



Qualität der Arbeit in Callcentern

Fallstudie Österreich im *Global Call Center Industry Project*

Annika Schönauer

Kurzfassung der standardisierten Befragung der Callcenter-LeiterInnen

Diese Studie wurde vom Jubiläumsfond der Österreichischen Nationalbank finanziert.

Projektleitung: Jörg Flecker

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

Die Untersuchung:

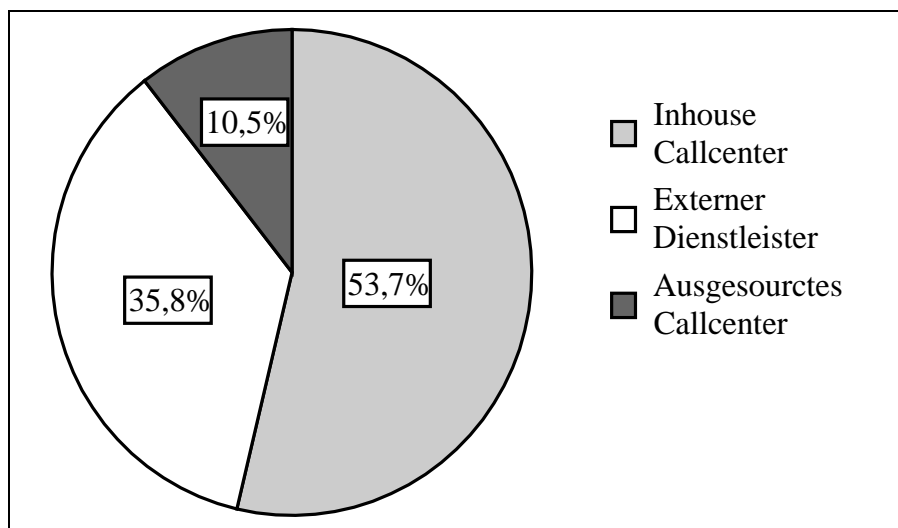
Die in dieser Studie präsentierten Ergebnisse basieren auf einer standardisierten, telefonischen Erhebung, an der 96 Callcenter-ManagerInnen oder andere Personen mit Personalverantwortung teilnahmen. Die teilnehmenden Betriebe beschäftigen in Summe nicht weniger als 9.100 Callcenter-Agents. Ziel der Befragung, die im Juni 2005 durchgeführt wurde, war es, erstmals die Beschäftigung, die Personalpolitik und die Arbeitsorganisation in österreichischen Callcentern detailliert zu erfassen.

Die bisherigen Auswertungen konzentrieren sich auf die Beschreibung der österreichischen Callcenter-Branche, auf die Struktur der Beschäftigung, auf zentrale Themen der Personalpolitik und auf die Arbeitsorganisation.

Callcenter in Österreich:

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 % sind ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter – früher unternehmensinterne Abteilungen, jetzt rechtlich unabhängige Betriebe (sh. Abb.1).

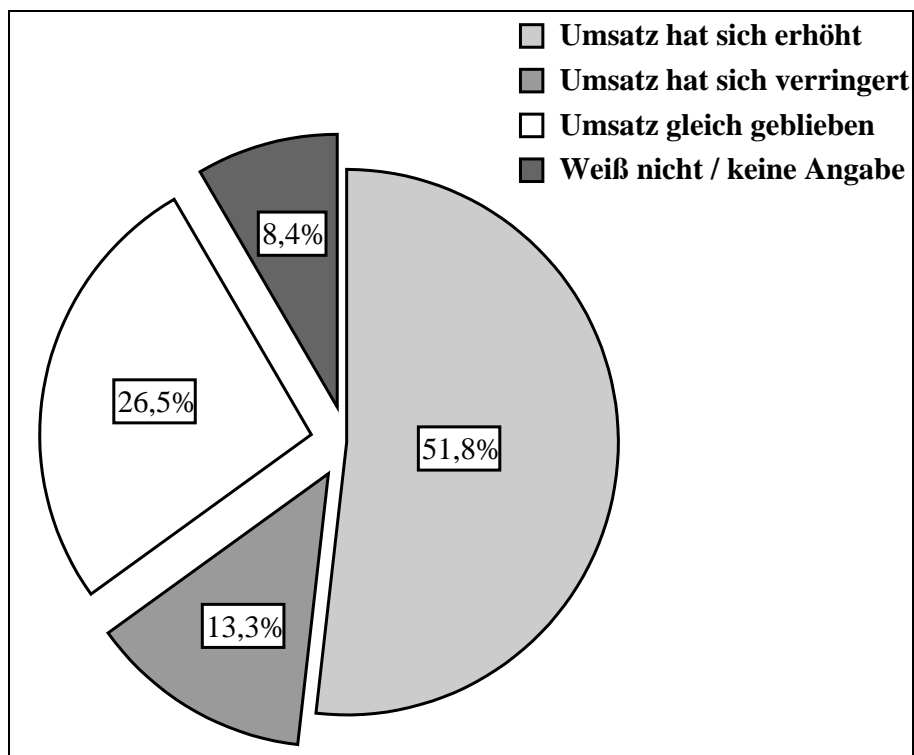
Abb. 1: Verteilung nach unterschiedlichen Callcenter-Typen



