



# **Call Center – Strukturen und Entwicklungen**

## **Branchenbild Call Center**

**(Fortschreibung des 1. Branchenbildes Call Center)  
im Auftrag der VBG  
Verwaltungsberufsgenossenschaft Hamburg**

**Eschborn, Juni 2002**

# **Call Center - Strukturen und Entwicklungen**

## **Branchenbild Call Center**

**(Fortschreibung des 1. Branchenbildes  
Call Center)**



# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Vorbemerkung</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Einleitung</b> .....	<b>6</b>
Call Center-Arbeit .....	6
Wichtige Forschungsprojekte 2000/2001 .....	7
Entwicklung betrieblicher Interessenvertretungen.....	8
Professionalisierungsentwicklung .....	8
Standortverlagerung ins Ausland .....	9
Internationale Entwicklung .....	9
<b>3. Entwicklung von Unternehmen und Beschäftigung</b> .....	<b>10</b>
<b>4. Organisationsformen</b> .....	<b>13</b>
Call Center-Typen .....	13
Aufbau- und Ablauforganisation .....	15
Virtuelle Call Center .....	15
<b>5. Beschäftigungsverhältnisse, Beschäftigungsbedingungen und Personalstrukturen</b>	<b>16</b>
<b>6. Arbeitsbedingungen</b> .....	<b>17</b>
Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in Call Centern.....	17
Die 10 Hauptproblemfelder: .....	17
Ausgewählte Ergebnisse.....	18
<b>7. Zukunft der Call Center</b> .....	<b>20</b>
<b>8. Literaturverzeichnis</b> .....	<b>22</b>

## 1. Vorbemerkung

Diese Veröffentlichung schreibt das im März 2001 erstellte und im Internet unter [www.ccall.de](http://www.ccall.de) erhältliche „Branchenbild Call Center“ fort (RKW 2001). Unter Beibehaltung der zentralen Gliederungspunkte Unternehmen, Organisationsformen, Beschäftigung und Beschäftigtenstrukturen wurden - ohne den kaum einlösbaren Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben - neuere Arbeiten zum Thema gesichtet und ausgewertet, insbesondere mittlerweile veröffentlichte (Zwischen-) Ergebnisse aus verschiedenen Forschungsprojekten; dazu gehören auch neue Erkenntnisse zu den Arbeitsbedingungen in Call Centern aus dem RKW-Verbundprojekt „Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern“ (RKW 2002) und zwei für das RKW erstellte Expertisen zu internationalen Entwicklungen (Becker 2001; Meier 2001). Die vom RKW-Projektteam gesichtete Fachliteratur ist im letzten Kapitel aufgeführt.

Da die zentralen Aussagen des im Jahr 2001 veröffentlichten Branchenbilds nach wie vor Gültigkeit beanspruchen können, an dieser Stelle aber nicht erneut dargestellt werden sollen, empfiehlt es sich, beide Arbeiten im Zusammenhang zu lesen.

An der Fortschreibung des „Branchenbilds Call Center“ beteiligt waren Dr. Klaus Dieckhoff (Projektleitung), Dipl.-Soz. Ingra Freigang-Bauer und Dipl.-Soz. Wolfgang Schröter.

## 2. Einleitung

### ***Call Center-Arbeit***

Im Berichtszeitraum (Beginn 2001 – 31.05.2002) sind der Bereich der Call Center-Arbeit bzw. des Customer Relationship Management im Rahmen von nationalen und internationalen Projekten intensiv bearbeitet worden.

Das allgemeine Interesse an der Thematik beruht sicherlich auf folgenden Einschätzungen und Fragestellungen:

- Call Center sind ein Arbeitsmarkt, der an Bedeutung stark zunehmen wird. Ist diese Entwicklung Ausdruck einer problematischen Deregulierung, z. B. Flucht aus Tarifverträgen?
- Der neue Dienstleistungsbereich Call Center stellt den ‚Idealtypus‘ eines schnell verlaufenden Rationalisierungsprozesses im Segment von Vertriebs- und Verwaltungstätigkeiten dar. Verändert die Entwicklung dieser neuen Schnittstelle zwischen Kunden und Unternehmen auch die anderen Unternehmensbereiche und Ablaufprozesse?
- Call Center-Arbeit stellt besondere Anforderungen an die Beschäftigten (z. B. hinsichtlich von Schlüsselqualifikationen und der psychischen Belastbarkeit). Stellt Call Center-Arbeit ein eigenständiges Berufsbild dar mit einem eigenen Ausbildungsprofil?
- Erfordert das Management von Call Centern innovative organisatorische Konzepte – sowohl in der Aufbau- wie in der Ablauforganisation? Welche Auswirkung hat der Einsatz der Call Center spezifischen Technologie auf die Arbeitsorganisation und die Arbeitsbedingungen?
- Call Center-Arbeit ist wissensbasiert. Wie wird das Wissensmanagement in Call Centern gestaltet?

Die Fülle und Brisanz dieser Fragestellungen haben den Ansatzpunkt für etliche wichtige Forschungs- und Umsetzungsprojekte geliefert. Wir weisen im folgenden auf ausgewählte geförderte Projekte (Bundesebene) hin; von vielen Bundesländern wurden regionale Call Center-Projekte gefördert, zumeist mit wirtschafts- und standortpolitischen Fragestellungen.

### **Wichtige Forschungsprojekte 2000/2001**

Das BMBF hat in seinem Forschungsverbund im Rahmen der Initiative „Dienstleistungen für das 21. Jahrhundert“ folgende Projekte gefördert:

**CIC:** „Branchen- und länderübergreifendes Benchmarking in kundenorientierten Customer Interaction Centern“

**Frequenz:** „Personalmanagement – Call Center und Handel“

**Gecco:** „Gestaltungskriterien einer hohen Servicequalität in Call Centern“

**INCCA:** „Professioneller Service in innovativen Call Center-Organisationen – Vom Call Center zum Customer Care Center“

Alle der hier genannten Projekte haben Forschungsberichte vorgelegt und ihre Ergebnisse in verschiedenen Publikationen veröffentlicht. Zusammenfassungen der Ergebnisse sind unter den o. g. Projektbezeichnungen im Internet dargestellt. Ein für dieses Branchenbild erstellter Beitrag von Roland Meier (Meier 2001) auf der Basis der INCCA-Projekte stellt fest, dass Call Center in den USA keinen technologischen Vorsprung vor den deutschen Call Centern haben. Auch hinsichtlich der Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsbedingungen konnte die Projektgruppe INCCA keine Weiterentwicklung der beobachteten amerikanischen Call Center gegenüber der deutschen Untersuchungsgruppe feststellen.

Ein auch für den Arbeits- und Gesundheitsschutz sehr interessantes Projektergebnis ist die von den Forschungsgruppen Frequenz, Gecco und Incca vorgenommene Typologisierung von Call Centern. Diese Typologisierung scheint hilfreich dabei, betriebliche Ausgangslagen zu beschreiben und betriebsspezifische Lösungsansätze möglichst praxisgerecht zu transferieren (vgl. hierzu auch Seite 11).

Im Frühjahr 2002 wurde das DFG-Projekt „Organisationelle Grenzstellen zwischen Neotaylorismus und Kundenorientierung“ (Universität Duisburg) abgeschlossen. In diesem soziologischen Forschungsprojekt wurden etliche der o. a. Fragestellungen analysiert. Eine wichtige Einschätzung der Duisburger Studiengruppe liegt u. E. darin, dass „die neotayloristische Rationalisierung in Call Centern auf Grenzen stößt und unvermeidlich inkonsequent betrieben wird“ (Holtgrewe, Kerst 2001a). Denn Arbeit im Call Center ist nicht nur reines Routinehandeln, es geht um den Spagat zwischen Standardisierung und Einfühlung zwischen schneller Gesprächsabwicklung und kompetenter Problemlösung. Insofern unterliegen die Beschäftigten dilemmatischen Gesprächsanforderungen.

## ***Entwicklung betrieblicher Interessenvertretungen***

Das wachsende Interesse an dem Dienstleistungssegment Call Center spiegelt sich auch in zahlreichen Aktivitäten von Gewerkschaften und Arbeitnehmervertretungen wider. So fand eine bundesweite Fachtagung der Arbeitnehmerkammer Bremen für Betriebs- und Personalräte wie für Führungskräfte aus Call Centern (März 2001) regen Zulauf (Arbeitnehmerkammer Bremen 2001a). Verschiedene Handlungshilfen für Betriebsräte in Call Centern wurden im Berichtszeitraum erarbeitet. Fragen der Entlohnung, der Leistungsmessung und der Gestaltung der Arbeitsbedingungen haben für Gewerkschaften z. Z. höchste Priorität. Der Abschluss eines spezifischen Tarifvertrages von ver.di mit dem Lufthansa Call Center GTS zum 1. April 2002 ist ein erster Schritt zur Regulierung der Arbeitsverhältnisse durch die Sozialpartner (Informationen zum Pilottarifvertrag: [www.verdi.de](http://www.verdi.de)). Einschränkend ist allerdings zu bemerken, dass im externen Agenturbereich nur wenige Arbeitgeber in einem Arbeitgeberverband organisiert sind. Betriebliche Interessenvertretungen oder die Mitgliedschaft in Gewerkschaften sind insbesondere in kleineren Agenturbetrieben selten. Call Center spezifische Tarifverträge werden deshalb voraussichtlich zunächst in Inhouse-Call Centern oder größeren externen „Agenturen“ bedeutsam werden. Die Entwicklung betrieblicher Interessenvertretungen verläuft z. T. äußerst konfliktreich zwischen den Parteien; insofern ist praktizierte Sozialpartnerschaft also noch nicht ‚normal‘.

Um die Arbeitnehmerperspektive politisch und inhaltlich zu fundieren, führt der Bundesvorstand von ver.di z. Z. gemeinsam mit der Arbeitnehmerkammer Bremen ein vom BMBF gefördertes Projekt zur „sozialen Gestaltung der Arbeit in Call Centern“ (SoCa), durch. Erste Ergebnisse werden Ende 2002 erwartet.

## ***Professionalisierungsentwicklung***

Neben den öffentlich geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekten hat sich im Call Center-Bereich ein vielfältiges und nahezu unübersichtliches System von regionalen Netzwerken und Benchmarkprojekten herauskristallisiert. Auch die verschiedenen Call Center- spezifischen Publikationsreihen (Teletalk, Call Center-Profi etc.) wie auch die Spezialisierung von Systemlieferanten für Call Center (Technologie, Software) zeigen an, dass Call Center sich zu einem eigenständigen Dienstleistungsbereich ausdifferenzieren. Für eine „Professionalisierung“ des Call Center-Bereichs spricht auch, dass in einigen Call Centern in letzter Zeit behinderte Mitarbeiter eingestellt wurden und die Personalentwicklung nach Ansicht von Frau Jahnke (CCA NRW) systematischer als früher betrieben wird. In diesem Sinne trägt die Diskussion über ein Qualifikations- und Ausbildungsprofil ‚Call Center-Agent‘ zu einer Anerkennung von Call Centern als „ordentliche“ Unternehmen mit gutem Image bei.

