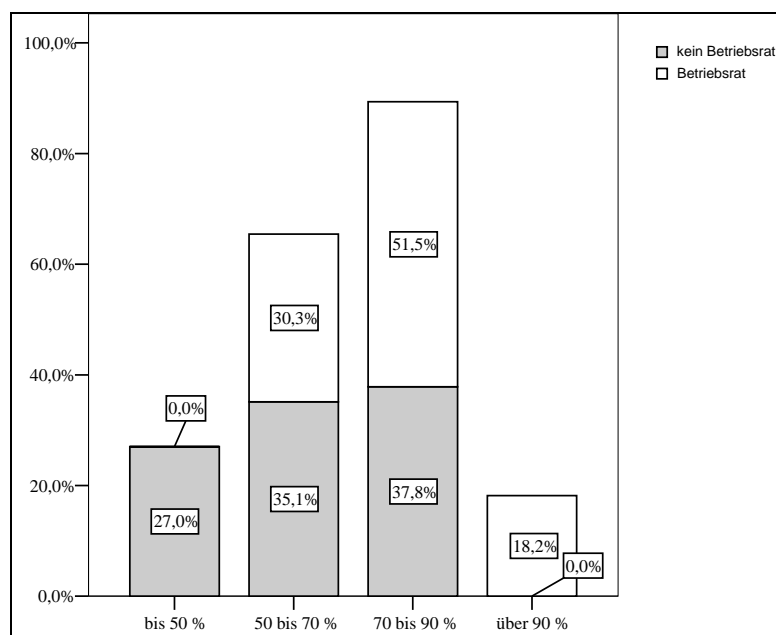
Es zeigt sich, dass externe Dienstleister die größte Fluktuation aufweisen und mehrheitlich MitarbeiterInnen rekrutieren, die bereits Callcenter-Erfahrung haben. Das ist mitunter vielleicht ein Grund, warum bei externen Callcentern die Einschulungsphase am kürzesten ist. Externe Dienstleister übernehmen verglichen mit anderen Callcentern den größten Teil der BewerberInnen und unterziehen diese auch am seltensten systematischen Tests (nur knapp 20 % der BewerberInnen werden systematisch getestet). Externe Callcenter haben jedoch verglichen mit anderen Callcentern, aufgrund der ständig wechselnden Projekte, den höchsten Aufwand an weiterführender Schulung für ihre erfahrenen Agents (13,3 Tage im Jahr).

4.2. Arbeitskosten und Personalpläne

Die Personalkosten machen in Callcentern erfahrungsgemäß einen sehr hohen Anteil aus. Neben der technischen Ausrüstung ist es das Personal, das die größten Summen in Anspruch nimmt. Wie bereits bei den Rekrutierungskosten gezeigt, variieren die Summen, die in die Beschäftigten investiert werden, sehr stark. Durchschnittlich bilden die Personalkosten 71 % der Gesamtkosten eines Callcenters. *Inhouse*-Callcenter haben einen wesentlich höheren Anteil als ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter (70,4 %) und externe Anbieter (62,7 %), nämlich 77,9 % ihrer Gesamtkosten. Das mag daran liegen, dass andere Kostenfaktoren, wie Gebäude und Infrastruktur durch das Gesamtunternehmen mitgetragen werden und nicht allein auf die Callcenter-Einheit einer Firma entfallen.

Zumindest einen indirekten Einfluss auf die Personalkosten scheint auch das Bestehen eines Betriebsrates zu haben, was allerdings auch mit der generell größeren Verbreitung von Betriebsräten in *inhouse*-Callcentern zu tun haben kann. Verfügt ein Callcenter über einen Betriebsrat, so steigen statistisch gesehen die Personalkosten auf durchschnittlich 79,5 %, hat ein Unternehmen keinen Betriebsrat, so entfallen durchschnittlich nur 64,3 % der Gesamtkosten auf das Personal. Der größte Teil der Callcenter mit Betriebsrat (51,5 %) hat einen Personalkostenanteil zwischen 70 und 90 % (sh. Abbildung 4-4).

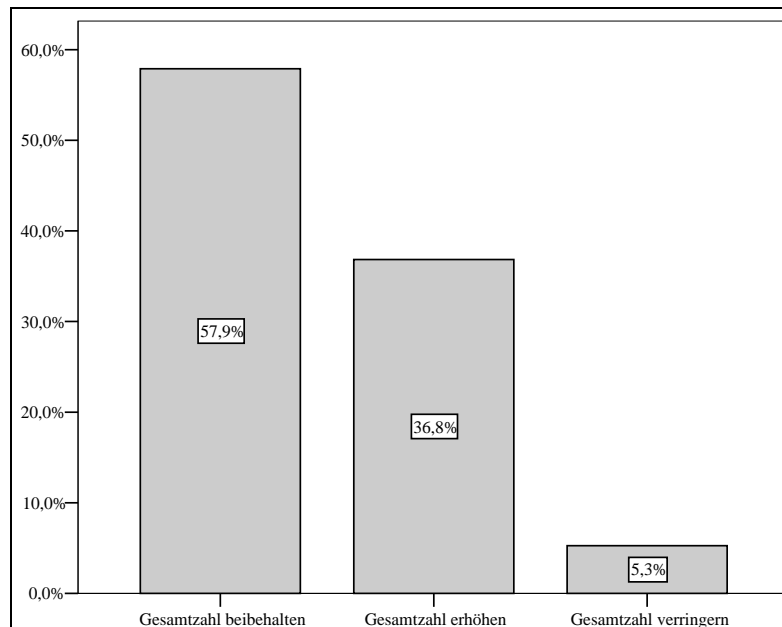
Abbildung 4-4: Unternehmen mit oder ohne Betriebsrat und deren Anteile der Arbeitskosten an den Gesamtkosten



Was die Personalplanung der Callcenter betrifft, so gibt die Mehrheit der befragten ManagerInnen (knapp 58 %) an, dass sie im nächsten Jahr versuchen werden, den Personalstand an diesem Standort in etwa gleich hoch zu halten wie dieses Jahr. Ein

nicht unwesentlicher Teil von knapp 37 % hat jedoch vor, den Personalstand zu erhöhen. Hingegen sind es nur 5,3 %, die die MitarbeiterInnenzahl im nächsten Jahr verringern werden (sh. Abbildung 4-5).

Abbildung 4-5: Anteil der Callcenter nach Personalentwicklung im nächsten Jahr



Externe Dienstleister sind die einzige Gruppe, die ihren Personalstand mehrheitlich (zu 57,6 %) vergrößern will. Ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter wollen das nur zu 30 und *inhouse*-Callcenter zu 25,5 %. Interessanterweise denkt keine/r der befragten Personalverantwortlichen eines ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcenters oder externen Anbieters daran, den Personalstand zu verringern. In der Gruppe der 5,3 %, die ihre MitarbeiterInnenzahl verringern will (sh. Abbildung 4-5), finden sich folglich ausschließlich *inhouse*-Callcenter. Nachzuvollziehen ist auch der Zusammenhang zwischen der Umsatzentwicklung in den letzten zwei Jahren und den zukünftigen Personalplänen. Jene Unternehmen, die in den letzten beiden Jahren einen Umsatzanstieg verzeichnet haben, geben zu 48,8 % an, dass sie den Personalstand in Zukunft erhöhen wollen, 44 % sprechen davon, dass er einstweilen beibehalten und nur 7 % meinen, dass er reduziert werden soll. Callcenter, deren Umsatz in den letzten beiden Jahren zurückgegangen ist, sagen zu 90 %, dass sie die Anzahl der Beschäftigten beibehalten wollen, nur 10 % wollen die Beschäftigtenzahl reduzieren. Von jenen Callcentern, deren Umsatz konstant geblieben ist, wollen 72,7 % auch ihren Personalstand beibehalten, 22,7 % wollen die Zahl der Agents erhöhen und nur 4,5 % verringern.

4.3. Verhältnis Management und Beschäftigte bzw. Vertretungsgremien

Aus der Perspektive der ManagerInnen gestaltet sich das Verhältnis von Management und Beschäftigten als äußerst zufrieden stellend. Knapp 95 % der Befragten beschreiben

das Verhältnis in ihrem Unternehmen als gut oder sehr gut. Als schlecht oder sehr schlecht wird es von keinem/keiner Callcenter-ManagerIn beschrieben. Mit 80 % der Unternehmen, die ein gutes oder sehr gutes Verhältnis zu ihren Beschäftigten angeben, liegen die ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcenter etwas unter dem Durchschnitt, wohingegen *inhouse*-Callcenter (96 %) und externe Dienstleister (97 %) darüber liegen.

Befragte aus jenen Callcentern, die über einen Betriebsrat oder ein anderes Mitwirkungs-gremium verfügen, beschreiben das Verhältnis zum jeweiligen Gremium zu 83 % als sehr gut oder gut. Es gibt kein Unternehmen, das die Beziehung zum Betriebsrat oder Gremium als schlecht bezeichnet. Lediglich 11 % der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen ein neutrales Verhältnis zum Betriebsrat oder Mitwirkungs-gremium herrscht. Die restlichen 6 % wissen auf diese Frage keine Antwort, oder wollen keine geben. Am besten wird das Verhältnis zwischen Betriebsrat bzw. Mitwirkungs-gremium und Management in *inhouse*-Callcentern beschrieben. Es sind 87,8 % der Befragten, die von einer sehr guten oder guten Beziehung sprechen. Bei externen Dienstleistern sind es 76,5 und bei ausgegliederten (*ausgesourcten*) nur mehr 66,7 %.

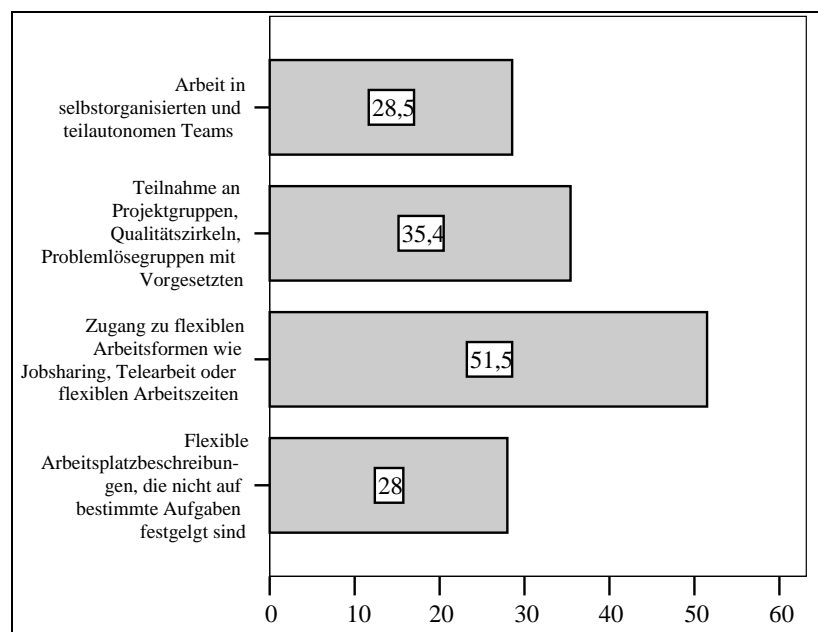
Callcenter-ManagerInnen aus Unternehmen, die de facto über einen Betriebsrat verfügen, sprechen zu 81,3 % von einem sehr guten oder guten Verhältnis. Die Beziehung zu anderen Mitwirkungs-gremien scheint etwas besser zu sein, denn die Befragten in Unternehmen ohne Betriebsrat geben zu 88,2 % an, dass sie über ein sehr gutes oder gutes Verhältnis zum Vertretungs-gremium der Beschäftigten haben.

5. DIE ARBEITSORGANISATION

5.1. Arbeitsstruktur

Wie die Arbeit in Callcentern organisiert wird, ist in vielen Betrieben ähnlich. Meist ist die Belegschaft in organisatorische Teams gegliedert, die von SupervisorInnen oder TeamleiterInnen betreut werden. Was unter solchen Teams in der Praxis zu verstehen ist, kann sehr unterschiedlich sein. Außerdem können unterschiedliche Arbeitszeitregelungen und Arbeitsplatzbeschreibungen große Unterschiede in den tatsächlichen Arbeitsbedingungen bewirken. In Abbildung 5-1 lässt sich erkennen, wie viele Beschäftigte durchschnittlich in einem Unternehmen in selbstorganisierten und teilautonomen Teams arbeiten, an Projektgruppen, Qualitätszirkeln und Problemlösungsgruppen mit Vorgesetzten teilnehmen, flexible Arbeitsformen haben und über flexible Arbeitsplatzbeschreibungen verfügen.