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.

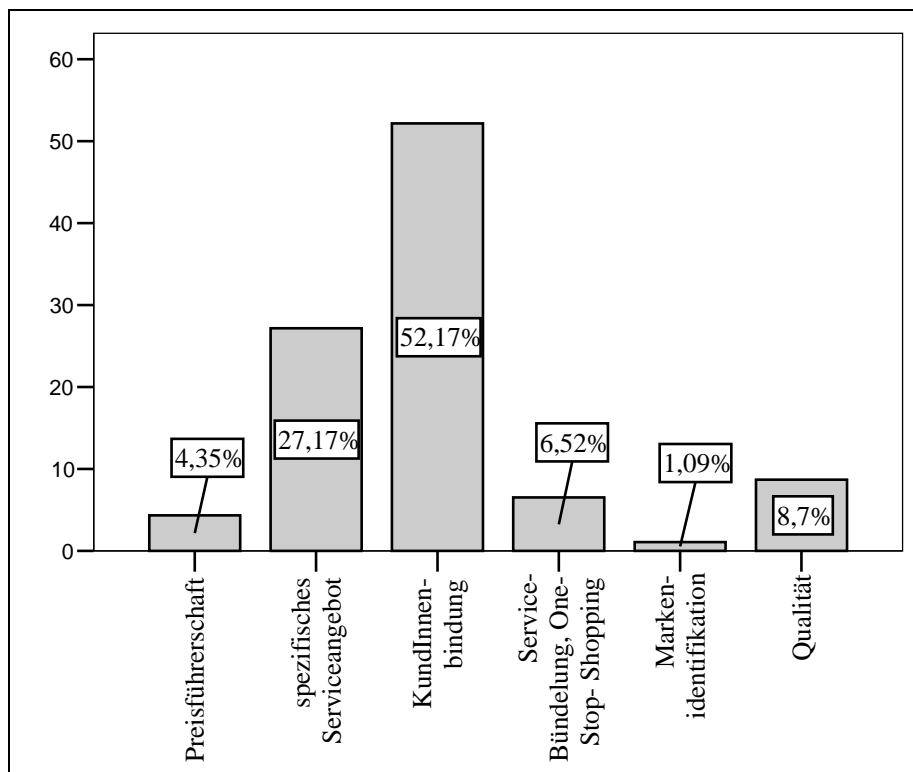
Als die wichtigste Phase für die Entwicklung des österreichischen Callcenter-Marktes können die Jahre 1998 bis 2002 betrachtet werden, seit dem kann eher von einer Konsolidierungsphase gesprochen werden, in der die Umsätze zwar großteils noch im Steigen begriffen sind (sh. Abb. 2), jedoch eher versucht wird, den Personalstand zu halten und nicht zu erhöhen. Der Callcenter-Bereich, der den Mediensektor bedient, ist den Daten zufolge als der erfolgreichste zu bezeichnen, 80 % der 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 Umsatzanstiege verzeichnen.

Abb. 2: Umsatzentwicklung in den letzten zwei Jahren



Unternehmensstrategien und Verbände:

Den größten KundInnenanteil machen bei 66 % aller Callcenter die PrivatkundInnen aus, 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 (zu 67 %) setzen darauf. Ein spezifisches Serviceangebot zu liefern steht für weitere 27,17 % der Callcenter im Zentrum (sh. Abb. 3).