### ***Standortverlagerung ins Ausland***

Bei der Sichtung der Literatur für das Branchenbild fanden wir keine Anhaltspunkte dafür, dass deutsche Call Center ihre Arbeitsplätze in bedeutsamen Ausmaß in das europäische Ausland verlagern. Wenn der deutsche Sprachraum erreicht werden soll, ist der Call Center Einsatz von Irland oder den Niederlanden aus nicht kostengünstiger - deutschsprachiger Arbeitskräfte müssen im Ausland auch entsprechend gut bezahlt werden. Es ist jetzt noch nicht abzusehen, ob z. B. im Zuge der EU-Osterweiterung in Osteuropa ‚Filialbetriebe‘ von Versandhäusern oder externe Agenturen eingerichtet werden. Diese Filialisten werden voraussichtlich mit einheimischen Muttersprachlern besetzt werden.

### ***Internationale Entwicklung***

Ein Vergleich der Arbeitsbedingungen und eine Einschätzung der deutschen Call Center hinsichtlich ihrer Wettbewerbsfähigkeit ist nur mit einer fundierten transnationalen Analyse möglich. Ein vom Institut für Handelsforschung in Köln gestartetes europäisches Benchmarkprojekt, das verschiedene Indikatoren der Call Center vergleichen sollte, konnte leider aufgrund der geringen Rücklaufzahlen nicht ausgewertet werden (telefonische Mitteilung Frau Büchel, IfH).

Im Projekt TOSCA ([www.it.fmi.uni-sofia.bg/TOSCA](http://www.it.fmi.uni-sofia.bg/TOSCA); Stand: April 2002), das von der Europäischen Kommission gefördert wurde, wurden 531 europäische Call Center befragt (allerdings nicht repräsentativ und systematisch). Auch im gesamteuropäischen Kontext ist die Call Center-Belegschaft überwiegend weiblich und jung. Allerdings handelt es sich durchschnittlich nicht um prekäre Arbeitsverhältnisse, gemessen an dem Teil befristeter Arbeitsverträge oder Teilzeitarbeit.

Das TOSCA-Projekt berichtet über teilweise problematische Arbeitsbedingungen der Call Center. Ein Ländervergleich ist zur Zeit noch nicht durchgeführt.

Die Studienleiter von TOSCA sehen keine Entwicklungstendenz in Richtung großer paneuropäischer Call Center (z. B. Irland). Da der schriftliche Kundenkontakt in hochentwickelten Call Centern immer wichtiger wird, ist es schwierig, ausreichend qualifiziertes Call Center-Personal für mehrlinguale und schriftgebundene Projektmitarbeit zu gewinnen. (Schriftliche Ausdrucksfähigkeit ist schwieriger zu erwerben als die verbale am Telefon.)

Die vorliegenden Forschungsberichte können dazu beitragen, das in der Öffentlichkeit häufig vorhandene ‚dirty image‘ der Call Center-Arbeit zu korrigieren und den von Call Centern ausgehenden Innovationsimpuls auch für andere Beschäftigungsbereiche wie z. B. Handel, Verwaltung und Dienstleistung - auf nunmehr fundierter Basis - zu diskutieren. Gleichzeitig machen die vorliegenden Berichte sehr deutlich, dass die Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Arbeitsbedingungen und die Qualifizierung von Mitarbeitern unbedingt notwendig ist, um diese „Branche“ und ihre Arbeitsplätze nachhaltig zu sichern.

### **3. Entwicklung von Unternehmen und Beschäftigung**

Was die Anzahl der in Deutschland tätigen Call Center und ihrer Beschäftigten betrifft, hatten wir in der ersten Fassung des Branchenbilds (März 2001) von "Unsicherheiten" und "Bandbreiten" der in der Fachliteratur kursierenden Zahlen gesprochen. Dieser Befund gilt nach wie vor, und zwar weniger für die Anzahl der Call Center als vielmehr für das aktuelle Beschäftigungsvolumen.

Die Call Center Akademie NRW geht von derzeit etwa 2.500 Call Centern aus, für 2003 "werden über 3.600 Call Center prognostiziert." (Call Center-Akademie NRW 2002). Die Benchmark-Studie 2001 spricht von 3.200 Call Centern (Benchmark-Studie 2002).

Brose, Holtgrewe & Kerst (2002, 2) schätzen - unter Rückgriff auf andere Studien - die Zahl der Call Center auf ca. 3.000, "in denen mehr als 200.000 Menschen beschäftigt sein dürften. Dieser Bereich ist seit Mitte der 90er Jahre stark gewachsen, inzwischen scheint jedoch eine Phase der Konsolidierung einzusetzen."

Nach Angaben des Bundeswirtschaftsministeriums (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2001, 6; der Text wurde im November 2001 veröffentlicht) gibt es in Deutschland "zur Zeit etwa 2.500 bis 3.000 Call Center, Communication Center, Customer Care Center, Kundenkontaktzentren und Beschwerdestellen. Immerhin 180.000 Menschen arbeiten in diesem Bereich. Das ist, gemessen an anderen Branchen, nicht viel, für eine vergleichbar junge Dienstleistung aber schon recht beachtlich."

Die hohe Entwicklungsdynamik wird u.a. von einer Untersuchung des Call Center-Markts Hamburg bestätigt (Erhebungszeitraum: Ende Juni bis Anfang November 2000). Danach war in den letzten Jahren ein sehr dynamisches Wachstum zu beobachten. Fast die Hälfte der Hamburger Call Center wurde innerhalb der letzten drei Jahre eingerichtet. "Im Kern ist die Call Center-Entwicklung am Standort Hamburg den 90er Jahren zuzuschreiben: 86 % der befragten Call Center wurden seit dem Jahr 1990 eingerichtet. Die Anfänge der Call Center-Entwicklung am Standort Hamburg sind jedoch wesentlich früher zu datieren: Rund ein Sechstel (14 %) der Call Center sind bereits vor den 90er Jahren gegründet worden.

Am Call Center-Standort Hamburg geht somit eine langjährige Erfahrung in diesem Geschäftsbereich mit einer insbesondere für die letzten Jahre zu beobachtenden beachtlichen Entwicklungsdynamik einher." (Lüde, Nerlich & Körs 2002, 7) Die Hamburger Studie geht von 241 in der "Metropolregion Hamburg" ansässigen Call Centern aus, davon befinden sich 221 innerhalb der Stadtgrenzen Hamburgs (untersucht wurden 203 Call Center). Es werden hier über 12.000 Call Center-Beschäftigte genannt, davon rund 10.000 Call Center-Agenten. 72 % der befragten Call Center planen weiterhin einen Ausbau des Personals. Die Untersuchung kommt auf Basis der Unternehmensangaben auf eine geplante Wachstumsrate von 23 %; im Durchschnitt beabsichtigen die Call Center einen Personalzuwachs von 18 Mitarbeitern (Lüde, Nerlich & Körs 2002, 6).

Eine weitere Information der Hamburger Studie betrifft die Mitarbeiterzahl der einzelnen Call Center: "Durchschnittlich sind in den befragten Hamburger Call Centern rund 55 Beschäftigte tätig. Dominiert wird der Call Center-Markt zu 45 % von Call Centern mit einer mittleren Größe von 11 bis 50 Beschäftigten; kleinere Call Center machen einen Anteil von 29 % aus und größere sind mit einem Anteil von 26 % vertreten." (Lüde, Nerlich & Körs 2002, 6)

Für Sachsen wird in einer neueren Expertise ein starkes Wachstum in den Jahren 1999 bis 2001 genannt: "Die Zahl der Call Center stieg von 62 auf 103 mit mehr als 5.000 Beschäftigten." (Hübner 2002, 3) Zugleich wird aus einer Befragung von 10 sächsischen Call Centern deutlich, dass die Marktentwicklung zwischen 1999 und 2001 als "Negativtrend" bewertet wird, vor allem von den externen Dienstleistern. Trotz eines schlechten Geschäftsjahres 2001 habe sich der Personalstand insgesamt erhöht (Hübner 2002, 26). Die zukünftigen Aussichten werden eher positiv eingeschätzt (Hübner 2002, 19). Preiskämpfe und Verdrängungswettbewerb gelten als Ursache der schwierigen Marktsituation (Hübner 2002, 21).

Über die Auswirkungen des seit der zweiten Jahreshälfte 2001 zu beobachtenden wirtschaftlichen Rückgangs auf die Situation der Call Center sind keine fundierten Untersuchungen bekannt. Folgt man den (mündlichen) Einschätzungen aus dem RKW-Expertenkreis "Branchenbild Call Center" (siehe RKW 2001), ist davon auszugehen, dass die Krise der sog. New Economy und der mit dem Datum 11. September verbundene Rückgang der Wirtschaftstätigkeit nicht ohne Einfluss auf eine Branche geblieben ist, die - wie auch kommerzielle Rundfunk- und Fernsehsender - von Werbe- und Marketingausgaben stark abhängig ist. Auftraggebende Unternehmen werden in ökonomisch schwieriger Situation dazu neigen, Fremdaufträge an externe Call Center zurückzufahren, um eine Auslastung des eigenen Personals zu verbessern bzw. um Entlassungen zu vermeiden. Vor allem die Abhängigkeit von wenigen Großkunden kann bei Entzug oder Nichterneuerung von Aufträgen zu Arbeitsplatzverlusten oder auch zu Insolvenzen von Call Centern führen. Ursächlich für die wirtschaftlichen Probleme ist offensichtlich auch der Preisverfall für Call Center-Dienstleistungen - insbesondere dann, wenn die Preise nach der Anzahl der Calls kalkuliert und mit dem Auftraggeber vereinbart werden (vgl. die zusammenfassende Darstellung in RKW 2002, 15).

Call Center-Experten auf regionaler Ebene (mündliche Mitteilungen: Frau Dr. Baumeister für den Call Center-Bereich Bremen, Frau Jahnke Call Center Akademie NRW) sehen in der aktuellen Branchenentwicklung eine Konsolidierungsphase. Call Center, die - z. B. nach dem

Wegfall von Wirtschaftsfördermitteln – nicht mehr wettbewerbsfähig sind müssen schließen, während bei internen Call Centern oder in einigen Agentursegmenten Wirtschaftswachstum beobachtet werden kann. Frau Jahnke erwartet für NRW allerdings keine Neuansiedlungen mehr, sondern den Ausbau bestehender Unternehmen. Mittelfristig sieht sie für externe Call Center Wachstumsmöglichkeiten durch neue Kunden, vor allem aus dem Kundenbereich klein- und mittelständische Unternehmen.

In einer Untersuchung im Auftrag der CCA NRW (Jahnke, Spielhagen 2001) wird der starke externe Anpassungsdruck wie folgt skizziert:

- hoher Innovationsbedarf für Hard- und Software, inkl. Rationalisierungsinvestitionen,
- höhere Serviceansprüche der Kunden bei steigender Preisstabilität

können zu einer Marktberreinigung führen, bei der zahlreiche kleine Call Center zu Gunsten großer kapitalkräftiger Anbieter verschwinden.

Der für die jüngste Vergangenheit geltende Befund einer kontinuierlichen Aufwärtsentwicklung der "Branche" (zur Verwendung des Branchenbegriffs vgl. Gundtoft & Holtgrewe 2000; Hübner 2002, 1; RKW 2001, 7) ist demnach zu korrigieren: Die bisherige Expansionsrate lässt sich nicht einfach in die Zukunft verlängern, es wird aber weiterhin mit einer insgesamt positiven, aber weniger dynamischen Entwicklung gerechnet.