Abbildung 5-1: Anteile der ArbeitnehmerInnen, die über folgende Arbeitsbedingungen verfügen in %



In selbstorganisierten Teams arbeiten durchschnittlich 28,5 % der Beschäftigten. Wichtig ist jedoch darauf hinzuweisen, dass 54,8 % aller Callcenter keine selbstorganisierten oder teilautonomen Teams haben. Betrachtet man nur jene Callcenter, die über solche Teams verfügen, so steigt der durchschnittlich Prozentsatz der Beschäftigten in solchen Teams auf 63 %. In 19,8% aller Callcenter arbeiten alle Beschäftigten in solchen Teams. Einen Zusammenhang gibt es zwischen der Verbreitung von Arbeit in selbstorganisierten und teilautonomen Teams und den primären KundInnensegmenten.

Callcenter, die nur GeschäftskundInnen bedienen, haben insgesamt 43,8 % der Beschäftigten in solche Teams integriert. 75 % der Callcenter, die nur GeschäftskundInnen betreuen, haben in der Praxis solche Teams; Schließt man die MitarbeiterInnen der Callcenter aus, die keine solchen Teams haben, so zeigt sich, dass 58,3 % der Beschäftigten in solchen Teams arbeiten. Von den auf PrivatkundInnen spezialisierten Callcentern haben 40 % selbstorganisierte und teilautonomen Teams, in die dann 42,8 % der Beschäftigten eingebunden sind. 42,4 % der Callcentern ohne Spezialisierung haben solche Teams, 71,5 % der Beschäftigten in diesen Callcentern sind auch in diese Teams eingebunden.

Was die Arbeit in Projektgruppen betrifft, liegt der allgemeine Mittelwert bei 35,4 % der Beschäftigten, es gibt solche Projektgruppen insgesamt in 68,7 % aller Callcenter. Betrachtet man nur diese Firmen, so beträgt der durchschnittliche Prozentsatz der MitarbeiterInnen in solchen Projektgruppen 51,5 %. Flexible Arbeitsformen, wie Jobsharing, Telearbeit oder flexible Arbeitszeiten, gibt es in 61,1 % aller Callcenter, der Durchschnitt an Beschäftigten in solchen Arbeitsformen beträgt 84,3 %, betrachtet man nur diese Firmen. Insgesamt liegt er bei 51,5 % der Beschäftigten. Alle Firmen eingeschlossen, haben 39,8 % aller Firmen solche flexiblen Arbeitsformen für alle ihre MitarbeiterInnen (sh. Abbildung 5-1).

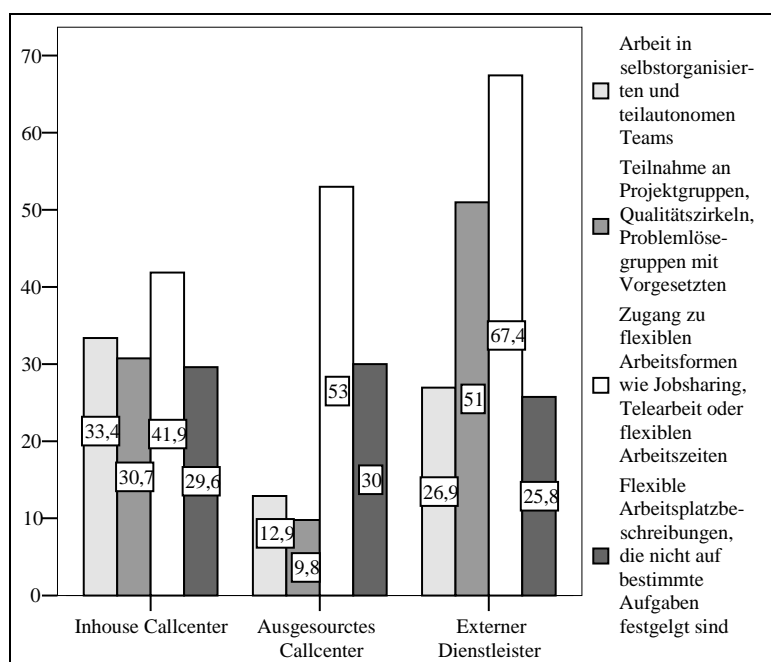
38,3 % der befragten Callcenter verfügen über flexible Arbeitsplatzbeschreibungen. Darunter werden Arbeitsplatzbeschreibungen verstanden, die nicht auf bestimmte Aufgaben festgelegt sind. Davon betroffen sind durchschnittlich 73 % der Beschäftigten. In 22,8 % aller Callcenter haben alle Beschäftigten solche flexiblen Arbeitsplatzbeschreibungen. Nimmt man auch jene Callcenter in die Betrachtung hinein, die keine flexiblen Arbeitsplatzbeschreibungen haben, dann sind nur mehr 28 % der Beschäftigten davon betroffen. Es besteht auch ein Einfluss der primären KundInnensegmente auf die Verwendung flexibler Arbeitsplatzbeschreibungen. Insgesamt verfügen 4,2 % der Beschäftigten in auf GeschäftskundInnen spezialisierten Callcentern über solch flexible Arbeitsplatzbeschreibungen, nimmt man die 38,5 % der auf GeschäftskundInnen spezialisierten Callcenter, die keine solchen Beschreibungen für ihre Beschäftigten haben, aus der Berechnung heraus, so ergibt sich, dass durchschnittlich 67 % der MitarbeiterInnen solche Arbeitsplatzbeschreibungen haben. Von den auf PrivatkundInnen spezialisierten Callcentern haben 28,6 % solche Arbeitsplatzbeschreibungen, in diesen Unternehmen sind es 43,3 % die davon betroffen werden. Callcentern ohne Spezialisierung verfügen zu 36,2 % über flexible Arbeitsplatzbeschreibungen, von den Beschäftigten in diesen Callcentern sind durchschnittlich 82,6 % davon betroffen.

Was die unterschiedlichen Callcenter-Typen betrifft, so lässt Abbildung 5-2 erkennen, dass flexible Arbeitsformen bei allen Callcenter-Typen weite Verbreitung finden. Bei ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern und externen Dienstleistern sind es über die Hälfte der Beschäftigten, die über solche Arbeitsmöglichkeiten verfügen. Bei *inhouse*-Callcentern sind es immerhin auch über 40 %. 53 % der *inhouse*-Callcenter verfügen über gar keine solchen Arbeitsformen, in den restlichen 47 % sind jedoch 82,1 % der Beschäftigten in flexiblen Arbeitsformen. Bei den externen Dienstleistern ist es nur ein

Viertel, das keine flexiblen Arbeitsformen anbietet, bei den restlichen 75 % sind 92,71 % der Agents in solchen Arbeitsformen beschäftigt. 80 % der ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcenter bieten flexible Arbeitsformen an. In diesen Callcentern sind dafür nur zwei Drittel der MitarbeiterInnen in solchen Arbeitsformen beschäftigt.

Es ist jedoch nicht so, dass alle diese neuen Formen von Arbeitsorganisation in *inhouse*-Callcentern die geringste Verbreitung finden würden. Was die Arbeit in selbstorganisierten und teilautonomen Teams betrifft, gilt das Gegenteil, sie haben mit 33,4 % den größten Anteil der Beschäftigten in solchen Teams (sh. Abbildung 5-2).

Abbildung 5-2: Anteile der ArbeitnehmerInnen, die über folgende Arbeitsbedingungen verfügen, nach Callcenter-Typen in %



Betrachtet man nur jene *inhouse*-Callcenter, die über selbstorganisierte und teilautonome Teams verfügen, so steigt der Anteil der Beschäftigten auf 64,4 % (externe Dienstleister: 63,5 %, ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter: 43 %). Projektgruppen, Qualitätszirkel und Problemlösegruppen mit Vorgesetzten finden bei externen Dienstleistern die größte Verbreitung, hier sind insgesamt 51 % aller Beschäftigten in solche Gruppen eingebunden. Werden nur jene Callcenter betrachtet, die prinzipiell über solche Gruppen verfügen, dann sind 66,7 % der Beschäftigten in solchen Gruppen (*inhouse*-Callcenter: 47,5 %, ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter: 14 %). Flexible Arbeitsplatzbeschreibungen betreffen die Beschäftigten bei allen Callcenter-Typen in etwa gleich stark (*inhouse*-Callcenter: 29,6 %, ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter: 30 %, externe Dienstleister: 25,8 %). Betrachtet man jedoch auch hier nur jene 38,3 % der Unternehmen, die tatsächlich über solche flexiblen Arbeitsplatzbeschreibungen verfügen, so steigt der Anteil der Beschäftigten in solchen Positionen bei externen Callcentern auf 77,3 %. *Inhouse*-Callcenter haben 75,5 % ihrer Beschäftigten in solchen Stellen, *ausgegliederte* (*ausgesourcte*) Callcenter nur 54 %.

Charakteristisch für die Callcenter-Arbeit ist auch, dass es auf beiden Seiten zu ständig wechselnden GesprächspartnerInnen kommt. So gibt die Hälfte der Befragten an, dass es bei ihnen nur selten oder gar nicht dazu kommt, dass KundInnen und Agents in wiederholtem Kontakt mit einander stehen. Nur 10 % der Befragten geben an, dass es sehr oft zu wiederholten Kontakten zwischen KundInnen und Agents kommt, die anderen 90 % sprechen von gelegentlich bis nie.

5.2. Kontrolle und Konsequenzen

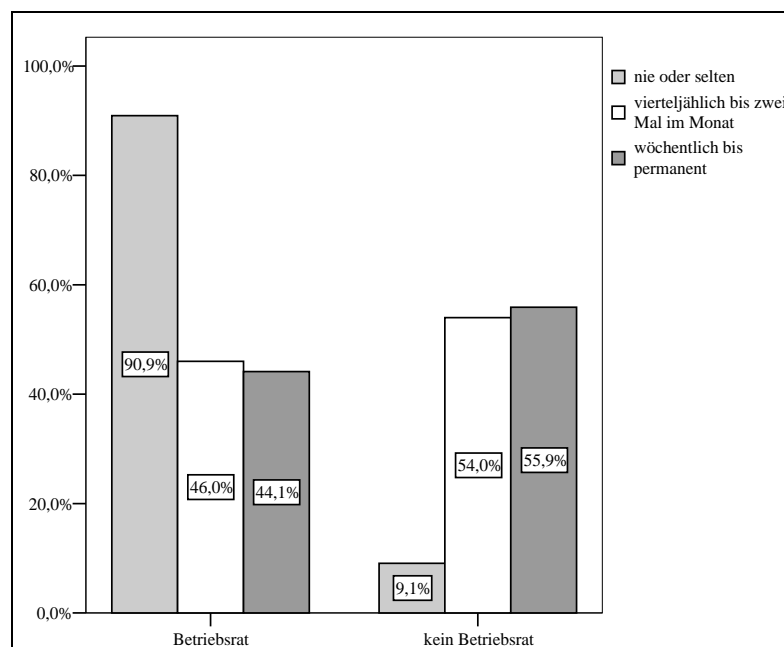
Computer-basierte Arbeit lässt sich ohne Probleme kontinuierlich überwachen. Von Interesse ist jedoch, wie viel Prozent der Arbeit tatsächlich auf diese Weise überwacht werden. Ob die anfallenden Informationen auch in irgendeiner Art und Weise verwendet werden und welche Konsequenzen daraus gezogen werden, ist eine andere Frage, die weiter unten beantwortet werden soll.