Abb. 3: Die wichtigsten Unternehmensstrategien nach Anteil der Unternehmen¹

62,1 % der Unternehmen geben an, dass in der direkten KundInnenkommunikation das Erteilen von Auskünften und Informationen einen wichtigen Anteil einnimmt, 54,3 % sprechen der KundInnenbindung einen großen Stellenwert zu.

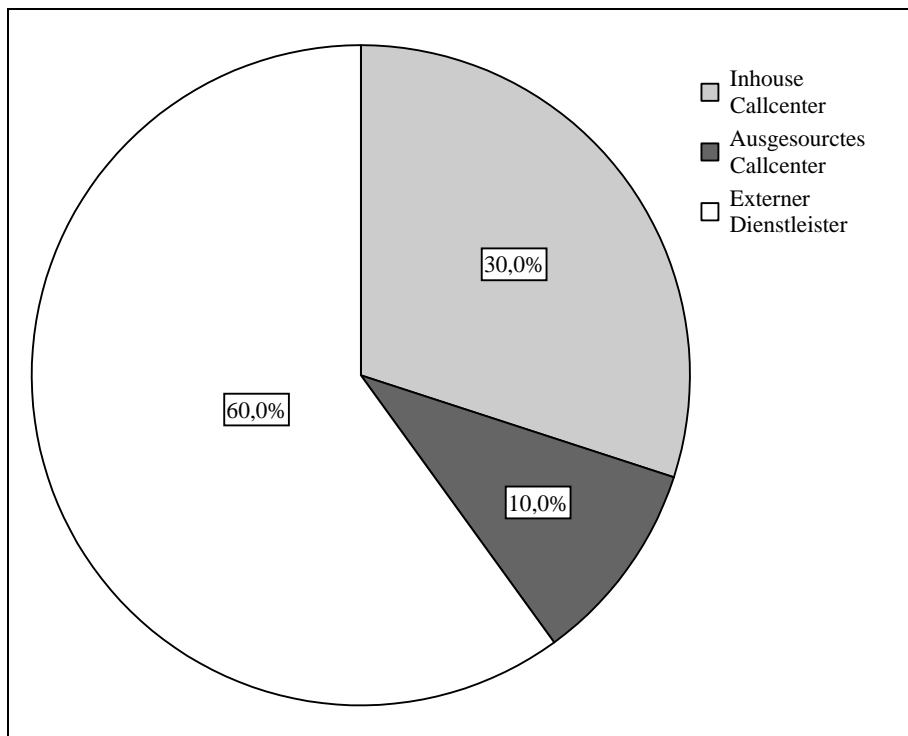
Das österreichische Callcenter-Geschäft ist primär national orientiert, nur 15 % der befragten Unternehmen haben einen internationalen Schwerpunktmarkt, alle anderen Unternehmen beschränken sich auf den nationalen, regionalen oder lokalen Markt. Für die Ansiedlung eines Callcenters ist in Österreich 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

¹ Die in Abb. 3 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.

Netzwerke integriert, als das *inhouse*-Callcenter und ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter sind. Sie stellen 60 % aller Mitglieder (sh. Abb. 4).

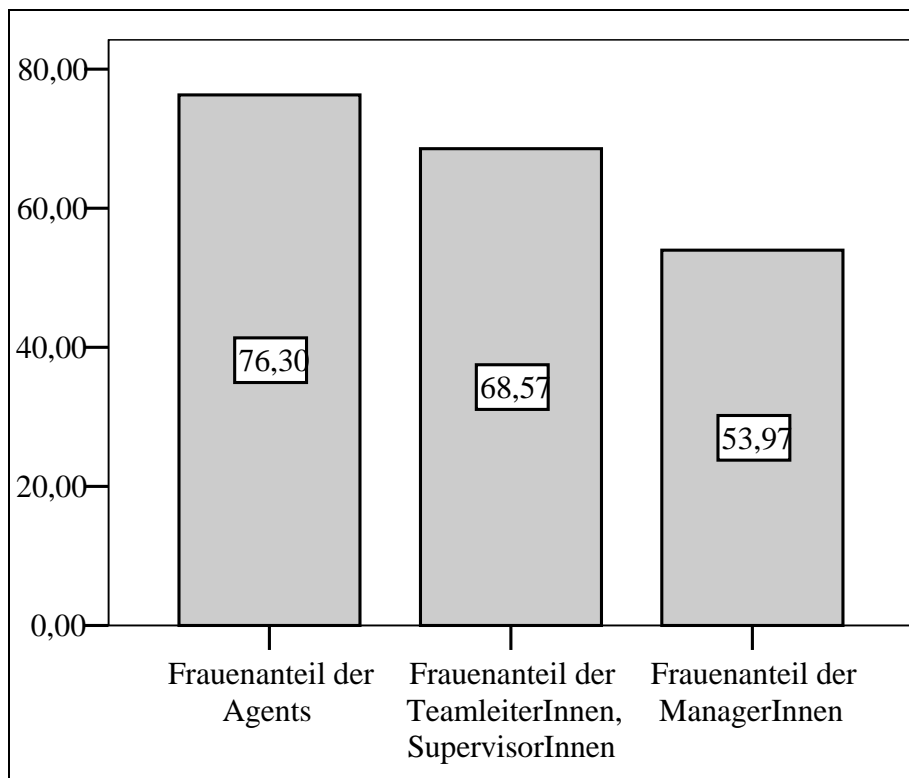
Abb. 4: Mitglieder in lokalen Netzwerken nach Callcenter-Typen