## 4. Organisationsformen

### *Call Center-Typen*

Üblicherweise wird die Organisationsform eines Call Centers nach den Kriterien "Selbständigkeit" (interne und externe Call Center) und "Kommunikationsrichtung" (inbound und outbound) beschrieben (vgl. etwa Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2001, 9ff.). Diese Beschreibungskategorien und ihre Ausprägungen lassen, wenn Mischformen einbezogen werden, 3 x 3 Einordnungsmöglichkeiten zu. Sie erweisen sich bei detaillierter Analyse jedoch als ziemlich unscharf (zur Begründung vgl. RKW 2001, 15). Die Unterscheidung von internen und externen Call Centern bleibt jedoch, wie im Folgenden mehrfach zu erkennen, ein Anknüpfungspunkt für differenzierende Beschreibungen der Call Center-Landschaft.

Unabhängigkeit	Kommunikationsrichtung		
	Inbound	Outbound	Mischform
Intern	Typ 1	Typ 2	Typ 3
Extern	Typ 4	Typ 5	Typ 6
Mischform	Typ 7	Typ 8	Typ 9

Ausgehend von der Heterogenität der Call Center-Strukturen sind Versuche gemacht worden, aussagekräftigere Typologien zu erstellen. Im Hinblick auf die methodische Sorgfalt und den angestrebten Anwendungsbezug ist die im Rahmen von drei BMBF-geförderten Forschungsverbänden erstellte "AKL-Typologie" von besonderem Interesse (Brasse u.a. [o.J.], 26 ff.). Dabei wurden die Ergebnisse einer Clusteranalyse zu folgenden Call Center-Typen (Grundtypen) verdichtet:

"Typ A ist ein Call Center, das hochqualifizierte Agenten beschäftigt und wenige Anrufe abwickelt.

Typ K ist ein Call Center, das standardisierte Kommunikationsinhalte hat und viele Kunden bedient.

Typ L ist ein Call Center, das ein breites Leistungsspektrum bietet und leistungsstarke Technik einsetzt." (Brasse u.a.[o.J.], 26; Einzelheiten: 27-30)

Die Autoren fügen mit hinzu, dass die von ihnen entwickelte Typologie erst dann einen praktischen Nutzen für die große Mehrheit der Call Center bringen könne, "wenn jeder Call Center-

Betreiber seinen Dienstleistungsbetrieb einem der drei Typen zuordnen kann" (Brasse u.a. [o.J.], 31). Hierzu wurde ein Fragebogen "zur Schnelleinordnung in die AKL-Typologie" entwickelt, der Managern und Mitarbeitern von Call Centern die rasche Zuordnung ihres eigenen Call Centers zu einem der drei Grundtypen ermöglichen soll. Damit soll die Übertragung von Forschungsergebnissen und Umsetzungsempfehlungen in die Call Center-Praxis erleichtert werden (Brasse u.a. [o.J.], 38).

In einer explorativen Studien zum Call Center-Geschehen in Irland sieht Becker (2001, 16 ff.) eine Polarisierung von Call Centern voraus - auf der einen Seite Call Center, in denen einfache Produkte verkauft werden, andererseits Call Center, die es mit komplexen Produkten (z.B. Software) zu tun haben. Das "simple product"-Muster ist mit der Tendenz zum Outsourcing, zum Cost Center, zum Einsatz gering qualifizierter Agenten, zum Verkauf von Produkten/ Dienstleistungen und zum (Arbeitskräfte einsparenden) Technikeinsatz verbunden, während im "complex product"-Muster die organisatorische Nähe bzw. Einbindung in das Kernunternehmen, die wertschöpfenden Aktivitäten, Profit Center-Orientierung, die Pflege des Kundenkontakts, die Qualifikation und Qualifizierung der Mitarbeiter Vorrang haben. Der Studie zu Folge stehen Call Center (nicht nur in Irland) zunehmend vor der prinzipiellen Entscheidung für eine "low road"- oder "high road"-Strategie.

Sollte sich der in Ansätzen zu beobachtende Polarisierungstrend durchsetzen, "it would point to different management approaches, different qualities of work, different career paths, different skill profiles, and different work opportunities. It also would call for a policy approach that takes this development into account and pro-actively deals with it. In the 'competition of locations', recognizing this trend early and taking a pro-active approach might well become a competitive advantage." (Becker 2001, 19)

## ***Aufbau- und Ablauforganisation***

Zur Aufbau- und Ablauforganisation in Call Centern bietet der vom Bundeswirtschaftsministerium herausgegebene Leitfaden einen kurzen Überblick (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2001, 14 f.) über die bekannten Strukturen: Die "Hierarchie" im Call Center verläuft über die Positionen Call Center-Manager, Projektleiter, Supervisor oder Gruppen- bzw. Teamleiter und Agent. "Diese hierarchische Gliederung hat sich in der Praxis bewährt. Unterschiedliche Kompetenzen sind in definierten Leitungsfunktionen verankert. Damit teilt sich die Arbeit im Call Center in zwei große Bereiche:

- Agents, die intensiv und direkt im Kontaktmanagement arbeiten, also telefonieren, e-Mails beantworten, Faxe bearbeiten oder auch per Internet mit dem Kunden kommunizieren.
- Supervisor und leitende Mitarbeiter/-innen, die motivieren, administrieren, supervisieren, auswerten und abstimmen sowie neues Personal rekrutieren, trainieren und die Agents kontinuierlich weiterqualifizieren." (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2001, 14)

Für die Ablauforganisation wird "die grundsätzliche Einordnung in Center, die vorwiegend ankommende (inbound) oder ausgehende (outbound) Anrufe verarbeiten," als zentrales Kriterium genannt (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2001, 15).

Eine Durchsicht der Call Center-Fachzeitschriften und Internetadressen belegt, dass die Entwicklung der Arbeitsorganisation und der Arbeitsprozesse ein zentrales Thema vieler bestehender Call Center ist. Es scheint so, als ob viele der in den letzten Jahren gegründeten Call Center nun an ihren Organisationsstrukturen und Abläufen „feilen“, zum einen um die kritisierten Mängel zu beseitigen (mangelhafte Erreichbarkeit, Frontoffice – Backoffice - Probleme etc.), zum anderen, um alle Rationalisierungspotentiale auszuschöpfen.

## ***Virtuelle Call Center***

Als weitere organisatorische Kategorie nennt der Leitfaden des Bundeswirtschaftsministeriums "virtuelle Call Center", d.h. Center, die "räumlich getrennt liegende Agent- und Call Center-Kapazitäten durch intelligente Verknüpfungsmechanismen" bündeln und sich "im Grad der räumlichen Verteilung der Agents, in der Steuerungsinstanz und im Verteilungsmedium" unterscheiden: "So gibt es einerseits virtuelle Inhouse-Call Center, die Sachbearbeiterplätze zu einer Telefonorganisation zusammenfassen; andererseits lassen sich virtuelle Call Center auch als Zusammenfassung von Heimarbeitsplätzen (Telearbeit) organisieren." (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2001, 15)

## **5. Beschäftigungsverhältnisse, Beschäftigungsbedingungen und Personalstrukturen**

Die bereits genannte Hamburger Studie stellt fest, dass die Call Center-Agenten "größtenteils festangestellt sind und sich zu zwei Dritteln aus Frauen rekrutieren." (Lüde, Nerlich & Körs 2002, 6) Teilzeitbeschäftigung sei für Agents sowohl in externen als auch in internen Call Centern von hoher Bedeutung, allerdings gelte, "dass ein hoher Anteil von Beschäftigten in externen Call Centern weniger als 30 Stunden pro Woche arbeitet; bei den internen Call Centern ist dieser Anteil kleiner." In externen Call Centern gebe es häufiger freie Mitarbeit bzw. selbständige Tätigkeiten, außerdem seien hier die durchschnittlichen Nettoverdienste geringer und erfolgsabhängige Einkommensbestandteile häufiger (Lüde, Nerlich & Körs 2002, 9).

Auf der Basis einer kleinen, nicht-repräsentativen Befragung sächsischer Call Center gibt Hübner (2002, 23) den Frauenanteil bei Call Center-Agenten mit über 80 % an, bei Führungskräften mit 30 %; der Anteil geringfügig Beschäftigter sei vergleichsweise niedrig (Hübner 2002, 27).

Rekrutierungsprobleme, über die in der Call Center-Szene zuweilen geklagt wird, sind - sofern sie tatsächlich auftreten - arbeitsmarkt- und qualifikationsbedingt. Von Call Center-Agenten erwartet werden vor allem "soft skills", während "fachliche Kompetenzen und auch Fremdsprachenkenntnisse (noch) von eher untergeordneter Bedeutung sind" (Lüde, Nerlich & Körs 2002, 6). Die Entwicklung der Qualifikationsanforderungen an das Personal von Call Centern hängt offensichtlich weitgehend davon ab, in welche Richtung sich Call Center künftig bewegen werden.

Nach Expertensicht (vgl. Jahnke, Spielhagen 2001, 55 ff) wird der Outbound-Bereich in näherer Zukunft besonders dynamisch wachsen.

Verkaufsaktivitäten werden gemäß dieser Studie wahrscheinlich zunehmen; dies ist aber auch davon abhängig, wie sich die rechtlichen Rahmenbedingungen in Deutschland verändern. In dieser Studie wird die These aufgestellt, dass Outbound-Tätigkeiten das Arbeitsprofil des Agenten stärker bestimmen werden und deshalb ein wachsender Bedarf an Weiterbildung für dieses Segment benötigt wird.

In Gesprächen, die in den vergangenen Monaten aus Anlass von Fachkonferenzen mit Branchenexperten geführt worden sind, wird deutlich, dass die Befunde unserer ersten Studie (RKW 2001, 22-30) zu den Beschäftigungsverhältnissen, Alters- und Geschlechtsverteilungen sowie Qualifikationsstrukturen und -anforderungen sich nur leicht verändert haben. Dabei fallen zwei Veränderungstendenzen auf: Offensichtlich nimmt der Anteil geringfügig beschäftigter Call Center-Mitarbeiter ab, und es wird ein langsam zunehmender Anteil männlicher Beschäftigter verzeichnet. Neuere empirische Untersuchungen zu diesem Thema liegen uns allerdings nicht vor.

Die Auswertung von Beiträgen aus der Fachliteratur sowie von Expertenmeinungen zeigt, dass über den Schritt von der "low road"- zur "high road"-Strategie (im Hinblick auf die mit der Leistungsqualität eines Call Centers verknüpfte Gestaltung der Beschäftigungsformen und -bedingungen) durchaus nachgedacht wird, dass die Umsetzung aber nicht flächendeckend und konsequent erfolgt (vgl. die teils programmatischen, teils mahnenden Anmerkungen von Jahnke & Rabbe 2001, 42 f.).