Die überwiegende Mehrheit der Callcenter überwacht die Arbeit ihrer Beschäftigten. Nur in 11,8 % der Callcenter gibt es keine technische Überwachung. 37,6 % der befragten Unternehmen überwachen die gesamte Arbeit ihrer Agents. Externe Callcenter überwachen durchschnittlich 72 % der Tätigkeiten, es sind jedoch 53 % dieser Unternehmen, die die gesamte Arbeit überwachen. 12 % überwachen gar keine Arbeitsaktivitäten. Von den befragten *inhouse*-Callcentern sind es 28,6 %, die wirklich alle Tätigkeiten ihrer Agents überwachen. Im Schnitt werden hier 67,8 % der Tätigkeiten in irgendeiner Art und Weise aufgezeichnet. Auch in dieser Gruppe sind es 12 % der befragten Callcenter, die keine Aktivitäten der Agents überwachen. In den ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern werden hingegen überhaupt nur 51 % der Arbeitsaktivitäten der Agents überwacht. Zieht man insgesamt nur jene Callcenter heran, die die Arbeit ihrer Agents zumindest teilweise überwachen, so werden durchschnittliche 76 % aller Tätigkeiten in irgendeiner Art und Weise überwacht. 42,7 % dieser Unternehmen überwachen die gesamten Arbeitsaktivitäten ihrer Agents. Was den Anteil der Tätigkeiten betrifft, der kontinuierlich überwacht wird, so macht es keinen Unterschied, ob das Unternehmen über einen Betriebsrat verfügt oder nicht.

Quantitative Datenerhebung über die Leistung der Agents ist eine in den meisten Callcentern übliche Kontrollform. Zu den erhobenen Daten werden auch meist Rückmeldungen an die Agents gegeben. Nur 12 % der befragten ManagerInnen geben an, dass sie nur selten oder gar nie solche Rückmeldungen geben. In 36 % der Callcenter ist es üblich, dass die Beschäftigten mehrmals pro Woche Rückmeldungen über ihre Leistung bekommen. Der größte Teil der Callcenter (52 %) gibt solche Informationen zwischen zwei Mal im Monat und vierteljährlich weiter. Bei den befragten *inhouse*-Callcentern ist der Anteil derer, die selten oder nie solche Informationen weitergeben, mit 20 % höher als der Durchschnitt. Unter den ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern finden sich keine Unternehmen, die ihre Agents nur selten oder nie über Leistung informieren, von den externen Dienstleistern sind es ebenfalls nur beinahe vernachlässigungswürdige 3 %. Man kann somit davon ausgehen, dass in ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern und bei externen Dienstleistern, wenn auch

unregelmäßig, jedoch so gut wie immer quantitative Rückmeldungen an die Agents gegeben werden. Von den externen Dienstleistern ist es ein gleich großer Anteil (48,5 %), der wöchentlich oder öfter bzw. zwischen vierteljährlich und zwei Mal im Monat solche Rückmeldungen gibt. Einen statistischen Zusammenhang scheint es dahingehend zu geben, dass die Agents in Callcentern mit Betriebsrat weit seltener quantitative Rückmeldungen bekommen, als jene in Callcentern ohne Betriebsrat. Von jenen Callcentern, die ihren Agents selten oder nie Rückmeldungen geben, sind 91 % Callcenter mit Betriebsrat. Von jenen, die zwischen vierteljährlich und zwei Mal im Monat Informationen weitergeben, machen sie nur 46 % aus und von denen, die es noch häufiger tun, nur mehr 44 % (sh. Abbildung 5-3).

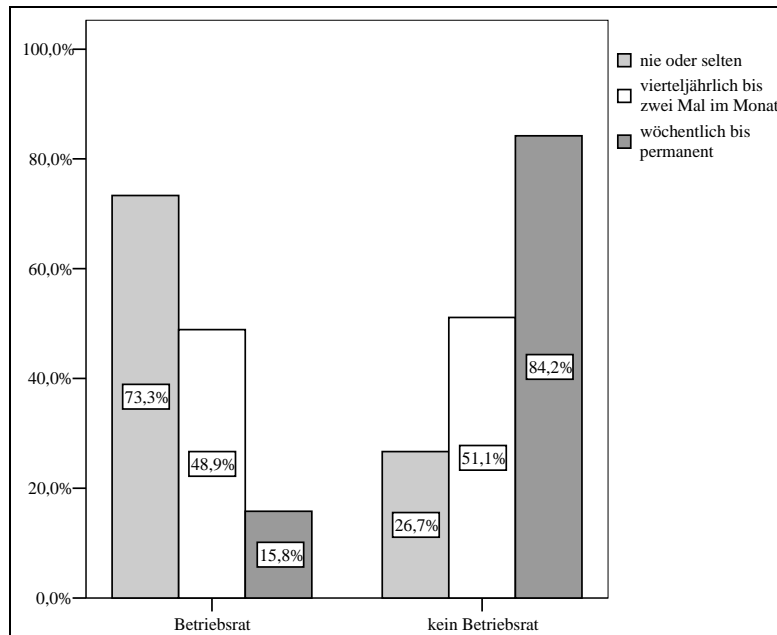
Abbildung 5-3: Häufigkeit computerisierter, quantitativer Rückmeldungen über die Leistung nach Betriebsrat



Eine weitere unterschiedlich stark verbreitete Kontrollform ist das Mithören von Gesprächen durch Vorgesetzte oder Coaches. In unserer Untersuchung wurde erhoben, wie oft dies bei bereits erfahrenen Agents passiert, also bei Beschäftigten, die mindestens ein Jahr im jeweiligen Callcenter arbeiten. Nicht einbezogen ist daher das Abhören, das zu Einschulungszwecken praktiziert wird. Mit 48 % sagt ein großer Teil der Befragten, dass ihre erfahrenen Agents zwischen zwei Mal im Monat und vierteljährlich abgehört werden. Die Callcenter, in denen das selten oder gar nicht passiert, machen 32 % aus, ein Mal wöchentlich und öfter werden erfahrene Agents in 20 % der Callcenter abgehört. Der Anteil der Callcenter, der seine erfahrenen MitarbeiterInnen selten oder nie abhört, ist bei *inhouse*-Callcentern mit 42 % am höchsten. Ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter und externe Dienstleister liegen mit 20 und 18 % hingegen unter dem Durchschnitt. Besonders hoch ist der Anteil der Callcenter, die ihre Agents ein Mal wöchentlich oder öfter abhören, bei externen Dienstleistern, dort liegt der Anteil bei 36

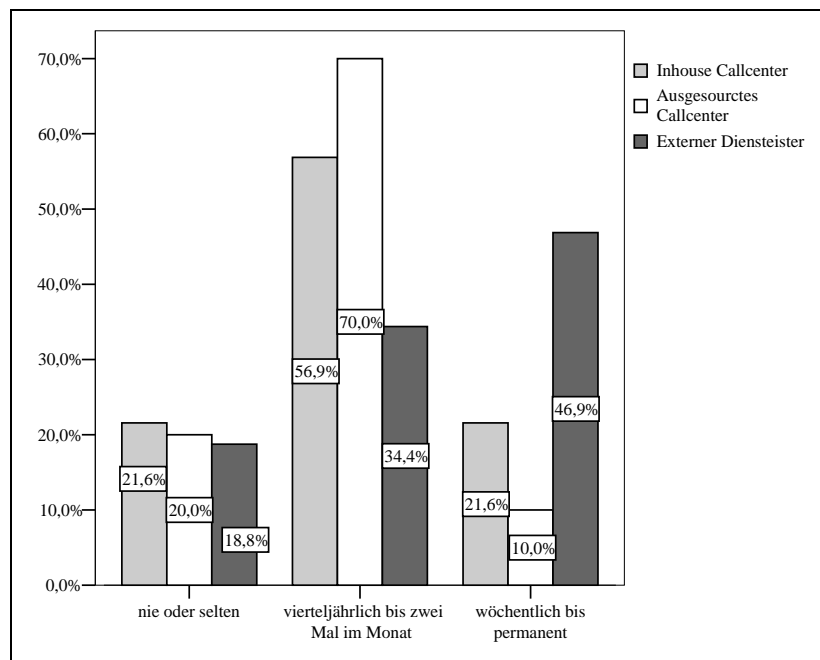
% und somit drei Mal so hoch wie in der Gruppe der *inhouse*-Callcenter (12 %). Auch was das Abhören von erfahrenen Agents betrifft lässt sich erkennen, dass Betriebsräte die Häufigkeit negativ beeinflussen. Die Gruppe der Callcenter, in denen Agents sehr selten oder nie abgehört werden, besteht zu 73 % aus Callcentern mit Betriebsrat. Werden die Agents jedoch wöchentlich oder öfter abgehört, so sind 84 % der Callcenter ohne Betriebsrat (sh. Abbildung 5-4).

Abbildung 5-4: Häufigkeit des Abhörens erfahrender MitarbeiterInnen nach Betriebsrat



Feedback und Coaching zur Gesprächsführung und Servicequalität der Agents sind wichtige Aspekte, um die Qualität der Arbeit auch der erfahrenen Agents aufrecht zu erhalten. Es sind 51 % der Befragten, die angeben, dass ihre erfahrenen Agents solches Feedback zwischen zwei Mal im Monat und vierteljährlich bekommen. Wöchentlich und häufiger setzen sich 29 % der Personalverantwortlichen mit ihren Agents diesbezüglich auseinander. Bei den restlichen 20 % handelt es sich um Unternehmen, die das selten oder nie tun. Bei externen Dienstleistern ist der Anteil derer, die ihren Agents wöchentlich oder öfter diesbezügliches Feedback geben, mit 47 % überdurchschnittlich hoch, bei *inhouse*-Callcentern liegt der Anteil nur bei 21,6 %. Sowohl bei *inhouse*- als auch bei ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern liegt der größte Anteil im Bereich derer, die maximal zwei Mal im Monat Feedback geben (sh. Abbildung 5-5). Callcenter, die über einen Betriebsrat verfügen, sind in der Gruppe, die selten oder nie Feedback zur Gesprächsführung gibt, überdurchschnittlich stark vertreten, sie machen hier 84 % der Unternehmen aus. Die Gruppe, die wöchentlich oder noch öfter solche Rückmeldungen gibt, besteht hingegen zu 70 % aus Callcentern ohne Betriebsrat.

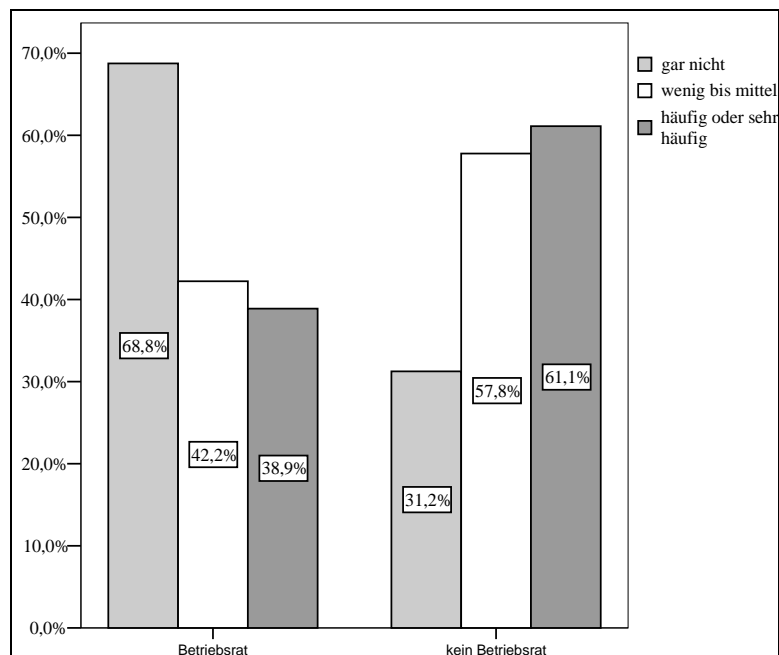
Abbildung 5-5: Häufigkeit von Feedback oder Coaching über Gesprächsführung und Servicequalität bei erfahrenen MitarbeiterInnen nach Callcenter-Typ



Ein schlechtes Abschneiden der Agents bei den beschriebenen Kontrollen kann unterschiedliche Folgen haben, die Ergebnisse können in den Dienst unterschiedlicher Strategien gestellt werden und bekommen dadurch völlig unterschiedliche Funktionen. Sie können einerseits herangezogen werden, um Sanktionen zu verhängen oder aber auch um Leistung zu verbessern und Qualität zu steigern. Eine dritte Variante wäre es, Schulungsinhalte zu identifizieren.