Beschäftigung in österreichischen Callcentern:

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 (sh. Abb. 5). 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.

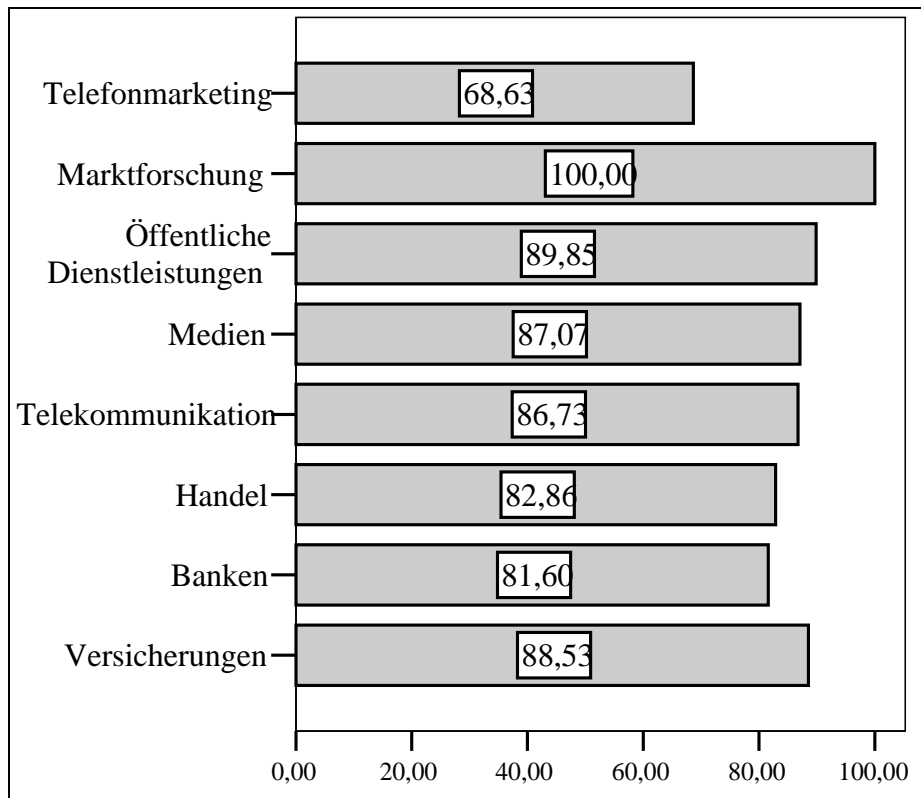
Abb. 5: Durchschnittlicher Frauenanteil nach Positionen in %



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 (sh. Abb. 6).

Abb. 6: Durchschnittliche Anteile der freien MitarbeiterInnen an der Belegschaft, wenn freie MitarbeiterInnen beschäftigt werden (40 % der Unternehmen), nach den wichtigsten Branchen