## 6. Arbeitsbedingungen

### *Arbeitsbedingungen und Arbeitsbelastungen in Call Centern*

Im Rahmen des Call Center-Projektes CCall wurden die Arbeitsbedingungen in verschiedenen Teilprojekten untersucht. Da nach Abschluss des CCall-Projektes eine breite Palette von Veröffentlichungen zu diesem Themenbereich erscheinen wird, sollen hier nur die wichtigsten Ergebnisse des RKW-Teilprojektes dargestellt werden. Im Rahmen einer verbundinternen Analyse der Auswertungsergebnisse der Projektmodule "Arbeitsmedizin", "Arbeitspsychologie", "Arbeitsorganisation und Arbeits- und Gesundheitsschutz" wurden folgende Problemfelder als besonders relevant und veränderungsbedürftig angesehen (an dieser Bewertung nahmen auch Führungskräfte der Call Center teil):

#### *Die 10 Hauptproblemfelder:*

1. Call Center-Arbeitsplätze sind bewegungseingeschränkt. Durch das Headset und die kontinuierliche Arbeit am Bildschirmarbeitsplatz sind die Agenten in ihrer Bewegungsfreiheit behindert.
2. Das **Raumklima** ist mangelhaft. In fast allen Call Centern ist die Raumluft zu trocken, im Sommer sind Räume ohne Klimaanlage häufig zu warm.
3. Die **Arbeitsorganisation** ist nicht ausgereift.  
Durch mangelhaften Informationsfluss und unzureichendes, nicht aktuelles Wissen fühlen sich die Agenten stark belastet, da sie den Kunden keine befriedigende Information geben können.
4. Der Umgang mit **schwierigen Kunden** stellt eine hohe **emotionale Belastung** dar.
5. Die **betriebliche Arbeitsschutzorganisation** ist teilweise nicht vorhanden bzw. steht erst im Aufbau.

6. Der **Lärmpegel** ist an vielen Arbeitsplätzen zu hoch. Trotz schallisolierender Trennwände zwischen den Arbeitsplätzen kann teilweise ein sehr hoher Lärmpegel entstehen, der trotz Headset zu Konzentrationsproblemen während der Kundengespräche führen kann.
7. Call Center-Arbeit ist ein **Sprechberuf** mit erheblichen Stimmbelastungen. Es fehlen entsprechende betriebliche Präventions- und Qualifizierungskonzepte.
8. Die **Handlungsspielräume** der Call Center Tätigkeiten sind häufig sehr gering.
9. **Hohe Fluktuationsziffern**, Schwierigkeiten bei Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung.
10. **Führungsaufbau und Personalentwicklung** sind in einigen Call Centern im ‚Umbruch‘, in anderen bestehen Unklarheiten über die Ausgestaltung von ‚Führungsrollen‘. Viele Teamleiter sind sich unsicher über ihre Führungsaufgabe und über ihre Führungsvollmachten. Sie sind i. d. R. nicht ausreichend für ihre Führungsposition ausgebildet.

### ***Ausgewählte Ergebnisse***

Einige der oben genannten Punkte werden im folgenden präzisiert:

- Die beobachteten Arbeitsaufgaben, Anforderungs- und Handlungsspielräume variieren zwischen den Call Centern erheblich (in der Rangfolge vom einfachen Bestelldienst bis zur Beratung bei Störungen in technischen Systemen).
- Je stärker standardisiert die Arbeitsaufgabe ist, desto geringer ist im allgemeinen der Handlungsspielraum.
- Zur Zeit lässt sich folgende Rationalisierungstendenz beobachten:  
Auf der einen Seite werden ganz gezielt Routineaufgaben und Aufgaben mit einer hohen Standardisierung in Call Center verlagert; auf der anderen Seite führt die verstärkte Internetnutzung sowohl von Privat- als auch von Geschäftskunden dazu, dass einfache Auskunftleistungen (oder Bestellungen) über diese "neuen" Informationskanäle erfolgen. Call Center-Agenten halten den Kundenkontakt vermehrt über diese "Kanäle" und nicht mehr ausschließlich über das Telefon. Es lässt sich ebenfalls erkennen, dass viele Call Center (sowohl Agentur- wie Inhousebetriebe) über Geschäftsfelderweiterungen zusätzliche Aufgaben in Call Center integrieren (z. B. Verkaufsleistungen oder Versand von Broschüren).

Diese Entwicklungen bieten die Chance, die Handlungsspielräume von Agenten und die Komplexität der Arbeitsinhalte zu erweitern. Zum aktuellen Zeitpunkt lässt sich noch nicht prognostizieren, in welchem Umfang sich die skizzierten technologischen Entwicklungen und neuen geschäftspolitischen Strategien zur umfassenden Kundenbetreuung auf die Qualität der Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen auswirken.

- Im Allgemeinen ist die Qualität des betrieblichen Arbeitsschutzes bei Inhouse-Call Centern besser als in Agenturbetrieben. In internen Call Centern wird der Arbeitsschutz häufig von zentraler Stelle initiiert, die für das Gesamtunternehmen verantwortlich ist sowie über Fachpersonal und langjährige Erfahrungen im Arbeitsschutz verfügt. Bei Call Center-Agenturen handelt es sich meist um junge Unternehmen, deren Hauptaugenmerk die Etablierung auf dem Markt ist.

In der RKW-Studie waren die ergonomischen Arbeitsbedingungen in internen Call Centern besser als im durchschnittlichen Agenturbetrieb (dies ist zum Teil auf die Aufmerksamkeit der betrieblichen Arbeitsschutzakteure zurückzuführen wie auch auf die stärkere Präsenz von Betriebs- und Personalräten in Inhouse-Call Centern).

- Neben den psychischen Belastungen der Call Center-Mitarbeiter, die sich aus der Aufgaben- und Organisationsgestaltung ergibt, erwies sich in der RKW-Verbundstudie die psychische Belastung durch die Emotionsarbeit mit Kunden als bedeutsam. Die emotionalen Anforderungen durch den Umgang mit Kunden sind nicht per se ungünstig für das psychische Befinden. Als eine Belastung, die sich negativ auf das Wohlbefinden von Call Centern-Agenten auswirkt, ist die emotionale Dissonanz anzusehen: Darunter wird die Differenz zwischen den wirklich empfundenen Gefühlen und den nach außen gezeigten verstanden (z. B. Freundlichkeit zeigen bei unangenehmen Gesprächen). Diese Belastung erhöht das Gefühl von Burn-Out (emotionale Erschöpfung).
- Die im Rahmen der RKW-Studie durchgeführte arbeitsmedizinische Untersuchung bestätigte die Hypothese, dass Call Center-Beschäftigte als Berufsgruppe mit erhöhten psychischen Arbeitsbelastungen anzusehen sind. Hinsichtlich verschiedener Variablen fanden sich bei Call Center-Beschäftigten im Vergleich zu einer Kontrollgruppe Hinweise für eine deutlich erhöhte psychische Arbeitsbelastung (z. B. Stresshormone im Harn, Risiko zur Entwicklung einer diabetischen Stoffwechsellage und Hypercholesterinämie, Tachycardieprävalenz).

Nach Einschätzung des arbeitsmedizinischen Studienleiters sollten diese Arbeitsplätze deshalb mit geeigneten Methoden hinsichtlich der psychischen Arbeitsbelastung analysiert und beurteilt werden. Durch Arbeitsunterbrechungen, Erhöhung der Pausenzeiten und Pausenfrequenzen oder durch Aufgabenwechsel sollte versucht werden, die psychischen Belastungen zu reduzieren.

Da es sich bei Call Center-Tätigkeiten um einen neuen Beschäftigungstyp handelt, in dem zudem nur wenige Arbeitnehmer langfristig verbleiben, liegen keine gesicherten arbeitsmedizinische Befunde über Morbiditätsrisiken und -prävalenzen vor.

Diese Ergebnisse, wie auch hier nicht explizit benannte Ergebnisse des RKW-Call Center-Projektes, sind unter der Adresse [www.ccall.de](http://www.ccall.de) ausführlich dokumentiert.

## 7. Zukunft der Call Center

Für die Zukunft der Call Center zeichnen sich mit unterschiedlicher Deutlichkeit folgende Entwicklungen ab.

- Nach der Aufbruchphase und Aufbruchstimmung der 1990er Jahre wird sich die Call Center-Landschaft konsolidieren. Die ersten Erfahrungen rückläufiger Geschäftstätigkeit werden zur wirtschaftlichen Normalisierung in dem Sinne beitragen, dass überzogene Erwartungen auf dauerhaft hohe Wachstumsraten aufgegeben werden und Call Center als "normale" Dienstleistungsbranche verstanden werden. Die prognostizierte Verringerung bzw. der Wegfall von Fördermitteln v.a. in den neuen Bundesländern wird den Normalisierungsprozess beschleunigen.
- Call Center werden sich voraussichtlich zu Kundenkontaktzentren entwickeln, die die Vielfalt der Kommunikationskanäle nutzen und sich dabei immer weiter von der reinen Telefonie entfernen.
- Zusammen mit der Anwendung neuer technischer Möglichkeiten werden die Kundenanforderungen (nicht zuletzt die Anforderungen der Unternehmenskunden) nach qualitativ hochwertigen Dienstleistungen zu hochwertigeren Arbeitsplätzen für die Call Center-Beschäftigten führen. Zugleich werden diejenigen Call Center, deren Aktivitäten standardisierbar und durch Technik substituierbar sind, in wirtschaftliche und Beschäftigungsschwierigkeiten kommen. Die "Billiglösung", die weiter oben als "low road"-Strategie bezeichnet worden ist, ist nicht die Zukunft der Branche am Standort Deutschland. Es sollte jedoch genau beobachtet werden, ob und wie sich die Tendenz zur Polarisierung in qualitativ hochwertige und einfache Call Center bemerkbar macht.
- Die Verbesserung von Arbeitsstrukturen wird sich nicht im Selbstlauf einstellen, hier sind gemeinsame Anstrengungen aller am Call Center-Geschehen Beteiligten erforderlich (Jahnke & Rabbe 2002, 43).
- Mit der längerfristig eintretenden Aufwertung von Call Centern (die diese Bezeichnung dann wohl nicht mehr haben werden) werden die stark durch weibliche Arbeitskräfte geprägten Belegschaften "männlicher".
- Ob externe Dienstleister oder Inhouse-Call Center die "Gewinner" der weiteren Entwicklungen sein werden, ist schwierig zu prognostizieren. Während die Hamburger Untersuchung (Expertenbefragung) die externen Dienstleister im Aufwind sieht (Lüde, Nerlich & Körs 2002, 8), könnte ein Trend zu "complex product"-Call Centern die Nähe zu den Mutterunternehmen befördern (Becker 2001, 16).

In der o. e. NRW-Studie (Jahnke, Spielhagen 2001) teilen sich im Jahr 2000 Call Center zu 44 % in interne und zu 56 % in externe Call Center auf. Der Anteil der Agenturen ist damit von 1998 von 35 % auf 44 % erheblich gestiegen. Für die Zukunft erwarteten 2/3 der befragten Call Center in dieser Studie eine Fortsetzung des Outsourcing von Call Center-Leistungen an externe Agenturen. Externe Agenturen haben einen größeren Schwerpunkt im Outbound-Bereich als Inhouse-Call Center; gerade in der Outbound-Aktivität werden die Entwicklungspotentiale der Call Center-Märkte gesehen. Einschränkend ist hier zu bemerken, dass es keine exakte Übersicht über die Zahl der Inhouse-Call Center gibt. Möglicherweise haben sich im letzten Jahr auch in größerem Umfang Inhouse-Call Center entwickelt, die jedoch in kein statistisches Zahlenwerk eingegangen sind. Es gibt einige Beispiele innerbetrieblicher Call Center-Einrichtungen im letzten Jahr, z. B. bei den Betriebskrankenkassen oder Energieversorgungsunternehmen.