Was die Verwendung der Informationen für Sanktionen betrifft, so sagen 47 % der Befragten, dass dies wenig oder mittelmäßig oft vorkommt. In 33 % der Callcenter wird das wenig oder gar nicht praktiziert, die restlichen 20 % verwenden die erhobenen Informationen häufig oder sehr häufig für Sanktionen. Über dem Durchschnitt, nämlich bei 41 %, liegt der Anteil der *inhouse*-Callcentern, in denen die Information wenig oder gar nicht für Sanktionen verwendet werden, von den externen Anbietern sind es 26,5 %. Häufig oder sehr häufig werden die Informationen für Sanktionen in 17,7 % der *inhouse*-Callcenter herangezogen, bei externen Anbietern in 20 % der Fälle. Callcenter mit Betriebsrat sind in der Gruppe, die die Informationen nicht für Sanktionen verwendet, überrepräsentiert, sie machen 69 % aus. In der Gruppe, die auf die Informationen häufig oder sehr häufig für Sanktionen zugreift, bilden Unternehmen mit Betriebsrat nur mehr einen Anteil von 39 % (sh. Abbildung 5-6).

Abbildung 5-6: Ausmaß in dem Informationen aus der Leistungsbewertung für Sanktionen verwendet werden, nach Betriebsrat



Die zweite Option, die aus der Leistungsbewertung erhobenen Informationen zur Qualitätsverbesserung heranzuziehen, ist weiter verbreitet. 70,8 % aller Unternehmen geben an, dass sie das häufig oder sehr häufig tun. Externe Dienstleister liegen in dieser Kategorie über dem Durchschnitt, es sind 76,5 % aller externen Dienstleister, die das häufig oder sehr häufig tun. Ansonsten unterscheiden sich die Callcenter-Typen in dieser Rubrik nicht wesentlich, sie legen alle einen hohen Wert auf die Nutzung der Daten zur Qualitätsverbesserung. Auch was das Einwirken eines Betriebsrates betrifft, lassen sich keine nennenswerten Unterschiede zwischen Betrieben mit und ohne Betriebsrat feststellen.

Die gewonnenen Informationen werden in sehr vielen Callcentern dazu herangezogen, um Schulungsbedarf zu identifizieren. 70,8 % sagen, dass sie das häufig oder sehr häufig tun, 24 % tun es wenig bis mittel und nur 4,2 % tun es nie. Eine ähnliche Verteilung lässt sich auch bei den unterschiedlichen Callcenter-Typen feststellen, es gibt keine relevanten Unterschiede in der Nutzung der Informationen für Schulungszwecke. Auch Betriebsräte scheinen keinen Einfluss auf die Verwendung von Informationen zur Identifikation von Schulungsbedarf zu haben.

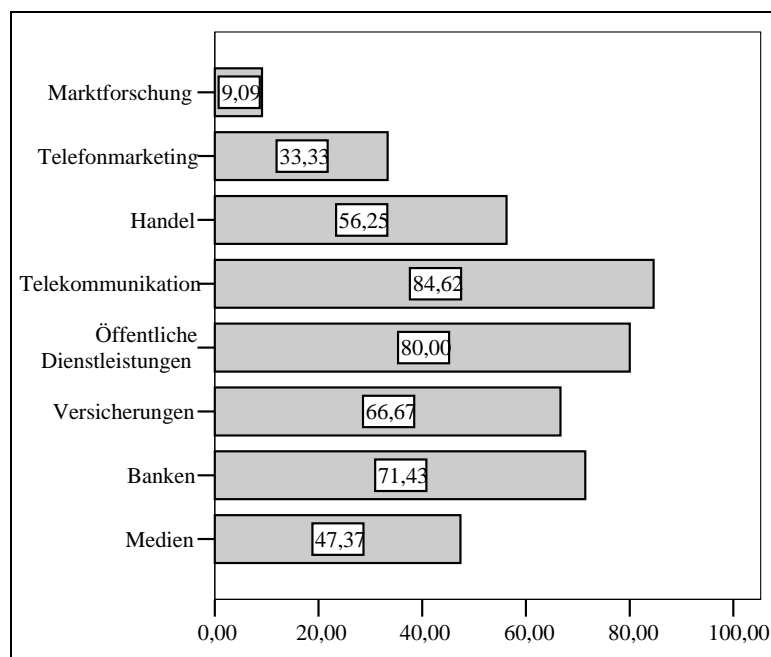
Zusammengefasst: Die in Callcentern geleistete Computer-basierte Arbeit lässt sich prinzipiell leicht kontinuierlich überwachen, es sind wie beschrieben 88 % der Unternehmen, die mehr oder weniger stark von dieser Möglichkeit Gebrauch machen. Betrachtet man nur diese Callcenter, so werden durchschnittlich 76 % der Arbeitsaktivitäten überwacht. 42 % der Unternehmen überwachen sogar 100 % der Tätigkeiten ihrer Agents. Diese Kontrolle besteht einerseits aus der Erhebung quantitativer Daten, wie zum Beispiel Gesprächszahl und Gesprächsdauer, beinhaltet aber auch das Mithö-

ren von Gesprächen. Agents, die bei externen Anbietern tätig sind, werden durchschnittlich öfter abgehört als Beschäftigte in *inhouse*- oder ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern. Neben dem Callcenter-Typ scheint in hier auch das Bestehen eines Betriebsrates Einfluss auf die Häufigkeit des Abhörens von Gesprächen zu haben.

5.3. Kennziffern und Zielgrößen

In Callcentern ist es weit verbreitet, dass mit den AuftraggeberInnen bestimmte Zielgrößen vereinbart werden, die für die Vertragserfüllung eingehalten werden müssen. Auch *inhouse*-Callcenter streben meist einen bestimmten Servicelevel an, den sie gegenüber der Unternehmensleitung nachweisen müssen. Für den Zeitraum, den es dauert, bis ein Anruf im Callcenter entgegengenommen wird, haben 58,3 % der Callcenter eine genaue Zielgröße, die es anzustreben gilt. Wie Abbildung 5-7 zeigt, schwankt diese Verbreitung jedoch je nach Branche, in der die Callcenter tätig sind. Telekommunikation, öffentliche Dienstleistungen, Versicherungen und Banken verfügen über überdurchschnittlich hohe Anteile an Callcentern, die solche Zielgrößen verwenden. Medien, Handel, Telefonmarketing und Marktforschung verfügen nur über einen unterdurchschnittlich hohen Anteil. Diese Branchen sind jene, die hauptsächlich im Bereich der *outbound*-Telefonie arbeiten, was eine Verwendung von Kennziffern für Erreichbarkeit obsolet macht. Am weitesten Verbreitung finden Kennziffern in dieser Stichprobe in ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern, sie verwenden sie zu 90 %. *Inhouse*-Callcenter haben zu 64,7 % und externe Dienstleister zu 41,2 % Kennziffern. Der geringe Anteil der externen Callcenter gründet sich darauf, dass 62 % der externen Dienstleister überwiegend *outbound*-Telefonie betreiben, daher weniger Verwendung für *inbound*-Kennziffern haben. Betrachtet man nur jene externen Dienstleister, die sich auf *inbound*-Telefonie spezialisiert haben, so steigt der Anteil der Unternehmen, die Kennziffern für die Erreichbarkeit verwenden, auf 54,5 %. Die auf *inbound*-Gespräche spezialisierten *inhouse*-Callcenter haben zu 77 % und die ebenso spezialisierten ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcenter zu 100 % solche Kennzahlen. Ein statistischer Zusammenhang zwischen Callcenter-Typ und der Verwendung von Kennziffern konnte nicht festgestellt werden, ebenso lässt sich kein Zusammenhang zwischen dem Bestehen von Betriebsräten oder Kollektivverträgen und der Verwendung von Kennziffern feststellen.

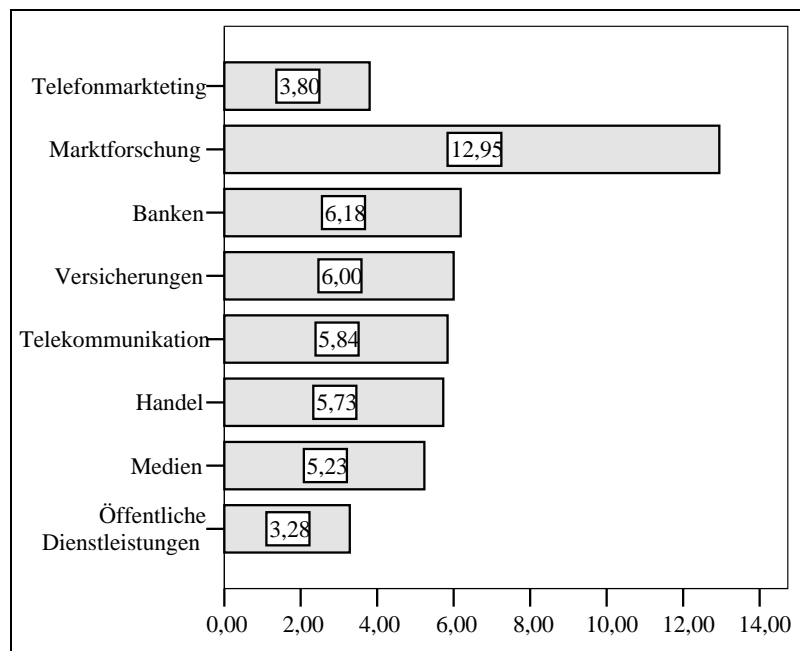
Abbildung 5-7: Anteile aller Callcenter, die Zielgrößen für ihre Erreichbarkeit haben nach den wichtigsten Branchen in %



Die durchschnittliche Zielgröße zur Erreichbarkeit beträgt 82 % der Anrufe innerhalb von 23 Sekunden, diese Zielgröße ist in der Branche auch unter dem Schlagwort 80:20 bekannt. Durchschnittlich werden 84 % der Anrufe auch wirklich innerhalb dieser Zeit beantwortet, 6,7 % der Anrufe gehen verloren. Ein Agent wickelt im Schnitt 16,8 Telefonate in der Stunde ab.

Die durchschnittliche Gesprächsdauer eines Telefonats liegt bei 4,5 Minuten, einen großen Unterschied gibt es jedoch zwischen auf *inbound*- und auf *outbound*-Telefonie spezialisierten Callcentern. Vorwiegend *inbound*-Callcenter haben eine durchschnittliche Gesprächsdauer von 2,9 Minuten, *outbound*-Callcenter führen Gespräche mit einer durchschnittlichen Länge von 6,9 Minuten. Über die kürzesten Gespräche verfügen in dieser Stichprobe mit 2,3 Minuten ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter. Gespräche in *inhouse*-Callcentern dauern durchschnittlich 3,9 Minuten, externe Dienstleister – die zu 63 % aus *outbound*-Callcentern bestehen – haben eine durchschnittliche Gesprächsdauer von 6 Minuten. Die tatsächliche Gesprächsdauer variiert auch sehr stark nach den in den Telefonaten behandelten Themen. Die häufig sehr zeitaufwändigen Gespräche im Bereich der Marktforschung dauern durchschnittlich 13 Minuten (sh. Abbildung 5-8), klammert man diese Branche aus, so sinkt die durchschnittliche Dauer aller Gespräche auf 3,5 Minuten.

Abbildung 5-8: Durchschnittliche Gesprächsdauer pro Anruf in Minuten nach den wichtigsten Branchen



Zusammenfassend zeigt sich, dass der Servicelevel als wichtige Zielgröße v.a. im Bereich der *inbound*-Telefonie Relevanz hat. In den meisten Callcentern wird tatsächlich versucht, 80 % der Anrufe innerhalb der ersten 20 Sekunden zu beantworten. Obwohl das nicht immer erreicht wird, hat sich dieser „80:20-Level“ als Zielgröße in der Branche weitgehend durchgesetzt. Die durchschnittliche Gesprächsdauer eines Telefonats liegt bei 4,5 Minuten, da sich die verschiedenen Branchen dahingehend jedoch sehr stark unterscheiden, ist die Bandbreite sehr groß, sie reicht von durchschnittlich 3 Minuten im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen bis durchschnittlich 13 Minuten im Bereich der Marktforschung.