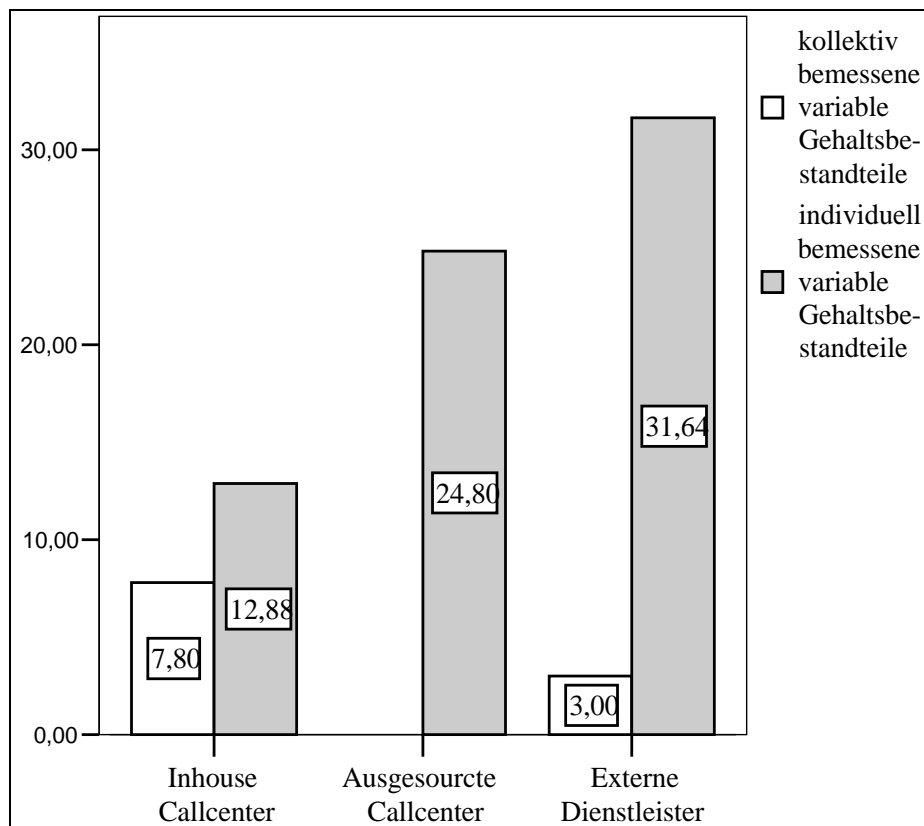


Aus diesen Ergebnissen lässt sich schließen, dass es v.a. die Anforderungen im externen Dienstleistungsbereich sind, warum die Callcenter-ManagerInnen auf diese Beschäftigungsformen zurückgreifen. Das Auslastungsrisiko und die Flexibilitätsanforderungen werden also zumindest zum Teil an die Beschäftigten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

Einkommen und Fluktuation:

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 (sh. Abb. 7).

Abb. 7: Durchschnittlicher Anteil der variablen Gehaltsbestandteile nach Callcenter-Typen in %



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).

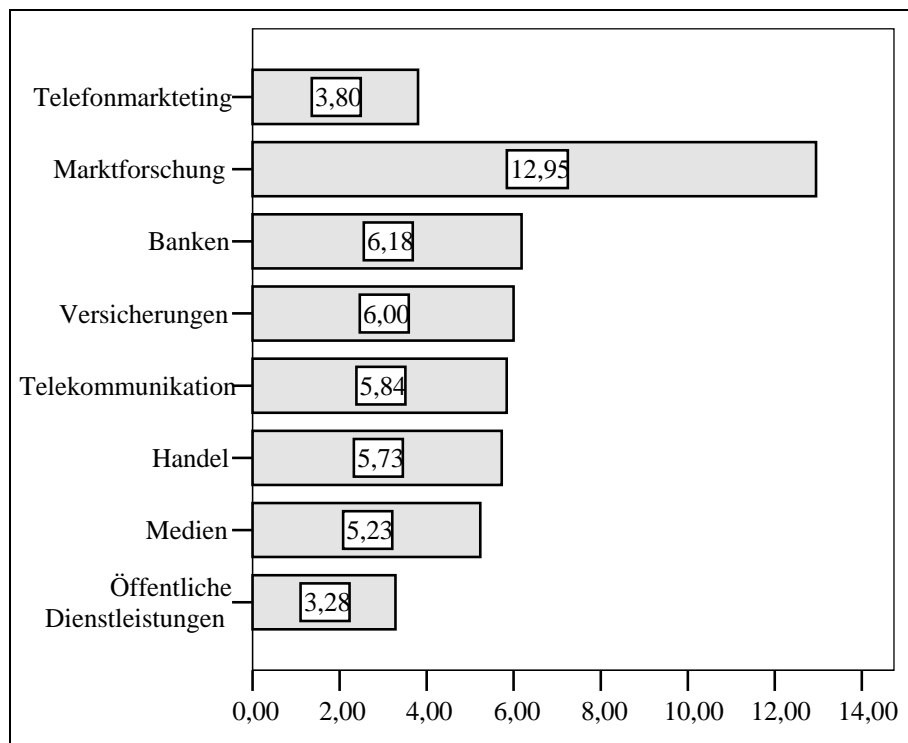
Externe Dienstleister sind die einzige Gruppe, die ihren Personalstand in den nächsten Jahren mehrheitlich (zu 57,6 %) vergrößern will. Ausgegliederte (*ausgesourcte*) Callcenter wollen das nur zu 30 und *inhouse*-Callcenter zu 25,5 %. Nachzuvollziehen ist auch der Zusammenhang zwischen der Umsatzentwicklung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