- Die zunehmende Erweiterung der in einem Call Center zu erledigenden Aufgaben bietet nach Auffassung des RKW "auf der einen Seite die Chance, die Handlungsspielräume von Agenten und die Komplexität der Arbeitsinhalte zu erweitern. Neben Telefonanfragen können E-Mails beantwortet oder Faxanfragen bearbeitet werden. Auf der anderen Seite besteht die Gefahr der Überforderung, wenn die betriebliche Aufbau- und Ablauforganisation nicht dementsprechend angepasst wird und die veränderten Arbeitsprozesse nicht gemeinsam mit den Beschäftigten geplant und begleitet werden. Für viele Agenten ist beispielsweise die schriftliche Bearbeitung von Anfragen eine qualifikatorische Hürde, für die sie eine begleitende Schulung und Unterstützung benötigen. Die Entwicklung der Call Center spiegelt idealtypisch die hohe Dynamik des Rationalisierungsprozesses im Dienstleistungsbereich wieder; Banken, Versicherungen, Telekommunikationsdienstleister waren die Promotoren dieser Veränderungen. Es ist nicht abzusehen, wo die Grenzen der Call Center-Entwicklung liegen und wie in den Call Centern die zukünftige Arbeit gestaltet sein wird." (RKW 2002, 16)

## 8. Literaturverzeichnis

Altmeyer, Veronika 1998:

Arbeit in Call Centern. Trends, Problemstellungen, Handlungsbedarf aus Sicht der DPG, HBV und IG Medien. Redebeitrag zur Call Center-Tagung "Arbeit human und produktiv gestalten" vom 19. - 20. November 1998 in Bad Oeynhausen. 9 S.  
[www.multimediabuero.de/bibl003.html](http://www.multimediabuero.de/bibl003.html), Zugriff 30.10.2000

Altwater, Elmar; Birgit Mahnkopf 2000:

"New Economy" - nichts Neues unter dem Mond? In: WSI Mitteilungen Nr. 12. S. 770-778.

Arbeit & Ökologie Briefe 2000 a:

Gesünder Arbeiten im Call-Center: Das gibt es. 15. November.

Arbeit & Ökologie Briefe 2000 b:

Wenn das Telefon klingelt, steigt der Blutdruck. 15. November.

Arbeitnehmerkammer Bremen:

Pressemitteilung vom 13.02.2002. Startschuss für „Soziale Gestaltung der Arbeit in Call-Centern (SoCa).

[www.arbeitnehmerkammer.de/pm/pm0212.htm](http://www.arbeitnehmerkammer.de/pm/pm0212.htm), Zugriff 22.05.2002

Arbeitnehmerkammer Bremen 2001a:

Kundenorientierung und Arbeitszufriedenheit - (k)ein Widerspruch!? Call Center Akteure im Dialog. Bundesweite Fachtagung für Betriebs- und Personalräte und Führungskräfte aus Call Centern sowie Interessierte aus Verbänden, Wirtschaftsförderung, Politik und Wissenschaft, Bremen, 6.-7. März. [Tagungsunterlagen].

Arbeitnehmerkammer Bremen 2001b:

Call Center - Hoffnungsträger oder Schreckgespenst? Fachtagung 19. September 2001. Bremen.

Armbruster, Rainer 1999:

Fachforum „Arbeitszeit und Personaleinsatzplanung“. In: Gewerkschaftliche Praxis Nr. 1-2, S. 7 f.

Arndt, Fritz 2001:

Arbeiten, ohne Luft zu holen. In: Metall Nr. 7-8. S. 8 f.

Arzbächer, Sandra; Ursula Holtgrewe; Christian Kerst 2000:

Call Centres: Constructing Flexibility. Paper presented at the Workshop "Are Regimented Forms of Work Organisation Inevitable? Call Centres and the Chances for an Innovative Organisation of Service Work in Europe", 2./3. December, Gerhard-Mercator-Universität Duisburg.

Batt, Rosemary 2000:

Labor Market Institutions and Restructuring in U.S. Deregulated Telecommunication Services. In: Peter Berg (Hrsg.), Creating Competitive Capacity. Berlin: Edition Sigma. S. 131-142.

Baumeister, Hella 2001:  
Call Center in Bremen. Strukturen, Qualifikationsanforderungen und Entwicklungstendenzen.  
Herausgegeben von der Arbeitnehmerkammer Bremen. Bremen.

Baumeister, Hella; Kornelia Knieper 2001:  
Call Center City Bremen - eine Bestandsanalyse. Expertise im Auftrag des RKW. Bremen.

Bayer, Oliver 1999a:  
Der Riese unter den Call Centern. Debitel wickelt in Saarbrücken bis zu 5000 Gespräche pro  
Tag ab. SZ-Spezial. In: Saarbrücker Zeitung.

Bayer, Oliver 1999b:  
Kunde im Mittelpunkt. Pluscard betreut Kreditkarten-Inhaber aus ganz Deutschland. SZ-Spezial.  
In: Saarbrücker Zeitung.

Becker, Markus C.; Charles Bodwell 2000:  
Management and work in the New Economy - An empirical study of call centre management.  
Unveröffentlichtes Manuskript. Genf.

Becker, Markus 2001:  
Internationale Call-Center-Entwicklungstrends. Einsichten aus einer Studie pan-europäischer  
Call-Center in Irland. Kurzexpertise für das RKW. Manuskript

Benchmark-Studie 2001  
[www.callcenter-benchmark.de](http://www.callcenter-benchmark.de), Zugriff 21.05.2002

Benker, Susanne 2001:  
Telefontraining vor dem PC. In: Personalführung Nr. 7. S. 90 f.

Berg, Peter 2000:  
Introduction: The Significance of Labor Market Institutions and Workplace Practices in the New  
Economy. In: Peter Berg (Hrsg.), Creating Competitive Capacity. Berlin: Edition Sigma. S. 9-25.

Bertram, Michael 2001:  
Call Center Expertise. Expertise im Auftrag des RKW. Bielefeld

Biehler, Hermann; Gerlinde Vogl 1999:  
Call Center - Zusatzleistungen sind nicht üblich. In: WSI Mitteilungen Nr. 4. 261-267.

Bihn, Willi 1982:  
Wirtschaftstatistik. In: Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft. Neunter Band. Stuttgart  
[...]. S. 292-319.

Bittner, Susanne; Marc Schietinger; Jochen Schroth; Claudia Weinkopf 2000:  
Call Center - Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Gelsenkirchen:  
Institut Arbeit und Technik.

BKK Mann+Hummel 2001:  
Unser Call Center - Der "heiße Draht" zur BKK MANN+HUMMEL. In: Gesundheit. Das Magazin  
der BKK Mann+Hummel Nr. 2, April. S. 12 f.

Blick durch die Wirtschaft 1998:  
Deutsche Call Center haben Nachholbedarf im Personalmanagement. 19. Mai. [www.callcenter-benchmark.de](http://www.callcenter-benchmark.de)

Böhm, Renate [u.a.] 1999:

"There is a problem in the pipeline" - Call-Centers in Salzburg. In: SWS-Rundschau Nr. 3, S. 266-281

Böse, Bodo; Erhard Flieger 1999:

Call Center - Mittelpunkt der Kundenkommunikation. Planungsschritte und Entscheidungshilfen für das erfolgreiche Zusammenwirken von Mensch, Organisation und Technik. Braunschweig; Wiesbaden: Vieweg.

Brasse, Claudia [u.a.; o.J.]:

AKL-Typologie. Ein empirischer Ansatz zur Typologisierung von Call Centern.

Braun, Esther 1999:

Stolz auf die Nähe zu den Kunden. SZ-Serie/Teil 3. Saarbrücker Zeitung.

Brötz, Rainer 1999:

Fachforum „Qualifizierung“. In: Gewerkschaftliche Praxis Nr. 1-2. S. 12.

Brötz, Rainer; Hans-Günter Oberlindober 1999:

Call Center und Berufliche Bildung. In: Gewerkschaftliche Bildungspolitik Nr. 5/6. S. 5-9.

Brodesser, Ralf; Sabine Gröngröft (o.J.):

Arbeitsbedingungen in Call Centern.

Brosch, Bert 2001:

Die große Resonanz der Call Center. Europas erfolgreichste Branche. Kommunikations-Spezialisten sind gesucht. In: Süddeutsche Zeitung, 16. Januar.

Bundesministerium der Finanzen 2000a:

Dienstleistungstatistikgesetz kann planmäßig in-Kraft-treten. Pressemitteilungen. 8. November.

Bundesministerium der Finanzen 2000:

Dienstleistungstatistikgesetz kann planmäßig in-Kraft-treten. Finanznachrichten Nr. 31, 19. Dezember.

[www.bundesfinanzministerium.de](http://www.bundesfinanzministerium.de).

Bundesminister für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) 2001:

Call Center. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Bonn.

Call Center Akademie 2000:

Call Center in Berlin. Eine Studie 2000 in Zusammenarbeit mit PAETEC Wirtschaftsakademie. Berlin

Call Center Akademie NRW 2002:

Der Call Center Markt in Deutschland - Strukturen, Prognosen, Trends.

[www.callcenterakademie.de/aktuell/aktuell18.html](http://www.callcenterakademie.de/aktuell/aktuell18.html), Zugriff 29.05.2002.

Call Center Benchmark Studie Deutschland 1999:  
[www.callcenter-benchmark.de/benchmark/studie99/sld002.htm](http://www.callcenter-benchmark.de/benchmark/studie99/sld002.htm), Zugriff 30.10.2000.

Call Center Benchmark 2000:  
Information zur Call Center Benchmark Studie Deutschland 2000.  
[www.callcenter-benchmark.de/benchmark/infobench/infobench.htm](http://www.callcenter-benchmark.de/benchmark/infobench/infobench.htm), Zugriff 30.10.2000.

Call Center News 2000:  
Ausgabe Nr. 26, 22. Dezember. [callcenterprofi@bertelsmann.de](mailto:callcenterprofi@bertelsmann.de)

Call Center Profi 2001a:  
Europäische Call Center-Agenten ausbilden.  
[www.callcenterprofi.de/bp/callcenter-infos/daten/news121.htm](http://www.callcenterprofi.de/bp/callcenter-infos/daten/news121.htm), Zugriff 03.07.2001

Call Center Profi 2001b:  
"Faire Chance mit Handicap."  
[www.callcenterprofi.de/bp/callcenter-infos/daten/news123.htm](http://www.callcenterprofi.de/bp/callcenter-infos/daten/news123.htm), Zugriff 03.07.2001

Call Center Profi 2001c:  
Auswertung der Umfrage: Wie nennen Sie Ihr Call Center)  
[www.callcenterprofi.de/bp/callcenter-infos/daten/news133.htm](http://www.callcenterprofi.de/bp/callcenter-infos/daten/news133.htm), Zugriff 03.07.2001

Carmona-Schneider, Juan-J. [o.J.]:  
TOSCA - europäisches und gewerkschaftliches Call Center Projekt.  
[www.forumarbeit.spirito.de/bike/~GTdGm/full.html?page.id=149](http://www.forumarbeit.spirito.de/bike/~GTdGm/full.html?page.id=149), Zugriff 04.09.2001.

Carmona-Schneider, Juan-J. [o.J.]:  
Spracherkennung wird Stellenabbau zur Folge haben.  
[www.forumarbeit.spirito.de/bike/~GTdGm/full.html?page.id=73](http://www.forumarbeit.spirito.de/bike/~GTdGm/full.html?page.id=73), Zugriff 04.09.2001.