5.4. Handlungsspielräume der Agents

Callcenter-Arbeit ist ein durchwegs stark standardisierter Arbeitsbereich, die Handlungsspielräume der Agents sind daher eher gering. Wie weit die Agents sich in Fragen der Arbeitsorganisation, der Gesprächsführung und der Handhabung von Beschwerden einbringen können, sind Dinge, die im Folgenden behandelt werden. Die Hälfte der befragten ManagerInnen gibt an, dass die tatsächliche Gesprächsführung der Agents mit ihren KundInnen jener Bereich ist, in dem den Beschäftigten viel bzw. sehr viel Handlungsspielraum gegeben wird. Nur in 21 % der Callcenter werden den Agents diesbezüglich keine oder nur wenig Möglichkeiten zur eigenen Gestaltung gegeben. Pausenzeiten sind ebenso ein Bereich, der in vielen Callcentern zu einem sehr hohen Anteil von den Agents mitgestaltet werden kann. 49 % der Befragten stimmen dem zu, 26 % meinen jedoch, dass es in ihren Callcentern bezüglich der Pausen keine oder nur

wenig Mitgestaltungsmöglichkeiten gibt. Sehr geringe Handlungsspielräume werden den Beschäftigten im Bereich Gestaltung und Nutzung neuer Technologie geboten, 65 % der Unternehmen geben geringe Möglichkeiten an und nur 16,7 % sprechen von großem Gestaltungsspielraum (sh. Abbildung 5-9 und Abbildung 5-10).

Abbildung 5-9: Anteil der Unternehmen, deren Agents viel bzw. sehr viel Handlungsspielräume in den angeführten Bereichen haben in %

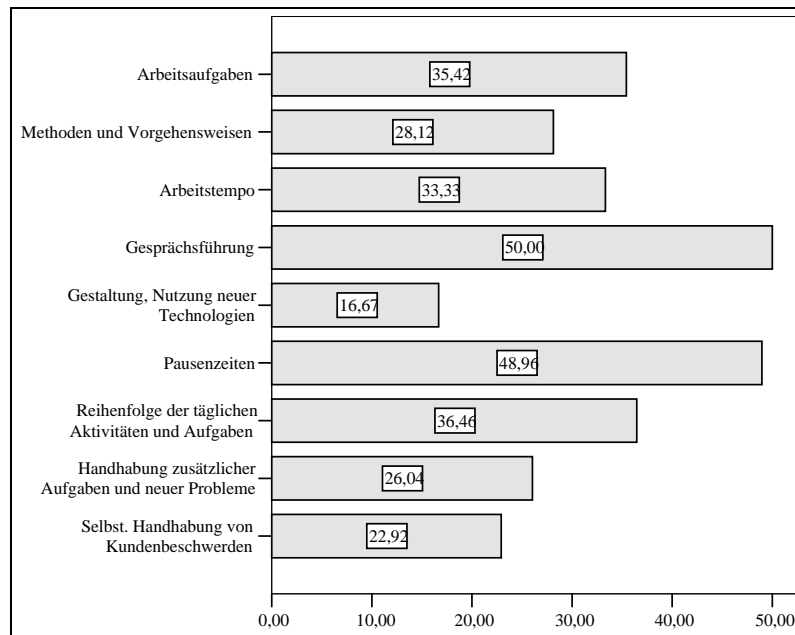
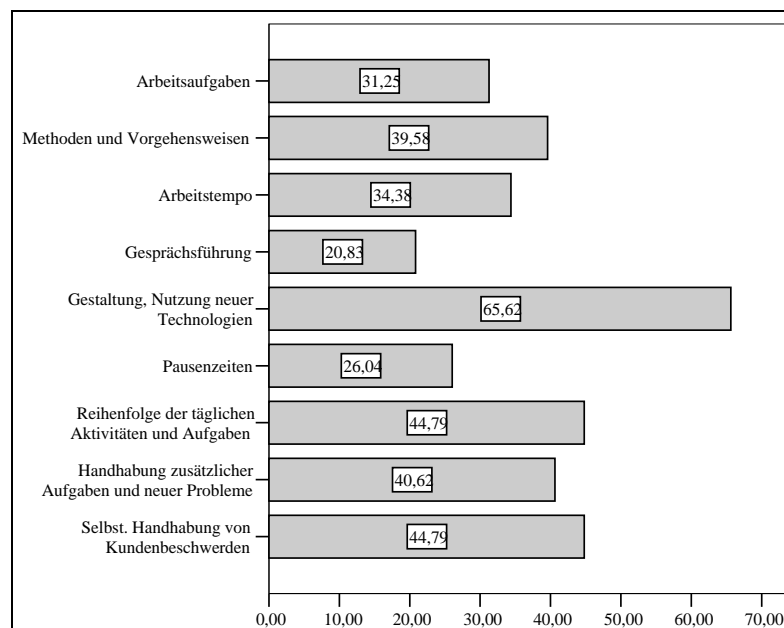


Abbildung 5-10: Anteil aller Unternehmen, deren Agents gar keinen bzw. wenig Handlungsspielraum in den angeführten Bereichen haben in %



Was die Methoden und Vorgehensweisen bei der Arbeit betrifft, so gibt der größte Teil der Callcenter (39,6 %) an, dass seine Agents gar keine oder wenig Möglichkeiten der Mitbestimmung haben. Der zweitgrößte Teil (32,3 %) spricht von mittlerem Handlungsspielraum. Nur 28,12 % geben an, dass ihre Beschäftigten über viel Spielraum verfügen.

Groß ist der Anteil der Interviewten (40,62 %), die den Agents für den Bereich der Handhabung zusätzlicher Aufgaben und neuer Probleme nur wenig bis gar keinen Handlungsspielraum zugestehen. Nur 26 % sprechen davon, dass ihre Beschäftigten in diesem Bereich über viel oder sehr viel Möglichkeit der Mitgestaltung verfügen.

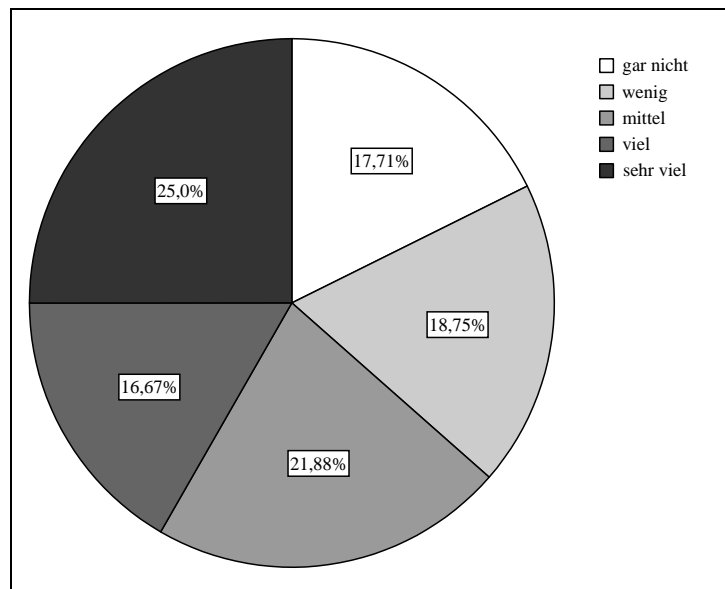
Was die Geschwindigkeit betrifft, mit der die Agents arbeiten, ist die Gestaltungsmöglichkeit – vergleicht man *inhouse*-Callcenter, ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter und externe Dienstleister – sehr unterschiedlich. Der Callcenter-Typ scheint einen Einfluss auf die Handlungsspielräume der MitarbeiterInnen bzgl. ihres Arbeitstempos zu haben. Von den befragten *inhouse*-Callcentern geben 49 % an, dass sie ihren MitarbeiterInnen viel oder sehr viel Handlungsspielraum bei der Bestimmung ihres Arbeitstempos geben. In nur 26,5 % der *inhouse*-Callcenter haben die Agents keine oder nur sehr wenig Mitbestimmungsmöglichkeit bzgl. ihre Arbeitstempos. Von den externen Dienstleistern sind es hingegen nur 20,6 %, die ihren Beschäftigten viel oder sehr viel Handlungsspielraum bei der Bestimmung ihres Arbeitstempos geben und 41,2 %, die von keiner oder nur sehr wenig Mitbestimmungsmöglichkeit bezgl. des Arbeitstempos sprechen.

Betrachtet man die KundInnensegmente der jeweiligen Unternehmen, so lässt sich erkennen, dass 72,8 % der Callcenter, die sich auf GeschäftskundInnen spezialisiert haben, ihren Beschäftigten viel bzw. sehr viel Handlungsspielraum bezüglich der Gestaltung der täglichen Arbeitsaufgaben lassen. Jene Callcenter, die sich auf PrivatkundInnen spezialisiert haben, geben das nur mehr zu 19,1 % an. Bei der Handhabung der Gesprächsführung sind es die auf PrivatkundInnen oder die nicht spezialisierten Callcenter, die den Agents den größten Handlungsspielraum gewähren, 56 % bzw. 51 % sprechen von viel bzw. sehr viel Handlungsspielraum. Auf GeschäftskundInnen spezialisierte Callcenter geben nur zu 38,5 % an, dass ihre Agents über großen Gestaltungsraum bzgl. der Gesprächsführung verfügen. Was die Reihenfolge der täglichen Aufgaben und Aktivitäten betrifft, so stechen besonders die auf PrivatkundInnen spezialisierten Callcenter heraus, sie nennen nur zu 19,1 %, dass sie ihren MitarbeiterInnen in diesem Bereich große Handlungsspielräume gewähren, wobei die anderen Callcenter, das zu 44,3 % tun. Bei der selbständigen Handhabung von KundInnenbeschwerden sind es die auf GeschäftskundInnen spezialisierten Callcenter, die den größten Handlungsspielraum gewähren. Nur 15,4 % sagen, dass sie den Agents sehr wenig oder gar keine Gestaltungsmöglichkeiten bieten, wohingegen 46,2 % angeben, dass ihre MitarbeiterInnen viel bzw. sehr viel Handlungsspielraum haben was die selbständige Handhabung von KundInnenbeschwerden betrifft. Die täglichen Arbeitsaufgaben der Agents sind in den meisten Fällen eher vorgegeben, nur 35,4 % der Befragten geben an, dass ihre Agents diesbezüglich viel bzw. sehr viel Handlungsspielraum haben. 31,3 % sprechen von gar keinem oder wenig Spielraum.

Die Beschäftigten in Callcentern sind im ständigen Kontakt mit den KundInnen und dadurch auch ExpertInnen was die Verbesserungsmöglichkeiten im Callcenter betrifft. Ein betriebliches Vorschlagswesen, um Anregungen und Verbesserungsvorschläge der Agents aufzugreifen, gibt es daher auch in 84,4 % der Callcenter. Mit 94 % ist der Anteil besonders bei externen Anbietern hoch, *inhouse*- und ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter haben jeweils ca. 80 % Unternehmen, in denen es ein solches Verfahren gibt.

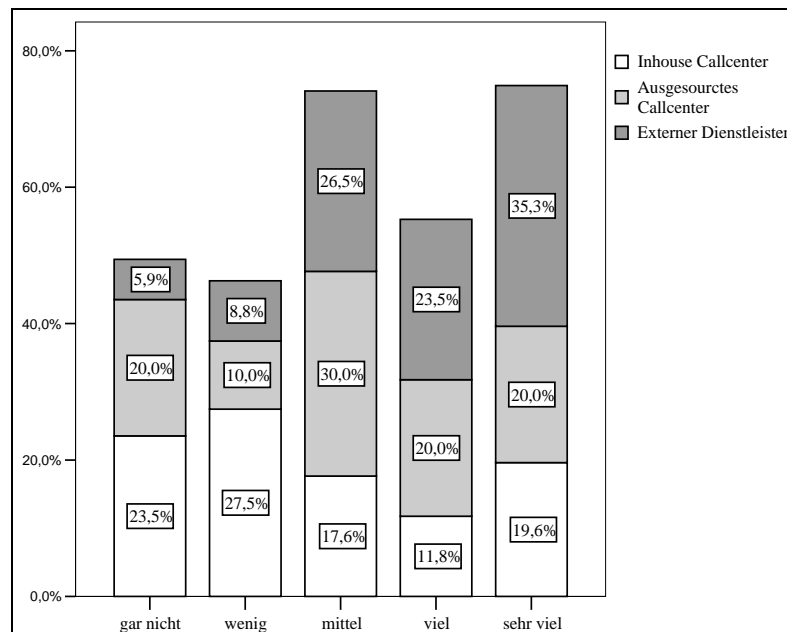
Die Verwendung von Gesprächsleitfäden und Skripten wird in Callcentern sehr unterschiedlich gehandhabt. Jene Callcenter, die viel bzw. sehr viel zu Leitfäden greifen, machen 41,7 % aus. Gar keine oder nur wenig Leitfäden werden in 36,5 % der Callcenter verwendet (sh. Abbildung 5-11).