Arbeitsgestaltung:

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.

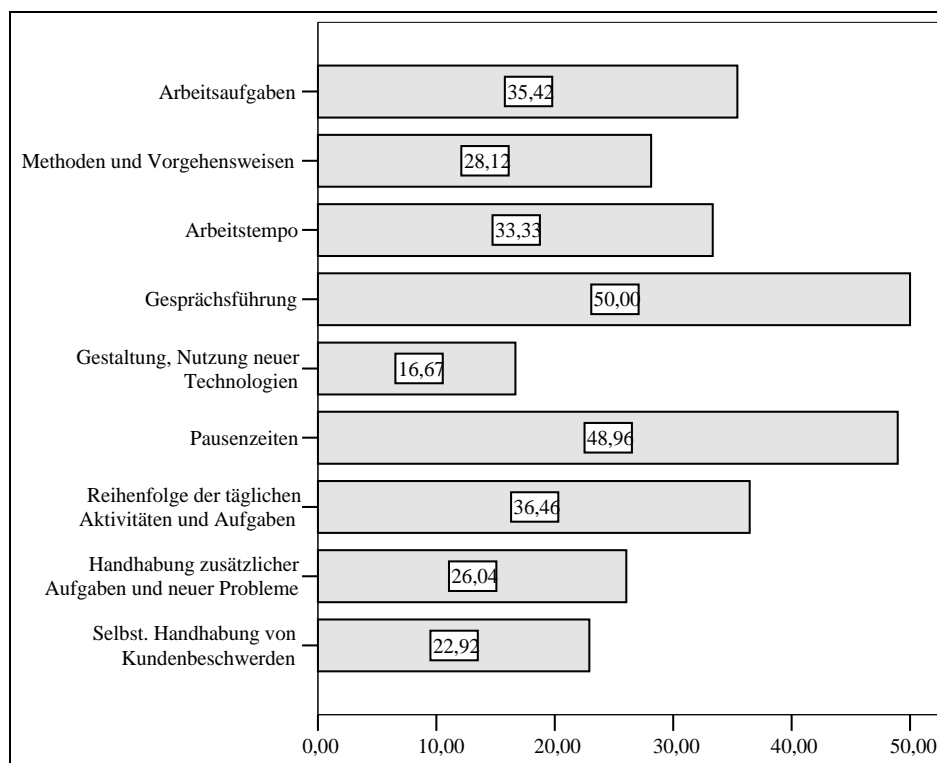
Der Servicelevel, als wichtige Zielgröße in den meisten Callcentern, hat v.a. im Bereich der *inbound*-Telefonie Relevanz. Es zeigt sich, dass in den meisten Callcentern tatsächlich versucht wird, 80 % der Anrufe innerhalb der ersten 20 Sekunden zu beantworten. Obwohl das nicht immer erreicht wird, hat 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 (sh. Abb. 8).

Abb. 8: Durchschnittliche Gesprächsdauer pro Anruf in Minuten nach den wichtigsten Branchen



Es sind in erster Linie die Gesprächsführung und die Pausenzeiten, bei denen den Beschäftigten im Callcenter der größte Handlungsspielraum gegeben wird (sh. Abb. 9). Besonders in der Gesprächsführung sollen die Agents ihre individuellen Kompetenzen je nach Bedarf flexibel einsetzen, um den größtmöglichen Erfolg zu erzielen.

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



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 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.

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.

Resümee:

Callcenter-Arbeit ist wie erwartet kein einheitliches Tätigkeitsfeld. 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.