CCIRP Communication Center Initiative Rheinland-Pfalz 2000:  
Erster CCIRP Workshop wird von den Gästen weiterempfohlen.  
[www.uni-koblenz.de/~ccirp/workshop/zusammenfassung.html](http://www.uni-koblenz.de/~ccirp/workshop/zusammenfassung.html), Zugriff 25.04.2001.  
CCIRP Communication Center Initiative Rheinland-Pfalz 2001:  
Zweiter CCIRP Workshop im Kurfürstlichen Schloss von Koblenz.  
[www.uni-koblenz.de/~ccirp/workshop/zusammenfassung\\_ws\\_02.html](http://www.uni-koblenz.de/~ccirp/workshop/zusammenfassung_ws_02.html), Zugriff 10.07.2001.

Cleveland, Brad; Julia Mayben; Günter Greff 2000:  
Call Center Management. Leitfaden für Aufbau, Organisation und Führung von  
Teleservicecentern. Wiesbaden: Gabler.

Cohausz, Dirk 2001:  
Software hilft Call-Centern sparen. In: Handelsblatt 18. Januar.

Computerwoche 2000:  
Artikel "Großer Bedarf an Mitarbeitern in Call-Centern." 27. Oktober.

D'Alessio, Nestor; Herbert Oberbeck 1999:

„Call Center“ als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung IAB u.a. (Hrsg.), Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1998/99. Schwerpunkt: Arbeitsmarkt. Berlin: Edition Sigma. S. 157-180.

Deider, Clemens 1998:

Telearbeit II. Ein bibliothekarisches Call-Center. In: Bibliotheksdienst Nr. 2. S. 287-291.

Demaret, Luc; Pat Quinn; Samuel Grumiau 1999:

Call Center - Die neue Fließbandarbeit. In: Sozialistische Zeitung Nr. 8, 15. April. S. 6.  
[www.icftu.org](http://www.icftu.org)

Denz, Wolfgang 2001:

Die Call Center-Branche boomt. Schulungsmaßnahmen werden hier aber oftmals vernachlässigt. In: Direktmarketing Nr. 7. S. 35.

Deutscher Direktmarketing Verband (DDV) 1998:

Jobchance Call Center. Eine Auswertung von Stellenanzeigen in einem Zukunftsmarkt. In: ibv Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit Nr. 39, 30. September. S. 3531-3541.

Deutscher Direktmarketing Verband (DDV) 2000:

Positives Geschäftsklima bei Call Center-Dienstleistern. Pressemitteilung. 11. Oktober.

Deutscher Gewerkschaftsbund, Abteilung Frauenpolitik (Hrsg.) 1998:

Großer Boom mit dem heißen Draht. Call Center in Deutschland. In: Frauen-Info-Brief Nr. 3. S. 5-15.

Deutschmann, Ingo 1999:

Flexibilität im Call-Center. In: Personalwirtschaft Nr. 10. Sonderheft. S. 33-35.

dial GmbH (o.J.):

Qualifizierungsmaßnahmen für Call Center Agents im internationalen Vergleich.

Doll, Wolfgang 2000a:

Herausforderung Call Center. In: Bundesarbeitsblatt Nr. 10. S. 21 f.

Doll, Wolfgang 2000b:

Call-Center - eine neue Herausforderung für den Arbeitsschutz. In: s.i.s. Nr. 10. S. 475-478.

Dürotin, Ottmar 1999

Arbeitsbedingungen im Schraubstock. Call Center in der Telekommunikationsbranche. In: Gewerkschaftliche Praxis Nr. 1-2. S. 13 f.

Emergence News:

Call centres: keep costs down, but who pays?

[www.it.fmi.uni-sofia.bg/Tosca](http://www.it.fmi.uni-sofia.bg/Tosca)

Zugriff 22.05.2002

Engelbach, Wolf 2000:

Professioneller Kundenkontakt und Erschließung neuer Geschäftsfelder durch Customer Care Center. Vortrag bei den Innovationsgesprächen Dresden, 29. Juni, abgedruckt in: K. Gersten (Hrsg.), Arbeit und Technik in den neuen Bundesländern. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag. S. 293-299.

Engelbach, Wolf 2001:  
Customer Care in den USA. In: Call Center Profi Nr. 3. S. 98-100.  
[www.callcenterprofi.de](http://www.callcenterprofi.de)

Engelbach, Wolf; Michael Stender 2001:  
Erfolgsfaktoren und Technik im Customer Care. In: Office Today, März.  
[www.officetoday.de](http://www.officetoday.de)

Europäisches Zentrum für Medienkompetenz GmbH (Hrsg.) 2000:  
Call Center Verzeichnis NRW. Winter 2000.

European Business School 2001:  
Ausbildung zum Call Center Manager.  
[www.bieg-hessen.de/akt\\_main\\_03.html](http://www.bieg-hessen.de/akt_main_03.html), Zugriff 16.05.2001.

Ewert, Dirk 2000:  
Call-Center-Gehälter in Deutschland 2000. In: Arbeit und Arbeitsrecht, Juli.

Falkenberg, Annette; Jochen Felix 1999:  
Fachforum „Betriebliche Vergütungssysteme“. In: Gewerkschaftliche Praxis Nr. 1-2. S. 10 f.

Flach, Beate; Steffen W. Hillebrecht 2000:  
Call Center-Lösungen für Klein- und Mittelunternehmen. Möglichkeiten und Probleme bei der Übertragung einer innovativen Form der Kundenbetreuung auf den Mittelstand. In: Der Betriebswirt Nr. 1. S. 23-28.

Das flexible Unternehmen 1999:  
CallCenter der Quelle Bank: Arbeiten, wann man will. Online-Nachrichten, 8. Juli. [www.flexible-unternehmen.de/a99-07-08-3.htm](http://www.flexible-unternehmen.de/a99-07-08-3.htm), Zugriff 12.10.2000.

FNV Federatie Nederlandse Vakbeweging Bondgenoten 2000a:  
Happy with your bonus?  
[www.bondgenoten.fnv.nl/start/fbg/frames/callcnt/cluk-bns.htm](http://www.bondgenoten.fnv.nl/start/fbg/frames/callcnt/cluk-bns.htm), Zugriff 04.05.2001

FNV Federatie Nederlandse Vakbeweging Bondgenoten 2000b:  
My boss listens in on my calls. Is that allowed?  
[www.bondgenoten.fnv.nl/start/fbg/frames/callcnt/cluk-mon.htm](http://www.bondgenoten.fnv.nl/start/fbg/frames/callcnt/cluk-mon.htm), Zugriff 04.05.2001

FNV Federatie Nederlandse Vakbeweging Bondgenoten 2000c:  
FNV Bondgenoten: Specialists in terms of employment.  
[www.bondgenoten.fnv.nl/start/fbg/frames/callcnt/cluk-inl.htm](http://www.bondgenoten.fnv.nl/start/fbg/frames/callcnt/cluk-inl.htm), Zugriff 04.05.2001

Frankfurter Allgemeine Zeitung 2000a:  
Artikel "Call Center suchen händeringend Personal." 17. Oktober.

Frankfurter Allgemeine Zeitung 2000b:  
Artikel "Im Call-Center sind Generalisten gefragt." 20. November.

Frankfurter Allgemeine Zeitung 2000c:

Artikel "Die Telefongesellschaften vernachlässigen die Kundenbindung." 20. November.  
Frankfurter Allgemeine Zeitung 2000d:

Artikel „95 Thesen gegen das Marketing von gestern.“ 20. November.

Frankfurter Rundschau 2000:

Artikel "Call Center - Unternehmensberater sieht massiven Stellenabbau." 18. Juli.

Frankfurter Rundschau 2001:

Artikel "Zeit für Patienten: Ärzte beraten Kranke am Telefon. Neues Medizin-Call-Center."  
17. April.

Frankfurter Rundschau 2002:

Artikel "Job im Call-Center geht auf die Knochen. Arbeitsschutzverwaltung legt  
Untersuchungsbericht über die Dauertelefonierer vor." 28. Mai

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation 2000:

Auf dem Weg zum Customer Care Center. IAO-News Nr. 9/2000.

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation; Informationsmanagement GmbH;  
optimAS Gesellschaft für Verkaufsoptimierung, Marktbearbeitung und Unternehmens-  
entwicklung mbH 2000:

Customer Care Center - Eine Offensive des Landes Baden-Württemberg. Abschlussbericht.  
Stuttgart.

Freigang-Bauer, Ingra 2001a:

Von der Telefonzentrale zum Call-Center." In: Wirtschaft & Produktivität Nr. 2, 2001. S. 22 f.

Freigang-Bauer, Ingra 2001b:

Mit der Stimme lächeln - neue Perspektiven im Call-Center. In: Trojaner. Forum für Lernen Nr.  
11, Dezember. S. 42 f.

Frerichs, Arne 1999:

So finden Sie den richtigen Standort. Markt und Standortanalyse. Artikel aus Call Center Report  
1999.

[www.callcenter-benchmark.de/presse/presseaktuell6.htm](http://www.callcenter-benchmark.de/presse/presseaktuell6.htm) (25.08.2000)

FTE info 2000:

Artikel „Flexibilität überdenken“. In: FTE info - Magazin für europäische Forschung Nr. 28,  
Dezember. S. 32 f.

Görgens, Egon 1993:

Industrieklassifikation. In: Vahlens Großes Wirtschaftslexikon. Band 1. 2. Aufl. München.

Graf, Achim 2001:

Elite oder Fußvolk? Call-Center werden zur Jobmaschine. Weitsichtige Unternehmer setzen auf  
Qualifikation und Eigenverantwortung ihrer Mitarbeiter. In: DIE ZEIT, 13. Juni.

Greff, Günter; Jan Peter Kruse 1999:

Das ABC des Call Center Management. Die wichtigsten Fachbegriffe rund um Call Center, Telemarketing und Kundenservice. Wiesbaden: Gabler.

Gundtoft, Lars; Ursula Holtgrewe 2000:

Call-Center - Rationalisierung im Dilemma. In: Hanns-Georg Brose (Hrsg.), Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt/M.; New York: Campus. S. 173-203.

Haas, Sabine 2000:

Anforderungswechsel und Karriereplanung im Call Center. In: Rainer Wieland; Karin Scherrer (Hrsg.), Arbeitswelt von morgen. Neue Technologien und Organisationsformen, Gesundheit und Arbeitsgestaltung, flexible Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag. S. 148-157.

Haeske, Udo 2000:

Leadership als Missionarsarbeit - Führung im internen Call Center. In: Personalführung Nr. 7. S. 64-69.

Hafner, Nils 2001:

Servicequalität des Telefonmarketing. Operationalisierung und Messung der Dienstleistungsqualität im Call-Center. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Haunschild, Axel; Constanze Koch 1999:

Call Center - Make or Buy? In: Zeitschrift für Organisation Nr. 4. S. 214-219.

Handelsblatt 2001:

Artikel „Software hilft Call-Centern sparen“. 18. Januar.

Hans-Böckler-Stiftung; Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt; TBS beim DGB NRW (Hrsg.) o.J.:

Arbeitsorganisation im Call Center. Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten. Veranstaltungsdokumentationen.

Hechler, Roswitha 2000:

Vom Call Center zum Contact Center. Beitrag zum Call Center Forum 2000.

Heinen, Marco 1999a

"Die Anrufer kommen aus allen Alters- und Berufs-Schichten". SZ-Spezial. Saarbrücker Zeitung.