Abbildung 5-11: Verwendung von Gesprächsleitfäden/Skripten



Was die Callcenter-Typen betrifft, lassen sich Unterschiede erkennen. MitarbeiterInnen in 51 % der *inhouse*-Callcenter verwenden keine oder nur wenig Leitfäden, 31,4 % verwenden Leitfäden viel bzw. sehr viel. 58,8 % der externen Callcenter setzen Skripte viel bzw. sehr viel ein und nur 14,7 % der externen Dienstleister geben an, dass ihre Agents gar nicht oder nur wenig mit Leitfäden arbeiten (sh. Abbildung 5-12).

Abbildung 5-12: Anteile der Callcenter-Typen nach der Verwendung von Skripten in %



Vergleicht man die unterschiedlichen Branchen, in denen die Callcenter tätig sind, so stechen besonders die Callcenter in der Marktforschung hervor. An der Gesamtstichprobe machen sie nur 11,5 % aus, an jenen, die Skripte sehr viel verwenden, haben sie jedoch einen Anteil von 29,2 %. Es sind 63,6 % aller Callcenter, die in der Marktforschung tätig sind, die in diese Gruppe fallen. Zurückzuführen ist dies wohl auf die stark standardisierte Tätigkeit in Marktforschungs-Callcentern, die häufig durch Fragebögen strukturiert ist. Nach unterschiedlichen KundInnensegmenten differenziert lassen sich in dieser Stichprobe keine wesentlichen Unterschiede feststellen.

Interessant ist es jedoch, den Zusammenhang zwischen dem Vorhandensein eines Betriebsrats und der Verwendung von Gesprächsleitfäden zu betrachten. Betriebsräte wirken eindeutig einer Verwendung von Leitfäden und Skripten entgegen. In Callcentern ohne Betriebsrat werden zu 62,5 % Leitfäden viel bzw. sehr viel verwendet, wohingegen das Callcenter mit Betriebsrat nur zu 20,8 % angeben. Die Gruppe der Callcenter, die im Bereich der Marktforschung arbeiten, verfügt insgesamt über einen geringen Anteil an Unternehmen mit Betriebsrat und verwendet gleichzeitig zu einem großen Anteil Gesprächsleitfäden. Nimmt man diese Gruppe heraus, so zeigt sich, dass der Einfluss eines Betriebsrates auch unter dieser Voraussetzung noch nachzuweisen ist. Ob die geringe Verbreitung von Skripten in *inhouse*-Callcentern hier durchschlägt, muss erst noch durch weitere Auswertungen geprüft werden.

Zusammengefasst: Es sind in erster Linie die Gesprächsführung und die Pausenzeiten, bei denen den Beschäftigten im Callcenter der größte Handlungsspielraum gegeben wird. Besonders was die Gesprächsführung betrifft ist auch im Sinne der ManagerInnen, dass die Agents ihre individuellen Kompetenzen in der Gesprächsführung je nach Bedarf flexibel einsetzen, um den größtmöglichen Erfolg zu erzielen. Was das Arbeitstempo betrifft, so sind es die Beschäftigten in *inhouse*-Callcentern, die über den

größten Spielraum verfügen. 45 % der ManagerInnen der *inhouse*-Callcenter geben an, dass ihre Agents über viel oder sehr viel Mitgestaltungsmöglichkeit bzgl. des Arbeitstemporos verfügen, bei den externen Dienstleistern trifft das nur auf 20,6 % der Callcenter zu. Gesprächsleitfäden finden bei externen Dienstleistern besonders starke Verbreitung, es sind knapp 60 % dieser Callcenter, die bei der Gesprächsführung viel oder sehr viel auf Leitfäden zurückgreifen, von den *inhouse*-Callcentern sind es hingegen nur 31,4 % und von den ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern 40 %, die das angeben. Es besteht somit wie anzunehmen ein Zusammenhang zwischen den Angaben der Interviewten zum Handlungsspielraum der Beschäftigten bzgl. der Gesprächsführung und der Verwendung von Gesprächsleitfäden. 80 % der Callcenter, in denen den Agents kein oder nur wenig Freiraum in der Gesprächsführung gegeben wird, verwenden Leitfäden viel oder sehr viel. Jene Callcenter, die von großem oder sehr großem Handlungsspielraum in der Gesprächsführung sprechen, verwenden zu 60 % keine oder nur sehr wenig Leitfäden. Callcenter, die über einen Betriebsrat verfügen, verwenden durchschnittlich seltener Leitfäden und Skripte, als das Callcenter mit Betriebsrat tun.

5.5. KundInnenzufriedenheit

Insgesamt verfügen 63,2 % aller Callcenter über einen formalen Mechanismus, um Rückmeldungen zur Leistungszufriedenheit der KundInnen zu bekommen. Vergleicht man die verschiedenen Callcenter-Typen, so lassen sich keine wesentlichen Unterschiede erkennen – *inhouse*-Callcenter verfügen zu 60 %, externe Dienstleister zu 64,7 % und ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter zu 70 % über einen solchen formellen Mechanismus. Die befragten Callcenter sagen zu 93,2 %, dass ihre KundInnen zufrieden oder sehr zufrieden mit der erbrachten Leistung sind.

Wie oft das Feedback der KundInnen jedoch an die Agents weitergeleitet wird, ist unterschiedlich. 29,2 % informieren ihre MitarbeiterInnen zwischen zwei Mal im Monat und täglich. 22,5 % der Unternehmen geben an, dass sie ihre Beschäftigten ein Mal im Monat über die KundInnenzufriedenheit informieren. Jeweils 13,5 % sprechen davon, dass sie es ein Mal im Jahr oder bis vierteljährlich tun. Ein nicht unwichtiger Anteil von 14,6 % der Callcenter gibt unregelmäßiges Feedback, das ist v.a. bei ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern weit verbreitet: 30 % dieser Callcenter geben unregelmäßig Feedback. 6,7 % aller befragten Callcenter geben gar kein KundInnenfeedback an die MitarbeiterInnen weiter. 61,6 % der *inhouse*-Callcenter geben die Informationen ein Mal im Monat oder seltener – bis zu ein Mal im Jahr weiter. 8,5 % tun es nie. Unter den ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern und den externen Anbietern sind es nur zwischen 35 und 40 %, die ihren Beschäftigten ein Mal im Monat oder seltener Feedback geben. Der statistische Zusammenhang geht in die Richtung, dass *inhouse*-Callcenter ihre Beschäftigten seltener über die KundInnenzufriedenheit informieren als andere Callcenter-Typen. In Callcentern mit Betriebsrat wird statistisch gesehen ebenfalls weniger oft Feedback weitergeleitet als in Callcentern ohne Betriebsrat.

Wie in Callcentern mit KundInnenbeschwerden umgegangen wird, ist prinzipiell sehr unterschiedlich. Für diese Studie war von Interesse, in welcher Form die Unternehmen

ihr Beschwerdemanagement gestalten. Wie rasch und von wem Beschwerden beispielsweise behandelt werden, und ob es ein formelles System gibt, wie die Ursachen für Beschwerden beseitigt werden.

92,5 % aller Befragten geben an, dass Beschwerden in ihrem Callcenter üblicherweise ad hoc bearbeitet werden. Der Rest (7,5 %) gibt an, dass das nicht oder nur zum Teil so ist. Alle drei Callcenter-Typen finden sich mehrheitlich in der Gruppe, die ihre Beschwerden ad hoc bearbeitet, es lassen sich daher keine Rückschlüsse auf etwaige Zusammenhänge zwischen Callcenter-Typen und der Zeit, die bis zur Beschwerdebearbeitung vergeht, feststellen.

Weniger deutlich ist die Tendenz, wenn es darum geht, ob typische Agents Beschwerden bis zum Schluss bearbeiten. 47,3 % der Befragten geben an, dass ihre MitarbeiterInnen Beschwerden immer bis zum Schluss bearbeiten. 52,7 % geben an, dass das nur zum Teil oder gar nicht passiert. Wie sich erkennen lässt, gibt es diesbezüglich sehr unterschiedliche Formen der Handhabung. 62,7 % der Callcenter verfügen den Angaben der Interviewten zufolge über ein formelles Beschwerdemanagementsystem. Bei den restlichen 37,3 % kann davon ausgegangen werden, dass sie das nicht tun. Zwischen den verschiedenen Callcenter-Typen lassen sich zu beiden Fragestellungen keine generalisierbaren Unterschiede feststellen.

62,7 % aller befragten Unternehmen verfügt über ein formelles System, um die Ursachen für Beschwerden zu beseitigen. Die restlichen 37,7 % der befragten Callcenter verfügen eher über kein solches System, dass der Qualitätsverbesserung dient. Was die unterschiedlichen Callcenter-Typen oder die Verbreitung von Betriebsräten betrifft, so konnten auch hier keine Unterschiede festgestellt werden.

Externe BeraterInnen zur Unterstützung des Qualitätsmanagements wurden nur in 36,8 % der Callcenter herangezogen. In 63,2 % der Callcenter wird das innerhalb des Unternehmens geplant und nicht ausgelagert.

Die Zufriedenheit der KundInnen wird in *inhouse*-Callcentern, verglichen mit den anderen Callcenter-Typen, eher selten an die Beschäftigten weitergegeben, gleichzeitig wirkt das Bestehen eines Betriebsrates aber wiederum positiv auf die Informationsweitergabe.

5.6. Technik

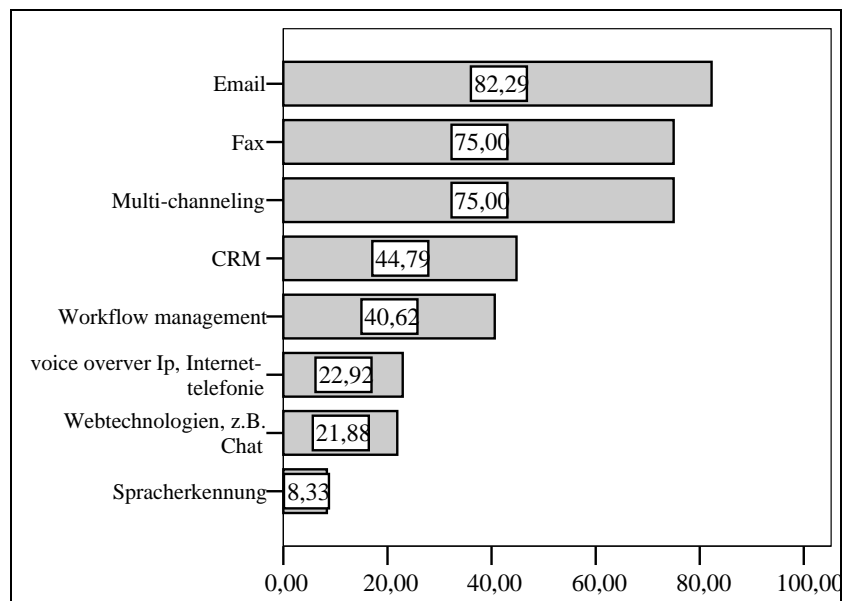
Die in Callcentern vorherrschenden Arbeitsformen konnten erst durch die Entwicklung bestimmter Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) entstehen, IKT ermöglichen standardisierte Massenabwicklung und einen von Ort und Zeit so gut wie unabhängigen Zugriff auf Informationen und Daten. In Kombination mit der menschlichen Kommunikation wird ein flexibles, individuelles und kundInnenbezogenes Reagieren möglich, so Gundtoft und Holtgrewe (2000). Neben dem Telefon werden in Callcentern mittlerweile die unterschiedlichsten Kommunikationstechnologien verwendet. Sie dienen der Rationalisierung der Kommunikation mit den KundInnen und sind häufig mit komplexeren Arbeitsanforderungen an die Agents verbunden.

Charakteristisch für Callcenter-Arbeit ist die relativ neue Koppelung von Telefonanlagen mit Computer-Netzwerken. Eine wichtige Rolle dabei spielen ACD und CTI Systeme. Die *Automatic-Call-Distribution* (ACD) dient dazu, den Agents je nach ihrer Auslastung Anrufe zuzuweisen, die Warteschlange möglichst kurz zu halten und die Anrufer nach bestimmten Kriterien vorzusortieren. Die *Computer-Telefonie-Integration* (CTI) wird dazu eingesetzt, dass aufgrund der AnruferInnennummer oder gewählten Nummer automatisch Computermasken oder KundInnen Daten auf dem Bildschirm aufgerufen werden, noch bevor das eigentliche Anliegen des Anrufs eruiert wurde. Agents in externen Callcentern können so beispielsweise erkennen, an welches Unternehmen sich der/die AnruferIn eigentlich wenden will. Meist strukturieren die Dateneingabemasken dann den weiteren Gesprächsverlauf.