Heinen, Marco 1999b:

Die Firma als Call Center. SZ-Spezial. Saarbrücker Zeitung.

Hennersdorf, Angela; Rüdiger Kiani-Kress 2001:

Frust am Draht. Ein Exklusivtest der WirtschaftsWoche zeigt: Deutsche Callcenter bieten miserablen Service und inkompetente Beratung. Besserung ist nicht in Sicht. In: Wirtschaftswoche Nr. 21, 17. Mai.

Henschel, Jana 2000:

Die neuen Job-Maschinen - z. B. Call-Center. Bild Online aktuell. 10. Mai.

Heß, Klaus 1999:  
Fachforum „Arbeitsgestaltung im Call Center“. In: Gewerkschaftliche Praxis Nr. 1-2. S. 8 f.

Holtgrewe, Ursula 2000:  
Anerkennung und Arbeit in der Dienst-Leistungs-Gesellschaft. Eine identitätstheoretische Perspektive. In: Manfred Moldaschl; Günter G. Voß (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit. München; Mering: Hampp.

Holtgrewe, Ursula 2000:  
Kommunikationsarbeit im Callcenter. Beitrag zur Tagung "Neue Medien im Arbeitsalltag", Chemnitz, 10./11. November.

Holtgrewe, Ursula; Christian Kerst 2001a:  
Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. Vortrag für den Workshop VII des DFG-Schwerpunktprogramms 197 "Regulierung und Restrukturierung der Arbeit in den Spannungsfeldern von Globalisierung und Dezentralisierung", Erlangen, 27./28. Juli.

Holtgrewe, Ursula; Christian Kerst 2001b:  
Recognition, Intersubjectivity and Service Work: Labour Conflicts in Call Centres. In: Industrielle Beziehungen Nr. 1. S. 37-54.

Hübner, Sonja 2000:  
Den Telefonjob übernimmt künftig der Computer. Call Center: Anspruchsvolle Kunden können sich per Telefon, Brief, Fax und Internet beraten lassen. In: Handelsblatt, 18. Oktober.

Hübner, Ulrich 2002:  
Die Interessengemeinschaft Call Center Netzwerk Sachsen (CCNetSachsen). Ein Bericht und eine explorative Studie zum Branchenbild der Call Center in Sachsen und deren Entwicklung. Manuskript. Dresden.

ibv 1998:  
Call Center in Deutschland. Ergebnisse einer Umfrage unter den 5.000 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland. In: ibv Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit Nr. 39, 30. September. S. 3543-3549.

ibv 2001:  
Modellvorhaben "Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern". In: ibv Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit Nr. 23, 28 März. S. 911 f.

IG Metall 2000:  
Arbeiten im Call Center. Unsere Experten beantworteten im November Fragen zum Thema. In: Metall Nr. 12. S. 27.

IG Metall 2001:  
Call Center: Wenn das Telefon klingelt, steigt der Blutdruck.  
[www.igmetall.de/gesundheit/arbeit\\_oekologie/23\\_02.html](http://www.igmetall.de/gesundheit/arbeit_oekologie/23_02.html), Zugriff 07.06.2001.

Ihle-Becker, Carla 2000:  
Wo Behinderte ständig telefonieren - sogar im Liegen. In: Frankfurter Rundschau, 18. November.

Industrial Relations Services 2000:  
Call Centres in Europe. Part One. In: European Industrial Relations Review Nr. 320. S. 13-20.

Ingarao, Maud [o.J.]:  
TOSCA. Notwendig ist eine europaweite Analyse der Verbreitung und der Auswirkungen von Arbeit in Call-Centern.  
[www.forumarbeit.spirito.de/bike/~GTdGm/full.html?page.id=74](http://www.forumarbeit.spirito.de/bike/~GTdGm/full.html?page.id=74), Zugriff 04.09.2001.

INNCA 2000:  
INCCA im Überblick. Vom Call Center zum Customer Care Center.  
[www.incca.iao.fhg.de](http://www.incca.iao.fhg.de)

Isic, Amela; Christian Dormann; Dieter Zapf 1999:  
Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft Nr. 3. S. 202-208.

Jahnke, Jennifer; Georg Rabbe 2001:  
Praxishandbuch Call Center. Fachwissen kompakt für Agents und Management. Ein Handbuch der Call Center Akademie NRW. Marl: ecmc.

Jahnke, Jennifer; Spielhagen, Edith (Hrsg.) 2001:  
Der Call Center Markt in Deutschland – Strukturen, Prognosen und Trends (eine Untersuchung im Auftrag der CCA NRW)

Jahrfeld, Martin 2000:  
Investieren oder untergehen. In: Werben & Verkaufen Nr. 43. S.88-91.

Jansen, Nicole 2001:  
Arbeitsbedingungen im Call Center. Belastungen und Beanspruchungen im Outbound-Bereich. Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW.

Jobchance Call Center 2001:  
Service Boom am Telefon  
[info@jobchance-callcenter.de](mailto:info@jobchance-callcenter.de), update 25. Januar

Kerst, Christian; Sandra Arzbächer 2000:  
Call Center im Ruhrgebiet - Eine Erfolgstory mit Langzeitwirkung? In: Kommunalverband Ruhrgebiet (Hrsg.), Standorte. Jahrbuch Ruhrgebiet. 2000.

Klebon, Jutta 1999:  
Zentralisieren und auslagern. Call Center und Medienindustrie. In: Gewerkschaftliche Praxis Nr. 1-2. S. 15 f.

Knoll, Stefan M. 2001:  
CRM stellt die Weichen neu im Direktmarketing. In: Direkt Marketing Nr. 4. S. 27-29.

Kölling, Martin 2000:  
Personalarbeit im Call Center - Professionalisierung als Ziel. In: Personalführung Nr. 7. S. 60-63.

- Koennemann, Olaf von 2000:  
Investieren oder untergehen. In: Werben und Verkaufen Nr. 43. 27. Oktober.
- Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt 1999a:  
Call Center Trends und Bewertung aus gewerkschaftlicher Sicht.  
[www.multimediabuero.de/gewerkschaften.html](http://www.multimediabuero.de/gewerkschaften.html), Zugriff 30.10.2000.
- Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt 1999b:  
Arbeiten im Call-Center. Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte. Frankfurt/M.
- Kriebel, Vera 2001:  
Der steinige Weg zum Kunden. In: eCommerce Magazin Nr. 3, März. S. 22-24.
- Kruschel, Hannelore; Hannelore Paulini-Schlottau 2000:  
Ausbildung oder Fortbildung für den Call-Center-Bereich? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis Nr. 3. S. 30-34.
- Kuhlmann, Jan 2000:  
Call Center für Pellworm - Premiere auf einer Insel. In: Kieler Nachrichten, 10. November.
- Kuntz, Bernhard 1997:  
Telefontraining ist gefragt, denn Lächeln allein genügt nicht. In: Management & Seminar Nr. 2, S. 22-26.
- Kutzner, Edelgard; Klaus Kock (o.J.):  
Interessenvertretung im Call-Center. Eine Handlungshilfe für Betriebsräte und aktive GewerkschafterInnen.
- Leittretter, Siegfried 2000:  
Vom Call Center zum multimedialen Customer Care Center - Erste Ergebnisse einer Auswertung betrieblicher Vereinbarungen. In: WSI Mitteilungen Nr. 9. S. 610-615.
- Leittretter, Siegfried (o.J.):  
Arbeitsorganisation als Regelungsthema in bundesdeutschen Betriebsvereinbarungen. In: Hans-Böckler-Stiftung; Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt; TBS beim DGB NRW (Hrsg.), Arbeitsorganisation im Call Center. Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten. Veranstaltungsdokumentationen. S. 71-78.
- Luckas, Beate 2001:  
Technik ist nicht alles. Arbeiten per Telefon. In: Arbeitnehmer. Zeitschrift der Arbeitskammer des Saarlandes. Januar.
- Lüde, Rolf von; Mark R. Nerlich; Anne Körs 2002:  
Ausgewählte Ergebnisse zur Untersuchung Call Center-Markt in Hamburg. Hamburg: Universität Hamburg, Institut für Soziologie. Januar.
- Matzler, Kurt; Heinz K. Stahl 2000:  
Kundenzufriedenheit und Unternehmenswertsteigerung. In DBW Nr. 5.

Meier, Christine 1999a:

Strategien zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern aus gewerkschaftlicher Sicht. Referat zum Pressegespräch „Arbeit im Call Center: Arbeitsplatz der Zukunft mit Schattenseiten“ der Redaktion „Computer-Fachwissen für Betriebs- und Personalräte“, Frankfurt/M., 15. Juni.

Meier, Christine 1999b:

Zwischen Kundenwunsch und Rationalisierung. Call Center im Handel, bei Banken und Versicherungen. In: Gewerkschaftliche Praxis Nr. 1-2. S. 17 f.

Meier, Roland 2001:

Call Center Management in deutschen und amerikanischen Unternehmen. Foliensatz. München.

Menzler-Trott, Eckart; Christa Hasenmaile 2001:

Arbeitnehmer im Call Center. Situation – Rechte – Gestaltungsmöglichkeiten. Frankfurt/M.

Menzler-Trott, Eckart (Hrsg.) 2001:

Call-Center Lösungen. Wege zur profitablen Kundenkommunikation. Ettlingen.

Menzler-Trott, Eckart [u.a.] 2001:

Call-Center Evolution. Standards für effiziente Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen. München: Vahlen.

Michalke, Friedhelm 1999:

Handlungsanleitung für Betriebs- und Personalräte. In: Gewerkschaftliche Praxis Nr. 1-2. S. 21-46.

Middendorf, Beate 2000:

Frühzeitig Akzeptanz für Call-Center schaffen. In: Wirtschaft & Weiterbildung, Mai. S. 30-33.

Möller, Jens 2000:

Call Center intern oder extern? In: Direktmarketing Nr. 9. S. 12 f.

Mola, Eva; Eberhard Zimmermann (o.J.):

Arbeitsorganisation im Call Center - Chancen einer menschenzentrierten Arbeitsgestaltung. In: Hans-Böckler-Stiftung; Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt; TBS beim DGB NRW (Hrsg.), Arbeitsorganisation im Call Center. Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten. Veranstaltungsdokumentationen. S. 6-39.

Müller-Hagedorn, Lothar; Daniela Büchel 2000:

Kundenbetreuung durch Call Center? In: Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung der Universität zu Köln Nr. 10. S. 205-213.

Niederstadt, Jenny 2000:

Rote Kappe wird mit Platzverweis geahndet. Streit zwischen Citibank und ihren Kritikern wächst sich zum tarifpolitischen Machtkampf aus. Frankfurter Rundschau, 26. Oktober.

Nouvortne, Dirk; Reiner Pliefke 1997:

Sprachmehrwertdienste: Call Center als Kern moderner TK-Services. In: Office Management Nr. 6. S. 43-46.

Nowotny, Gert [u.a.] 2001:

Multimedia- und Call-Center. Ein Praxishandbuch. Heidelberg: Müller.

Oberlindober, Hannes 2000:  
Call Center - Jobmaschine oder böser Dämon? [www.labournet.de](http://www.labournet.de)

Oberlindober, Hannes 2001:  
Die globale Warteschleife. Call Center: Kunden und Beschäftigte in der Servicefalle. Eine Polemik. Hamburg: Discorsi.