Technikeinsatz, und die Kompetenz diese zu bedienen, sind wichtige Aspekte in der täglichen Callcenter-Arbeit. Nicht optimale Nutzung der Technologien kann unter Umständen lange Nacharbeitszeiten zur Folge haben (Cap Gemini Ernst & Young 2000:7). Von Callcenter MitarbeiterInnen wird verlangt, dass sie die Logiken der Kommunikation und der Sachbearbeitung mit der Logik der Technik verbinden. Wie weit das gelingt, hängt auch davon ab, ob die Technik auf die Handlungslogiken abgestimmt ist und die Arbeit der Agents unterstützt (Kleemann et al. 2004:140).

In dieser Studie interessierten in erster Linie, welche neuen Technologien in der KundInnenkommunikation eingesetzt werden. 82,3 % der Unternehmen verwenden zusätzlich zum Telefon auch Email als Kommunikationsmittel. Faxgeräte werden in 75 % der Fälle verwendet. Über verschiedene Kommunikationskanäle (*multi-channeling*), die den KundInnen die Wahlmöglichkeit geben, verfügen auch drei Viertel aller Callcenter. Elektronisches Customer Relationship Management, also ein rechnergestütztes KundInnenmanagement, gibt es in 44,8 % der Callcenter. Arbeitsabläufe werden in 40,6 % der Callcenter technisch gesteuert (*workflow management*). Geringe Verbreitung haben Internettelefonie (22,9 %), Webtechnologien wie *chat* (21,9 %) und Spracherkennungsprogramme (8,3 %) (sh. Abbildung 5-13).

Abbildung 5-13: Anteil der Callcenter, die zusätzlich zum Telefon folgende Informations- und Kommunikationstechnologien nutzen in %



Was die Verwendung von Email betrifft sind *inhouse*-Callcenter fortschrittlicher als ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter und externe Dienstleister. 90,2 % aller *inhouse*-Callcenter verwenden Email, wohingegen 68,2 % der ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcenter und externen Dienstleister zusammen kein Email nutzen. 90 % aller *inhouse*-Callcenter verwenden Faxgeräte zur KundInnenkommunikation, wobei externe Dienstleister und ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter insgesamt nur zu 61,5 % Faxgeräte verwenden.

Um die Verwendung und Abstimmung der unterschiedlichen Technologien zu perfektionieren und eventuell Reorganisationen zu planen, greifen 42,1 % der Unternehmen auf externe BeraterInnen zurück. Die Mehrzahl (57,9 %) verlagert diese Entscheidungsprozesse jedoch nicht nach außen, sondern versucht sie durch ExpertInnen innerhalb des Unternehmens abzudecken.

Arbeit im Callcenter bedeutet heute nicht mehr, sich nur der telefonischen Weitergabe und Entgegennahme von Informationen zu widmen, sondern hat auch mit der Anwendung unterschiedlichster neuer Technologien zu tun, die der Standardisierung und Flexibilisierung dienen und die Agents auch bei der Arbeit unterstützen können. Email und Fax sind dabei neben dem Telefon die wichtigsten Kommunikationsmittel, sie finden in *inhouse*-Callcentern weitere Verbreitung als bei externen Dienstleistern. 90 % aller *inhouse*-Callcenter verwenden Faxgeräte und ebenso viele kommunizieren u.a. auch über Email, wobei die anderen Callcenter nur zu 61,5 % auf Faxgeräte und 68,2 % auf Email-Kommunikation setzen.

ZUSAMMENFASSUNG

Die in dieser Studie präsentierten Ergebnisse basieren auf einer standardisierten, telefonischen Erhebung, an der 96 Callcenter-ManagerInnen oder andere Personen mit Personalverantwortung teilnahmen. Insgesamt wurden damit die Beschäftigungsbedingungen von nicht weniger als 9.100 Callcenter Agents direkt erhoben.

Neben einer detaillierten Beschreibung der österreichischen Callcenter-Branche und deren Beschäftigten, wurden die Bereiche Personalpolitik und Arbeitsorganisation analysiert. Es konnten interessante Erkenntnisse dazu gewonnen werden, welche Faktoren in der Praxis Auswirkung auf die Qualität der Arbeit in Callcentern haben. Zu den als bedeutend identifizierten Aspekten zählen u.a. die primäre Branche, der Callcenter-Typ, der primäre KundInnenmarkt und das Vorhandensein von Betriebsräten und oder Kollektivverträgen.

Die österreichische Callcenter-Branche besteht zu knapp 54 % aus *inhouse*-Callcentern, jener Gruppe, die in Statistiken bisher nur schwer erfasst werden konnte. Nicht ganz 36 % aller Callcenter sind externe Dienstleistungsbetriebe, die Aufträge von unterschiedlichen Firmen abwickeln. Ein kleiner Teil von gut 10 % ist der der ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcenter – früher unternehmensinterne Abteilungen, jetzt rechtlich unabhängige Betriebe. Die größte in dieser Studie erfasste Gruppe sind die Callcenter im Bereich des Handels und der Finanzdienstleistungen (33,4 %). Sie setzen sich zu ca. 50 % aus externen Dienstleistern, zu 43 % aus *inhouse*-Callcentern und zu 7 % aus ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern zusammen. 76 % der Callcenter in diesen Bereichen führen hauptsächlich *inbound*-Gespräche, 21 % vorwiegend *outbound*-Gespräche und 3 % können keinen Hauptbereich identifizieren.

Als die wichtigste Phase für die Entwicklung des österreichischen Callcenter-Marktes können die Jahre 1998 bis 2002 betrachtet werden, seit dem kann eher von einer Konsolidierungsphase gesprochen werden, in der die Umsätze zwar großteils noch im Steigen begriffen sind, jedoch eher versucht wird, den Personalstand zu halten und nicht zu erhöhen. Die Callcenter, die den Mediensektor bedienen, sind den Daten zufolge als die erfolgreichsten zu bezeichnen: 80 % dieser Unternehmen konnten in den letzten zwei Jahren ihre Umsätze erhöhen, für die restlichen 20 % sind die Umsätze gleich geblieben. Auch die Telekommunikationsbranche kann große Erfolge vorweisen, 72,7 % der Callcenter hatten Umsatzsteigerungen. In der großen Gruppe der Finanzdienstleister konnten 53,8 % und bei den Callcenter im Bereich Handel 50 % der Unternehmen Umsatzzunahmen verzeichnen.

Den größten KundInnenanteil machen bei 66 % aller Callcenter die PrivatkundInnen aus, wirklich von einer Spezialisierung auf diese KundInnengruppe sprechen aber insgesamt nur 20 %. Für die Mehrheit der Unternehmen (52 %) ist die KundInnenbindung die primäre Unternehmensstrategie, besonders die externen Dienstleister (zu 67 %) setzen darauf. Ein spezifisches Serviceangebot zu liefern steht für weitere 27 % der Callcenter im Zentrum.

62 % der Unternehmen geben an, dass in der direkten KundInnenkommunikation das Erteilen von Auskünften und Informationen einen wichtigen Anteil einnimmt, 54 % sprechen der KundInnenbindung einen großen Stellenwert zu.

Das österreichische Callcenter-Geschäft ist primär national orientiert, nur 15 % der befragten Unternehmen haben einen internationalen Schwerpunktmarkt, alle anderen Unternehmen beschränken sich auf den nationalen, regionalen oder lokalen Markt. Für die Ansiedlung eines Callcenters ist in Österreich v.a. die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte ausschlaggebend, was dazu führt, dass sich die meisten Callcenter in städtischen Ballungsräumen oder deren Einzugsgebieten ansiedeln.

Die österreichische Callcenter-Branche verfügt auf ArbeitgeberInnenseite über aktive Organisationen und Vereinigungen, die Callcenter unterstützen oder ihre Interessen vertreten. Diese Organisationen erfreuen sich auch großer Beliebtheit. Alle befragten Unternehmen sind in mindestens einer der abgefragten Vereinigungen Mitglied oder an einer der Initiativen beteiligt. Am beliebtesten, so zeigt sich, sind lokale Callcenter-Netzwerke, wie das Callcenter-Forum oder der DMVÖ (Direct Marketing Verband Österreich). Externe Dienstleister sind zu einem größeren Anteil in diese lokalen Netzwerke integriert, als das *inhouse*-Callcenter und ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter sind. Sie stellen 60 % aller Mitglieder.

Callcenter-Arbeit ist ein stark von Frauen dominiertes Berufsfeld. Der Anteil der Frauen nimmt zwar in der Hierarchie nach oben hin kontinuierlich ab, sie haben aber in allen Hierarchiestufen die absolute Mehrheit. Von den Agents bilden Frauen einen Anteil von 76,3 %, ihr Anteil an TeamleiterInnenpositionen sinkt jedoch bereits auf 68,6 % und von den Managementpositionen nehmen sie nur mehr 54 % ein. Frauen finden sich auch vermehrt in Teilzeitbeschäftigungen, so auch in geringfügigen Beschäftigungen. Die Annahme, dass ein junger Arbeitsbereich, wie die Callcenter-Arbeit, traditionelle Aufstiegsbarrieren für Frauen überwinden könnte, lässt sich am ehesten noch bei externen Dienstleistungsunternehmen beobachten, nicht jedoch bei *inhouse*-Callcentern, die in die Strukturen des Mutterunternehmens eingebunden sind.

Ein durchschnittliches Callcenter in Österreich verfügt über 95 MitarbeiterInnen. Die Streuung ist jedoch sehr groß, etwa jeweils ein Drittel der Callcenter hat unter 20 Beschäftigte (39,6 %), 21 bis 100 Beschäftigte (28,1 %) oder über 100 Beschäftigte (32,3 %). Das Personal verfügt über die unterschiedlichsten formalen Qualifikationen. Den größten Teil der Beschäftigten machen Personen mit Pflichtschul- oder Lehrabschluss oder Matura aus.

Was die in Callcentern üblichen Beschäftigungsverhältnisse betrifft, so lassen sich große Unterschiede zwischen den verschiedenen Callcenter-Typen erkennen. Es zeigt sich, dass es v.a. die externen Dienstleister sind, die im Zuge der Flexibilisierung auf atypische Beschäftigungsverhältnisse zurückgreifen. Gerade bei der Betrachtung der freien Dienstverträge wird deutlich, dass sie in manchen Unternehmen konzentriert auftreten. Im Durchschnitt aller Callcenter machen die freien DienstnehmerInnen 29,3 % der Beschäftigten aus. Aber jene 40 % der Callcenter, die überhaupt Beschäftigte mit freien Dienstverhältnissen haben, bestehen zur Hälfte aus Callcentern mit ausschließlich

solchen freien MitarbeiterInnen. Im Schnitt besteht das Personal der Callcenter mit freien DienstnehmerInnen zu 82,7 % aus solchen Beschäftigten. Dieser Anteil variiert aber deutlich nach Branchen.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich schließen, dass es v.a. die Anforderungen im externen Dienstleistungsbereich sind, warum die Callcenter-ManagerInnen auf diese Beschäftigungsformen zurückgreifen. Das Auslastungsrisiko und die Flexibilitätsanforderungen werden also zumindest zum Teil an die Beschäftigten weitergegeben.

Callcenter-Arbeit kann durchaus als eine der neuen Niedriglohnbranchen bezeichnet werden, die sich hauptsächlich im Bereich der vorübergehenden Arbeit abspielt. Die Stundenlöhne der Agents sind niedrig. Sie liegen je nach Branche zwischen 5 und 13 Euro. Der Anteil variabler Gehaltsbestandteile ist hoch. Er erreicht bei externen Dienstleistern durchschnittlich 31,6 % und beruht meistens auf individuell bemessener Leistung.

In gut der Hälfte aller Callcenter, kommen formelle Leistungsbewertungsverfahren zu Anwendung. Diese 52 % wenden die Verfahren auf so gut wie alle ihre Beschäftigten (96,5 %) an.