Otto, Anne 2001:  
Vom Gefängnis ins Callcenter? Interview mit Anne Otto, Betriebskontakterin im Hamburger Frauengefängnis Hahnöfersand. In: Personalführung Nr. 7. S. 6 f.

Paulini, Hannelore 1999:  
Qualifikationsanforderungen und Qualifikationsmassnahmen für das Personal in Call Centern. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis Nr. 4. S. 34-36.

Pilottarifvertrag für Callcenter  
[www.verdi.de](http://www.verdi.de), Zugriff 22.05.2002

profiTel 2000:  
profiTel Info-Brief Nr. 01, März.

Raupp, Judith 2000:  
Die Kunden an der Leine halten. Der Service ist noch nicht optimal / Internet bringt neue Chancen. In: Süddeutsche Zeitung, 15. Juli.

Riering, Burkhard 2000:  
90.000 Stellen in Call-Centern gefährdet. Studie: Durch Sprachcomputer könnte jeder zweite Arbeitsplatz wegfallen - Bratungsbedarf steigt indes. In: DIE WELT, 19. Juli.

RKW 2001:  
Branchenbild Call Center. Herausgegeben von der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Hamburg.

RKW 2002:  
Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call-Centern. Ergebnisse des RKW-Verbundprojektes. Eschborn.

Runde, Bernd; Wolfgang Baier; Stefan Wendeln 2000:  
Kundenzufriedenheit im Call Center effektiv erfassen - Beispiel: DB 24 direkt. In: Personal Nr. 8. S. 424-429.

Saarbrücker Zeitung 1999:  
Artikel „Jobs am Telefon sind anspruchsvoll. Interview mit Thomas Berlemann, Call-Center-Chef von AOL/Bertelsmann.“

Scheerer, Frank 2000:  
Schwindelgefühl und Ohrensausen. Schlechte Arbeitsbedingungen im Call Center / Mangel an qualifiziertem Personal. In: Süddeutsche Zeitung, 25. Juli.

Scherf, Alexander 2001:

Dem Kunden auf der Spur. Diebold-Studie über die Rolle des CRM. Diebold Management Report 01. Januar.

Schmidt, Gertrud 1999:

Mehr als das Lächeln am Telefon. In: Mitbestimmung Nr. 11. S. 20 f.

Schmitt, Markus 2000:

An die Communication Center werden immer höhere Ansprüche gestellt. Die Call Center Offensive NRW will die Attraktivität des Standortes weiter fördern. In: Handelsblatt, 30. Mai.

Schuler, Helga; Johanna Pabst 2000:

Personalentwicklung im Call Center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden. Neuwied: Luchterhand.

Schulze, Jana 2000:

Zeitdruck und Dumping-Löhne. Schattenseiten der Call Center. In: Süddeutsche Zeitung, 05. Februar.

Spörl, Simone; Michael Gestmann 2001:

Call Center: Qualifizierung sorgt für Feinschliff und Erfolg. In: Personal Nr. 6. S. 334-337.

Statistisches Bundesamt 2000a:

Bundestag stimmt dem Gesetz zur Einführung einer Dienstleistungsstatistik zu. In: Wirtschaft und Statistik Nr. 11. S. 804 f.

Statistisches Bundesamt 2000b:

Bundestag stimmt dem Gesetz zur Einführung einer Dienstleistungsstatistik zu. Mitteilung für die Presse. 13. November. [www.statistik-bund.de](http://www.statistik-bund.de)

Statistisches Bundesamt 1979:

Systematik der Wirtschaftszweige, Ausgabe 1979. Fassung für die Statistik im Produzierenden Gewerbe. Stuttgart.

Steidle, Markus 2000:

Vom Call Center zur Customer Relationship Management Lösung: Voraussetzungen, Möglichkeiten und praktische Anwendungen. Aachen: Shaker.

Tammen, Hans 1999:

Fachforum „Zwei Sekunden sind zuviel“. In: Gewerkschaftliche Praxis Nr. 1-2. S. 9 f..

Thieme, Jan; Michael Ceyp 2000:

Großer Call Center Gehalts- und Karrierevergleich 1999. Management Summary. [www.](http://www.)

Thieme, Kurt H.; Wolfgang Steffen 1999:

Call Center. Der professionelle Dialog mit dem Kunden. Landsberg/Lech: Moderne Industrie.

Töpfer, Armin; Günter Greff 2000:

Servicequalität am Telefon. Corporate Identity im Kundendialog. Neuwied: Luchterhand.

TOSCA Social Observation Table of Call Centres [o.J.]:  
Description of the Call Centre Sector in Belgium.  
[www.toscallcentres.net](http://www.toscallcentres.net), Zugriff 20.10.2001

TOSCA Social Observation Table of Call Centres [o.J.]:  
Inventory of Call Centres in Bulgaria.  
[www.toscallcentres.net](http://www.toscallcentres.net), Zugriff 20.10.2001

TOSCA Social Observation Table of Call Centres [o.J.]:  
Telephone Call Centres in France Today.,  
[www.toscallcentres.net](http://www.toscallcentres.net), Zugriff 20.10.2001

TOSCA Social Observation Table of Call Centres [o.J.]:  
Inventory of Call Centres in Germany.  
[www.toscallcentres.net](http://www.toscallcentres.net), Zugriff 20.10.2001

TOSCA Social Observation Table of Call Centres [o.J.]:  
Inventory Ireland.  
[www.toscallcentres.net](http://www.toscallcentres.net), Zugriff 20.10.2001

TOSCA Social Observation Table of Call Centres [o.J.]:  
Inventory Italy.  
[www.toscallcentres.net](http://www.toscallcentres.net), Zugriff 20.10.2001

TOSCA Social Observation Table of Call Centres [o.J.]:  
The Call Centers in Spain.  
[www.toscallcentres.net](http://www.toscallcentres.net), Zugriff 20.10.2001

TOSCA Social Observation Table of Call Centres [o.J.]:  
Call centres in the UK: a status report.  
[www.toscallcentres.net](http://www.toscallcentres.net), Zugriff 20.10.2001

Verwaltungs-Berufsgenossenschaft 2000:  
Call Center – Hilfen für Planung und Einrichtung. Hamburg.

VHS Passau 2000:  
LEONARDO-Pilotprojekt der VHS Passau "Kerninhalte und Unterrichtsmaterial für die  
Ausbildung von Call Center Agenten.  
[www.vhs-passau.de/spez-bildungsangebote/europa-projekte/leonardo/index.html](http://www.vhs-passau.de/spez-bildungsangebote/europa-projekte/leonardo/index.html), Zugriff  
03.07.2001

Voregger, Michael 2000:  
Vorbereitet auf Kundenärger und Hilferufe? Forscher untersuchen Eignung und Arbeitsalltag  
der Mitarbeiter von Call Centern. In: Süddeutsche Zeitung, 28. November.

Warscheid, Lothar 1999:  
Wie sag ich's bloß meinem Kunden? In: Saarbrücker Zeitung.

Weiser, Peter 1999:  
Arbeitsalltag im Call Center. Beispiele aus der Praxis für die Praxis. In: Gewerkschaftliche  
Praxis Nr. 1-2. S. 4-6.

Weißbach, Hans-Jürgen [o.J.]:

Die Krise ist schon abzusehen. Schlechte Qualifikation - hohe Fluktuation. Manchmal kommen morgens Mitarbeiter und sind mittags schon wieder weg!  
[www.forumarbeit.spirito.de/bike/~GTdGm/full.html?page.id=75](http://www.forumarbeit.spirito.de/bike/~GTdGm/full.html?page.id=75), Zugriff 04.09.2001.

Die Welt 2000:

Artikel "Jetzt werden Call-Kräfte knapp. Nachfrage firmeneigener Zentren steigt - Energie sucht Kundenberater." 05. Februar.

Westhoff, Gisela 2000:

Mehr Ausbildungsplätze in wachsenden Dienstleistungsbereichen - kann Forschung hierzu einen Beitrag leisten? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis Nr. 4. S. 29-33.

Wickel-Kirsch, Silke 2000:

Führen ohne Mitarbeiter. In: Personalwirtschaft Nr. 12. S. 32-38.

Wiesemann, Michael 1999:

Für die Kundenberatung bleibt mehr Zeit. Sparda-Banken ziehen in St. Ingbert ein modernes „Call Center“ in die Höhe. SZ-Serie/Teil 2. In: Saarbrücker Zeitung.

Willems, Wolfgang 1999a:

Fix denken und dann schnell handeln. Call-Center Scheidgen: Der richtige Ton gegenüber Kunden schafft Vertrauen. SZ-Serie/Teil 4. In: Saarbrücker Zeitung.

Willems, Wolfgang 1999b:

Manfred Krugs Ruf landet im Saarland. SZ-Serie/Teil 11. In: Saarbrücker Zeitung.

Willems, Wolfgang 1999c:

In Schmelz hat man keine Angst vor einer Flutwelle von Anrufen. SZ-Serie/Teil 4. In: Saarbrücker Zeitung.

Willen, Karin 2000:

Der Härte-test am Hörer. Die Arbeit in einer Telefonagentur ist stressig, bietet aber Aufstiegschancen - und die Branche expandiert schnell. In: Süddeutsche Zeitung, 05. Februar.

Winkelhage, Johannes 1998:

Deutsche Call Center im Leistungsvergleich. Bedeutung als Marketinginstrument. In: ibv Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit Nr. 39, 30. September. S. 3551 f.

Wissenschaft Wirtschaft Politik 2000:

Artikel "Call Center: Die Arbeit interessanter machen." 12. Juli.

DIE ZEIT 2001:

Artikel "Gute Zeiten für Agenten. Bald eine viertel Million Call-Center in Deutschland." In: DIE ZEIT 13. Juni.

Zeller, Thorsten 1999:

Gut geplant ist schon halb gewonnen. SZ-Serie/Teil 10. Saarbrücker Zeitung.

ZDF.online 2000:

Trend: Neue Berufe: Callcenter und Freizeitbranche. 27. März.

## **Internetadressen:**

[www.baua.de/i\\_akt.htm](http://www.baua.de/i_akt.htm)  
[www.callcenterakademie.de](http://www.callcenterakademie.de)  
[www.callcenter-benchmark.de](http://www.callcenter-benchmark.de)  
[www.callcenter-info.de](http://www.callcenter-info.de)  
[www.call-center-forum.de](http://www.call-center-forum.de)  
[www.callcenterprofi.de](http://www.callcenterprofi.de)  
[www.callcenterstammtisch.de](http://www.callcenterstammtisch.de)  
[www.callnet.ch](http://www.callnet.ch)  
[www.ccall.de](http://www.ccall.de)  
[www.ccnetsachsen.de](http://www.ccnetsachsen.de)  
[www.forum-arbeit.de](http://www.forum-arbeit.de)  
[www.prisma-gmbh.de](http://www.prisma-gmbh.de)  
[www.profitel.de](http://www.profitel.de)  
[www.login-news.de](http://www.login-news.de)  
[www.multimediabuero.de](http://www.multimediabuero.de)  
[www.rrz.uni-hamburg.de](http://www.rrz.uni-hamburg.de)  
[www.teletalk.de](http://www.teletalk.de)  
[www.tib-hamburg.de/projekte/callindex.htm](http://www.tib-hamburg.de/projekte/callindex.htm)  
[www.uni-koblenz.de/~ccirp](http://www.uni-koblenz.de/~ccirp)