Ein/e durchschnittliche/r Beschäftigte/r ist ca. 4 Jahre im Callcenter tätig, was zu einer jährlichen Fluktuationsrate von 21,4 % führt. Beschäftigte bei externen Dienstleistern haben verglichen mit *inhouse*-Callcentern und ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern eine besonders kurze Betriebszugehörigkeit und eine besonders hohe Fluktuationsrate (24,4 %). Die Agents bleiben im Schnitt nur 2,9 Jahre im Unternehmen, wobei MitarbeiterInnen anderer Callcenter durchschnittlich 1,4 Jahre länger bleiben. Unterschiedlich lange Betriebszugehörigkeiten lassen sich auch dahingehend erkennen, dass Callcenter mit Kollektivvertrag und/oder Betriebsrat über längere Betriebszugehörigkeiten verfügen, als Callcenter ohne. Ob es sich dabei um einen direkten Einfluss handelt, oder ob es andere Faktoren sind, die zu diesem Ergebnis beitragen, lässt sich zum derzeitigen Stand der Analyse noch nicht exakt beurteilen. Es zeigt sich, dass externe Dienstleister über die größte Fluktuation verfügen und ihre neuen MitarbeiterInnen vorwiegend innerhalb der Gruppe der externen Callcenter rekrutieren. Das lässt sich daran erkennen, dass die Agents in externen Callcentern zu einem großen Anteil bereits über Erfahrung in anderen Callcentern verfügen. Das ist mitunter vielleicht ein Grund, warum externe Callcenter auch über die kürzeste Einschulungsphase verfügen. Externe Dienstleister übernehmen verglichen mit anderen Callcentern den größten Teil der BewerberInnen und unterziehen diese auch am seltensten systematischen Tests (nur knapp 20 % der BewerberInnen werde systematisch getestet). *Inhouse*-Callcenter geben durchschnittlich mehr Geld für die Rekrutierung und Qualifizierung ihrer neuen Beschäftigten aus, als das andere Callcenter tun. Externe Callcenter haben jedoch verglichen mit anderen Callcentern, aufgrund der ständig wechselnden Projekte, den höchsten Aufwand weiterführender Schulungen ihrer erfahrenen Agents (13,3 Tage im Jahr).

Externe Dienstleister sind die einzige Gruppe, die ihren Personalstand in den nächsten Jahren mehrheitlich (zu 57,6 %) vergrößern will. Ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter wollen das nur zu 30 und *inhouse*-Callcenter zu 25,5 %. Nachzuvollziehen ist auch der Zusammenhang zwischen der Umsatzentwicklung in den letzten zwei Jahren

und den zukünftigen Personalplänen. Jene Unternehmen, die in den letzten beiden Jahren einen Umsatzanstieg verzeichnet haben, geben zu 48,8 % an, dass sie den Personalstand in Zukunft erhöhen wollen, 44 % sprechen davon, dass er einstweilen beibehalten und nur 7 % meinen, dass er reduziert werden soll. Callcenter, deren Umsatz in den letzten beiden Jahren zurückgegangen ist, sagen zu 90 %, dass sie die Anzahl der Beschäftigten beibehalten wollen, nur 10 % wollen die Beschäftigtenzahl reduzieren. Von jenen Callcentern, deren Umsatz konstant geblieben ist, wollen 72,7 % auch ihren Personalstand beibehalten, 22,7 % wollen die Zahl der Agents erhöhen und nur 4,5 % verringern.

Die in Callcentern geleistete Computer-basierte Arbeit lässt sich prinzipiell leicht kontinuierlich überwachen. 88 % der Unternehmen machen mehr oder weniger stark von dieser Möglichkeit Gebrauch. Betrachtet man nur diese Callcenter, so werden durchschnittlich 76 % der Arbeitsaktivitäten überwacht. 42 % dieser Unternehmen überwachen sogar 100 % der Tätigkeiten ihrer Agents. Diese Kontrolle besteht einerseits aus der Erhebung quantitativer Daten, wie zum Beispiel Gesprächszahl und Gesprächsdauer, beinhaltet aber auch das Mithören von Gesprächen. Agents, die bei externen Anbietern tätig sind, werden durchschnittlich öfter abgehört, als Beschäftigte in *inhouse*- oder ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern.

Der Servicelevel, als wichtige Zielgröße in den meisten Callcentern, hat v.a. im Bereich der *inbound*-Telefonie Relevanz. Es zeigt sich, dass in den meisten Callcentern tatsächlich versucht wird, 80 % der Anrufe innerhalb der ersten 20 Sekunden zu beantworten. Obwohl das nicht immer erreicht wird, hat sich dieser „80:20-Level“ als Zielgröße in der Branche weitgehend durchgesetzt. Die durchschnittliche Gesprächsdauer eines Telefonats liegt bei 4,5 Minuten, da sich die verschiedenen Branchen dahingehend jedoch sehr stark unterscheiden, ist die Bandbreite sehr groß. Sie reicht von durchschnittlich 3 Minuten im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen bis durchschnittlich 13 Minuten im Bereich der Marktforschung.

Es sind in erster Linie die Gesprächsführung und die Pausenzeiten, bei denen den Beschäftigten im Callcenter der größte Handlungsspielraum gegeben wird. Besonders in der Gesprächsführung sollen die Agents ihre individuellen Kompetenzen je nach Bedarf flexibel einsetzen, um den größtmöglichen Erfolg zu erzielen.

Was das Arbeitstempo betrifft, verfügen die Beschäftigten in *inhouse*-Callcentern über den größten Spielraum. 45 % der ManagerInnen der *inhouse*-Callcentern geben an, dass ihre Agents über viel oder sehr viel Mitgestaltungsmöglichkeit bzgl. des Arbeitstempos verfügen, bei den externen Dienstleitern trifft das nur auf 20,6 % der Callcenter zu.

Von Interesse war auch, wie sehr die Befragten auf bestimmten Gebieten externe Einflüsse, z.B. von öffentlichen Verwaltungen oder Gewerkschaften, wahrnehmen, wenn es darum geht, dass bestimmte Verfahren oder Praxen des Personalwesens im Unternehmen zur Anwendung kommen. Solch ein Einfluss kommt bei *inhouse*-Callcentern in erster Linie von Seiten der Unternehmensleitung und bei externen Dienstleistern und ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern auch von AuftraggeberInnenseite. 51,2 % sind der Meinung, dass die Unternehmensleitung mittel bis sehr viel Einfluss dahingehend hat, dass Arbeitsplätze mit hohem Entscheidungsspielräumen oder geringer Über-

wachung eingerichtet werden. 42,2 % beurteilen den Einfluss der Unternehmensleitung auch dahingehend als mittel bis sehr hoch, dass neuere personalpolitische Instrumente, wie z.B. formale Verfahren zur Personalauswahl und Personalentwicklung und Verfahren zur MitarbeiterInnenbeteiligung, eingesetzt werden. Der wahrgenommene Einfluss von Seiten der Gewerkschaften ist äußerst gering, nur 4 bis 8 % der Befragten geben je nach Inhalt einen mittleren bis sehr starken Einfluss an.

Insgesamt verfügt die Hälfte der befragten Callcenter über einen Betriebsrat. Diese Callcenter sind im Schnitt größer als jene ohne Betriebsrat, sie haben durchschnittlich 115 Beschäftigte, wohingegen die Callcenter ohne Betriebsrat durchschnittlich 76 MitarbeiterInnen haben. Es sind v.a. die *inhouse*-Callcenter, die über einen Betriebsrat verfügen (zu 70,6 %), wohingegen die externen Dienstleister nur zu 18 % einen Betriebsrat haben.

Gesprächsleitfäden finden bei externen Dienstleistern besonders starke Verbreitung, es sind knapp 60 % dieser Callcenter, die bei der Gesprächsführung viel oder sehr viel auf Leitfäden zurückgreifen, von den *inhouse*-Callcentern sind es hingegen nur 31,4 % und von den ausgegliederten (*ausgesourcten*) Callcentern 40 %, die das angeben. Nimmt man die Gruppe der Marktforschungs-Callcenter heraus, so sinken die Anteile etwas. Von den *inhouse*-Callcentern sind es dann 26,6 % und von den externen Dienstleistern 58,6 %, die bei der Gesprächsführung viel oder sehr viel auf Leitfäden zurückgreifen. Es besteht ein Zusammenhang zwischen den Angaben der Interviewten zum Handlungsspielraum der Beschäftigten bzgl. der Gesprächsführung und der Verwendung von Gesprächsleitfäden. 80 % der Callcenter, in denen den Agents kein oder nur wenig Freiraum in der Gesprächsführung gegeben wird, verwenden Leitfäden viel oder sehr viel. Jene Callcenter, die von großem oder sehr großem Handlungsspielraum in der Gesprächsführung sprechen, verwenden zu 60 % keine oder nur sehr wenig Leitfäden.

Arbeit im Callcenter bedeutet heute nicht mehr, sich nur der telefonischen Weitergabe und Entgegennahme von Informationen zu widmen, sondern hat auch mit der Anwendung unterschiedlichster neuer Technologien zu tun, die der Standardisierung dienen und die Agents auch bei der Arbeit unterstützen können. Email und Fax sind dabei neben dem Telefon die wichtigsten Kommunikationsmittel, sie finden in *inhouse*-Callcentern weitere Verbreitung als bei externen Dienstleistern. 90 % aller *inhouse*-Callcentern verwenden Faxgeräte und ebenso viele kommunizieren u.a. auch über Email, wobei die anderen Callcenter nur zu 61,5 % auf Faxgeräte und 68,2 % auf Email-Kommunikation setzen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Callcenter-Arbeit wie erwartet kein einheitliches Tätigkeitsfeld ist. Auch wenn sich die Arbeitsstrukturen grundsätzlich stark ähneln und die Beschäftigten zwischen Callcentern relativ einfach wechseln können, so gibt es doch gravierende Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Callcenter-Typen. So konnte die Untersuchung zeigen, wie sehr sich *inhouse*-Callcenter, ausgegliederte (*ausgesourcten*) Callcenter und eigenständige Callcenter-Betriebe (externe Dienstleister) voneinander unterscheiden. Besonders deutlich wurde dies bei der Verwendung freier Dienstverträge, bei den variablen Gehaltsbestandteilen und bei der Fluktuation. Die Qualität der Arbeit scheint daher weniger vom grundlegenden Arbeitsmodell, also der Kundenbetreuung übers Telefon und mittels Computer, als vom Geschäftsmodell der Betriebe und von den Branchenbedingungen bestimmt.

LITERATUR

- BMWA (Stichtagserhebung 2004): <http://www.bmwa.gv.at/NR/rdonlyres/BCC9CF75-6258-4DA1-AF9C-A00036D2C76F/16935/HauptergebnisseErlaeuterungen2004.pdf>
- Eichmann, Hubert/Flecker, Jörg/Hermann, Christoph/Krenn, Manfred/Papouschek, Ulrike (2005): Partizipation oder Delegation von Unsicherheit? Partizipationschancen in entgrenzten Arbeitsfeldern – IT-Dienstleistungen und mobile Pflege, FORBA Endbericht, Wien
- Cap Gemini Ernst & Young (2000): Trotz neuester Ausstattung zeigen deutsche Call Center Leistungsdefizite. Europäische Studie über Techniken und Trends eines Wachstumsmarktes: Call Center entwickeln sich zu multimedialen Kommunikationszentren, Bad Homburg/München
- Gundtoft, Lars/Holtgrewe, Ursula (2000): Call-Center – Rationalisierung im Dilemma; in: Brose, Hanns-Georg (Hg.), Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, S. 173-203
- Holtgrewe, Ursula/Kerst, Christian (2002): Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität; in: Industrielle Beziehungen, Jg. 9, Nr. 2, S. 186-208
- Holtgrewe, Ursula (2005): Call Centers in Germany – Preliminary Findings from the Global Call Centre Project – Germany. Report for the Russell Sage Foundation, Duisburg/Essen
- Katz, Harry (Hg.) (1997): Telecommunications Restructuring of Work and Employment Relations Worldwide, Ithaca
- Kleemann, Frank/Matuschek, Ingo/Rieder, Kerstin (2004): Service included – technisch-organisatorische Rahmungen der Dienstleistungsinteraktion in Call Centern; in: Dunkel, Wolfgang/Voß, G. Günter (Hg.), Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. Arbeit und Leben im Umbruch, Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft, Band 5, Mering
- Scherz, Eva (2005): Ihr Ratgeber: Werkverträge & freie Dienstverhältnisse. Rechtliche Grundlagen flexibler Arbeitsverträge. LexisNexis Verlag, Wien
- Sennet, Richard (1998): Der flexible Mensch – die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin