

Marc Schietinger
Jochen Schroth

Qualifikation und Qualifizierung von
Call Center-Agents:
Erste Ergebnisse aus der Basiserhebung

Forschungsprojekt FREQUENZ
Personalmanagement - Call Center und Handel

Inhalt

1	Vorbemerkung	3
2	Einstellungskriterien und Qualifikationsanforderungen an Call Center-Agents..... 4	
3	Qualifikationsniveau der Call Center-Agents	5
4	Die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen.....	6
5	Die Weiterqualifizierung von Call Center-Agents.....	9
6	Fazit.....	12
	Literatur	13

Abbildungen

Abbildung 1:	Ist eine abgeschlossene Berufsausbildung Voraussetzung für eine Beschäftigung in Ihrem Call Center?	4
Abbildung 2:	Qualifikationsniveau der Call Center-Agents	6
Abbildung 3:	Führen Sie die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen hausintern oder extern durch?	7
Abbildung 4:	Haben Sie Erfahrungen mit Qualifizierungsmaßnahmen der Industrie- und Handelskammern?.....	8
Abbildung 5:	Werden Ihre Call Center-Agents regelmäßig bzw. kontinuierlich gecoach?	10
Abbildung 6:	Finden in Ihrem Call Center Teamsitzungen statt?.....	11

1 Vorbemerkung

Getreu dem Motto „telefonieren kann jede/r“ wurde der Qualifizierungsbedarf der ArbeitnehmerInnen in Call Centern lange Zeit vernachlässigt (vgl. TBS 1999: 29). Die Servicequalität eines Call Centers wird jedoch nicht allein durch Organisation und Technik bestimmt, sie steht und fällt auch mit der Leistung und dem Qualifikationsniveau der MitarbeiterInnen. Mitbedingt durch den Einsatz immer neuer Technologien wie etwa der Internet-Telefonie rückte neben den notwendigen bzw. gewünschten Basisqualifikationen von Call Center-Beschäftigten auch die Weiterqualifizierung in den Fokus systematischer Personalarbeit. Auch bei der Einführung neuer Formen der Arbeitsorganisation in Call Centern kommt der Weiterqualifizierung der Beschäftigten eine Schlüsselrolle zu.

Grundsätzlich lassen sich die Qualifikationen für Call Center-Arbeit in fachliche und außerfachliche unterteilen (vgl. Michalke 1999: 42). Vor allem die fachlichen Qualifikationsanforderungen variieren von Call Center zu Call Center erheblich. Neben allgemeinen Produktkenntnissen sind z.B. EDV-Kenntnisse oder kaufmännisches Grundlagenwissen gefragt. Zu den außerfachlichen Qualifikationsanforderungen zählen beispielsweise kommunikative und soziale Kompetenzen, eine schnelle Auffassungsgabe oder die Fähigkeit zur Arbeit in Teams. Auch bei den außerfachlichen Qualifikationsanforderungen lassen sich von Call Center zu Call Center teilweise große Unterschiede festmachen.

Bislang gibt es keinen Ausbildungsberuf zum Call Center-Agent im Rahmen des dualen Systems der Berufsausbildung. Aber es existieren zahlreiche Qualifizierungsprogramme, die von unterschiedlichen Bildungsträgern angeboten werden (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 64). Um dem Wildwuchs der Lehrgänge und Abschlüsse entgegenzuwirken, bieten viele Industrie- und Handelskammern in enger Kooperation mit den Call Center-BetreiberInnen seit geraumer Zeit das IHK-Zertifikat zum Call Center-Agent an. In einer sechswöchigen bis dreimonatigen Ausbildung sollen hier die für den Call Center-Bereich notwendigen Basis-Qualifikationen vermittelt werden.

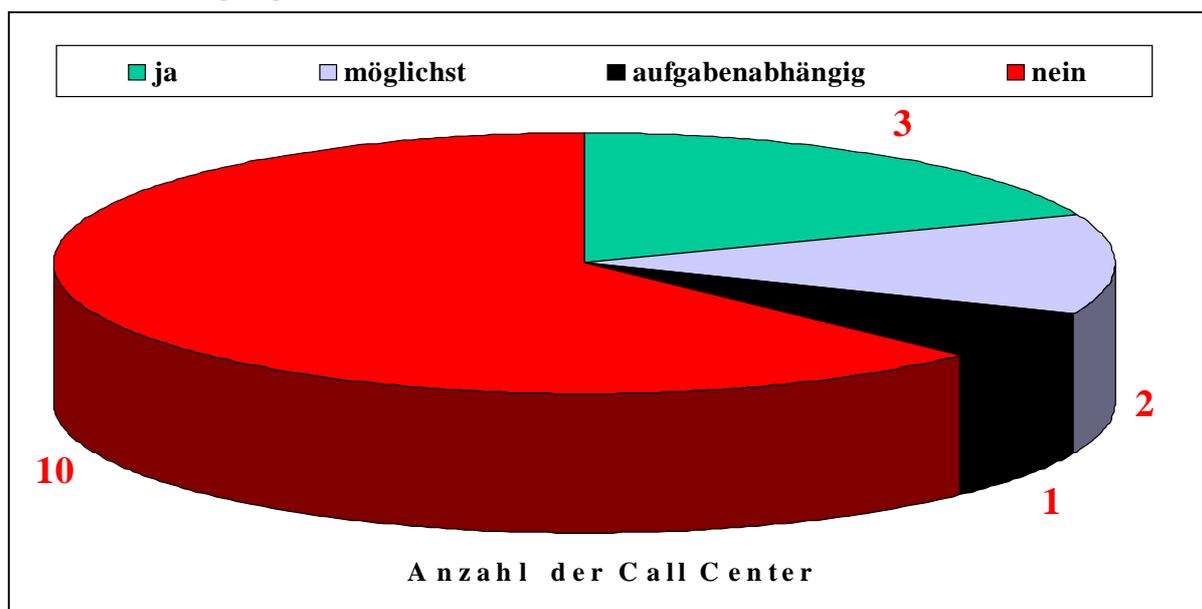
Doch welchen Stellenwert hat die Aus- und Weiterbildung von Call Center-Agents für das Call Center-Management in der Praxis tatsächlich? Welche Einstellungskriterien werden als Basis für die Beschäftigung in einem Call Center zugrunde gelegt und wie werden die „Neuen“ eingearbeitet? Für die achtzehn am Forschungsprojekt FREQUENZ beteiligten Call Center wollen wir dazu auf Grundlage der von uns durchgeführten Betriebsfallstudien im Folgenden erste Antworten geben.

2 Einstellungskriterien und Qualifikationsanforderungen an Call Center-Agents

Woher nehmen die am Forschungsprojekt FREQUENZ beteiligten Call Center ihr Personal, und welche fachlichen und außerfachlichen Qualifikationen und Fähigkeiten werden von den Beschäftigten erwartet? Drei der 18 untersuchten Call Center haben ihre MitarbeiterInnen bislang ausschließlich intern rekrutiert. Dabei handelte es sich ausnahmslos um Beschäftigte mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung. Die restlichen 15 Call Center haben ihr Personal hauptsächlich auf dem externen Arbeitsmarkt rekrutiert. Da eines der drei Call Center, die bislang ihre Beschäftigten nur intern rekrutiert haben, künftig auch auf externes Personal zurückgreifen wird, sollen im Folgenden diese 16 Call Center auf ihre Einstellungskriterien durchleuchtet werden.

Drei dieser Unternehmen gaben an, dass eine abgeschlossene Berufsausbildung die Grundvoraussetzung für ein Beschäftigungsverhältnis als Call Center-Agent in ihrem Unternehmen sei. Zwei Betriebe greifen, wenn irgendwie möglich, ebenfalls nur auf ArbeitnehmerInnen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung zurück, und ein Call Center-Betreiber macht dies vom künftigen Aufgabenbereich des Call Center-Agents abhängig. Für zehn Call Center-ManagerInnen ist eine abgeschlossene Berufsausbildung demgegenüber keine Grundvoraussetzung für eine Tätigkeit in ihrem Unternehmen.

Abbildung 1: Ist eine abgeschlossene Berufsausbildung Voraussetzung für eine Beschäftigung in Ihrem Call Center ? (n = 16)



Quelle: Auswertung der Basiserhebung

©IAT 2001

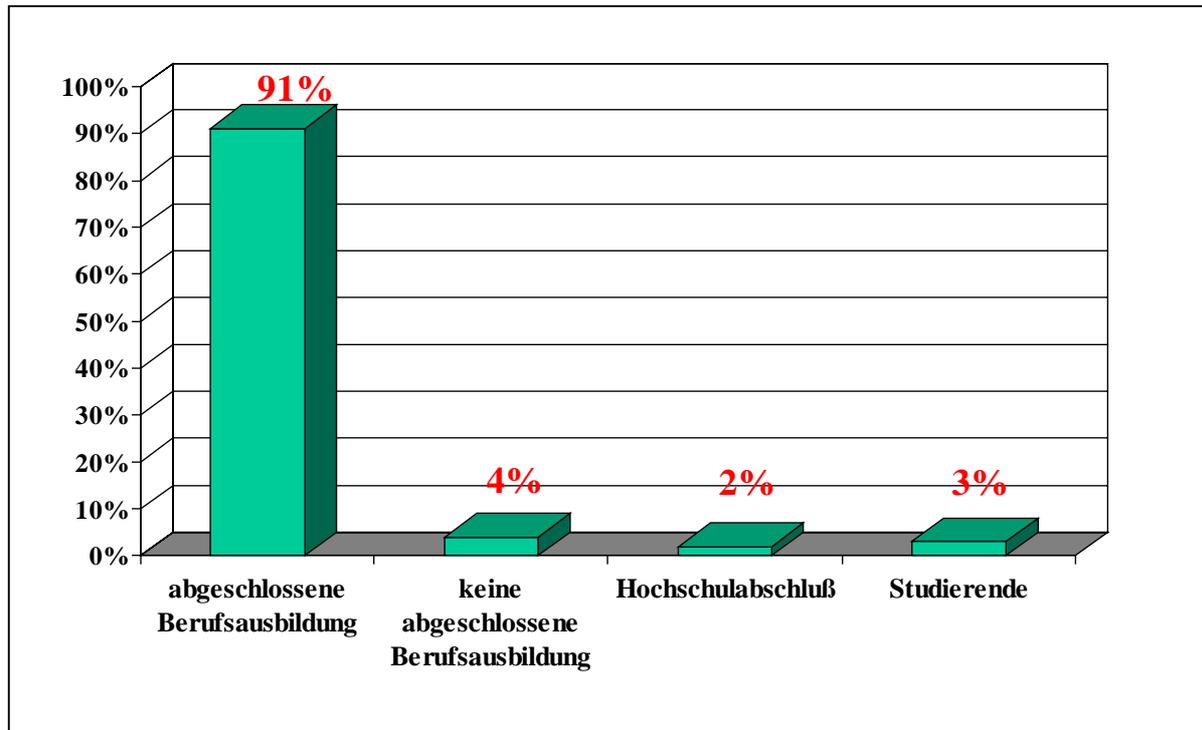
Welche Basisqualifikationen erwarten Sie von Ihren Agents? Auf diese Frage wurde weitaus am häufigsten die Kommunikationsfähigkeit genannt. Dreizehn von sechszehn Call Center-ManagerInnen betrachten Fähigkeiten wie etwa eine qualifizierte Ausdrucksweise, Sprachgewandtheit oder die Begabung komplexe Sachverhalte allgemeinverständlich darstellen zu können, als eine Grundvoraussetzung für die Tätigkeit in ihrem Unternehmen. Jeweils sieben mal wurden EDV-Grundkenntnisse, eine schnelle Auffassungsgabe und die Fähigkeit zur Arbeit in Teams als Basisqualifikationen angeführt. Sechs Call Center achten bei der Einstellung neuer MitarbeiterInnen besonders auf deren Belastbarkeit und zeitliche Flexibilität. In zwei Call Centern gelten Fremdsprachenkenntnisse als Basisqualifikation, in weiteren zwei Call Centern werden in bestimmten Teams nur MitarbeiterInnen mit Fremdsprachenkenntnissen eingestellt, und eine Call Center-Managerin nannte Fremdsprachkenntnisse zwar nicht als Grundvoraussetzung, aber als vorteilhaft für die Beschäftigung in ihrem Call Center.

Fachliche Vorqualifikation wie z.B. kaufmännische Erfahrungen gelten dagegen nur in wenigen Call Centern als Einstellungskriterium. Statt dessen stehen aber ein freundliches Wesen, Verhandlungsgeschick, Serviceorientierung und KundInnenfreundlichkeit im Mittelpunkt. Spezifische Produkt- und Fachkenntnisse werden den Call Center-Agents in den meisten Fällen dann erst in der Einarbeitungsphase vermittelt (siehe 4).

3 Qualifikationsniveau der Call Center-Agents

Bereits im Rahmen unserer Literaturstudie haben wir festgestellt, dass das Bildungsniveau von Call Center-Agents vergleichsweise hoch ist (vgl. Bittner/Schietinger/Schroth/Weinkopf 2000: 39 f.). Auch die am Forschungsprojekt FREQUENZ beteiligten Unternehmen profitieren in hohem Maße vom bereits vorhandenen Humankapital ihrer MitarbeiterInnen. Bislang liegen uns Angaben zum Qualifikationsniveau aus zwölf Call Centern mit insgesamt 729 Call Center-Agents vor. Hiernach zeigt sich folgendes Bild: Obwohl nur drei bzw. fünf Call Center-ManagerInnen eine abgeschlossene Berufsausbildung als Grundvoraussetzung für eine Beschäftigung in ihrem Call Center nannten, haben über 90 % der Call Center-Agents eine abgeschlossene Berufsausbildung, ca. 2 % haben sogar einen Hochschulabschluss, und lediglich 4 % verfügen über keine abgeschlossene Berufsausbildung. Der mit 3 % vergleichsweise geringe und auch für unser Forschungsprojekt nicht repräsentative Studierendenanteil unter den Call Center-Agents erklärt sich vornehmlich durch die Lage und Größe der bislang in die Untersuchung eingegangenen Partnerunternehmen. Betrachtet man alle am Forschungsprojekt FREQUENZ beteiligten Call Center, so liegt der Studierendenanteil an der Gesamtbeschäftigtenzahl bei ca. 17 %.

Abbildung 2: Qualifikationsniveau der Call Center-Agents (Mehrfachnennungen möglich)
(n = 729)



Quelle: Auswertung des Basiserhebung

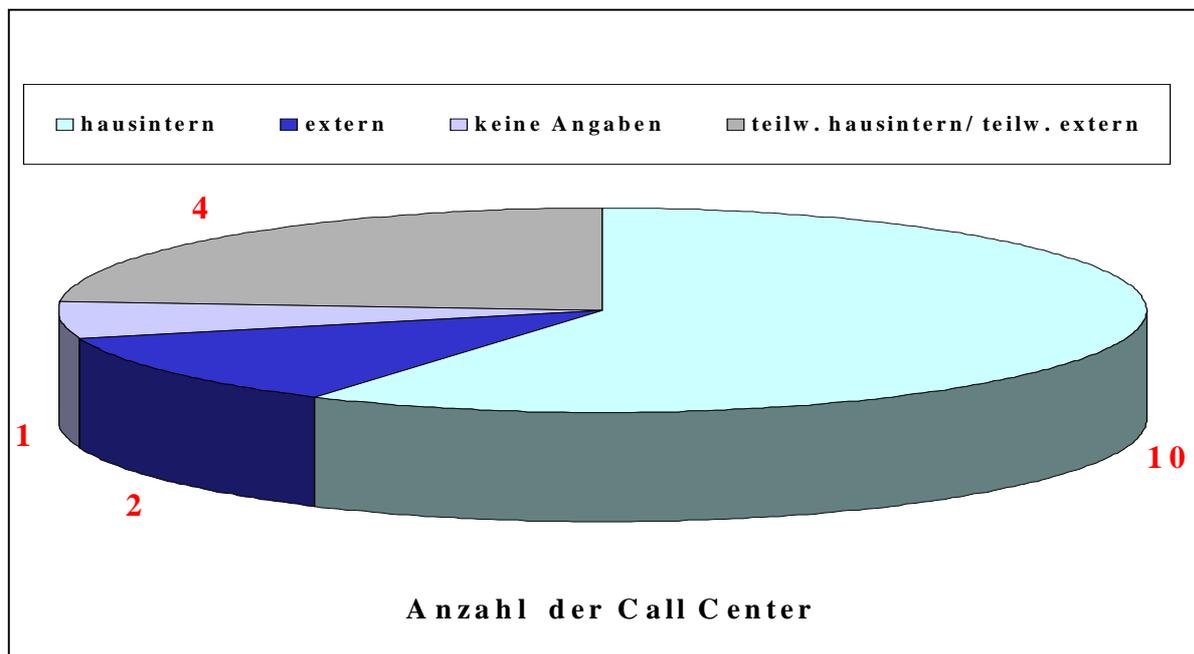
© IAT 2001

4 Die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen

Werden in einem Call Center Neueinstellungen vorgenommen, steht zunächst die Frage im Mittelpunkt, ob die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen hausintern durchgeführt werden soll oder ob auf externen Sachverstand zurückgegriffen wird. Da ein am Forschungsprojekt FREQUENZ beteiligtes Call Center in den letzten Jahren keine Neueinstellungen vorgenommen hat, beziehen sich die Aussagen auf 17 Call Center.

Von diesen führen zehn die Einarbeitung ausschließlich hausintern durch. Die Einarbeitung erfolgt dabei zumeist in von Gruppenleitungen, Supervisors oder TrainerInnen durchgeführten Grundschulungen, die Aufnahme der „Neuen“ in spezielle Schulungsteams oder durch diverse Patenschaftsmodelle. Vier Call Center greifen in der Einarbeitungsphase teilweise auf externe Hilfe zurück. So werden z.B. spezifische Produktschulungen nicht vom Call Center, sondern von dessen Auftraggebern durchgeführt oder bestimmte Module wie etwa Call Center-Grundlagen oder Kommunikationstrainingsmaßnahmen werden externen Bildungseinrichtungen übertragen.

Abbildung 3: Führen Sie die Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen hausintern oder extern durch? (n = 17)



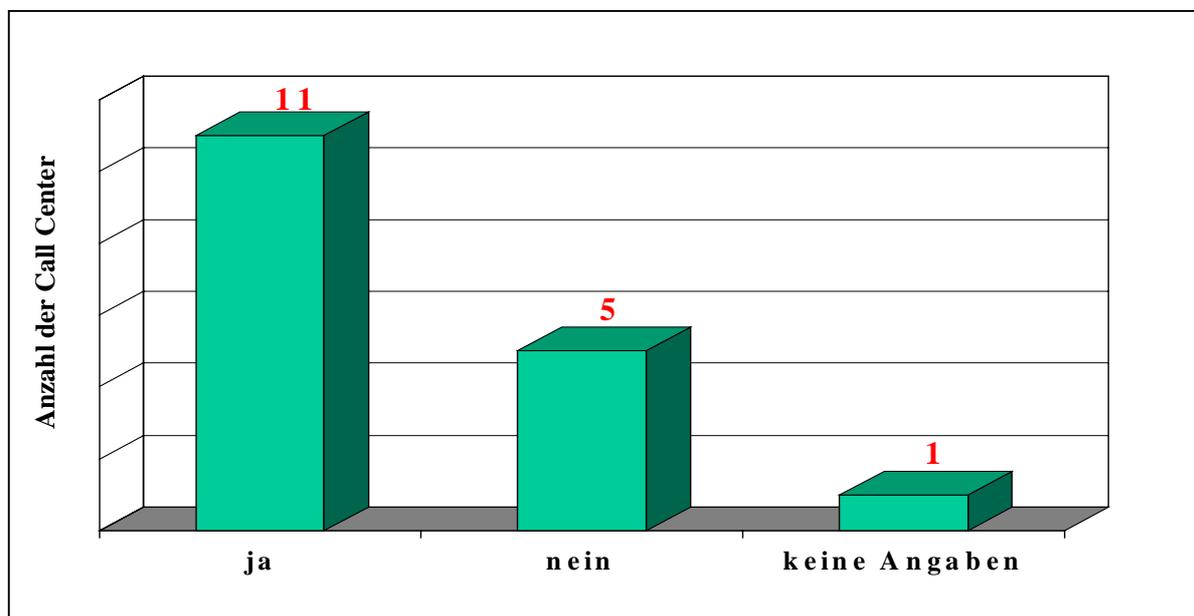
Quelle: Auswertung der Basiserhebung

©IAT 2001

Zwei Call Center greifen ausschließlich auf Arbeitskräfte zurück, die eine dreimonatige vom Arbeitsamt finanzierte Grundausbildung zum Call Center-Agent bei der Industrie- und Handelskammer bzw. einem privaten Bildungsträger absolviert haben. Im Rahmen des in dieser Ausbildung integrierten Praktikums haben sie dann die Möglichkeit, den AbsolventInnen unternehmensspezifisches Basiswissen zu vermitteln und sie auf „Herz und Nieren“ zu testen. Bei einem Call Center liegen uns keine Angaben zur Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen vor.

Elf von siebzehn Call Centern gaben an, dass sie Erfahrungen mit Qualifizierungsmaßnahmen der Industrie- und Handelskammern haben. Davon bezeichneten vier Call Center die Zusammenarbeit mit der IHK als eng. Die Bewertung dieser Kooperation ist unterschiedlich. Während einige Call Center-ManagerInnen ihre Erfahrungswerte als durchweg positiv darstellten, schilderten andere Call Center ihre Erfahrungen als eher durchwachsen oder schlecht. In einem Fall scheiterte sogar der Versuch einer Zusammenarbeit. In fünf Call Centern wurden bislang noch keine Erfahrungen mit den Industrie- und Handelskammern gemacht. Gleichwohl ist auch dort der Abschluss zum IHK-zertifizierten Call Center-Agent bekannt.

Abbildung 4: Haben Sie Erfahrungen mit Qualifizierungsmaßnahmen der Industrie- und Handelskammern? (n = 17)



Quelle: Auswertung der Basiserhebung

©IAT 2001

Die Zeitdauer der Einarbeitung schwankt von Call Center zu Call Center erheblich und hängt stark vom jeweiligen Dienstleistungsangebot des Unternehmens ab. Knapp die Hälfte setzt auf eine kurzfristige und stark bedarfsorientierte Einarbeitungsphase von in der Regel zwei bis drei Tagen bis zu maximal einer Woche. Anschließend fungieren „altgediente“ MitarbeiterInnen als PatInnen oder es gibt spezielle Schulungsteams. Nach einigen Wochen, spätestens nach drei bis vier Monaten sind die Agents dann voll einsatzfähig. In den restlichen Call Centern schwankt die Einarbeitungsdauer zwischen vier bis sechs Wochen und maximal drei Monaten. In einem Fall muss nach zwei Monaten eine hausinterne Prüfung absolviert werden.

Je nach Zeitdauer variieren auch die in der Einarbeitungsphase vermittelten Inhalte. In nahezu allen an FREQUENZ beteiligten Call Centern steht am Anfang der Einarbeitungsphase neben der Vermittlung von Kenntnissen über die allgemeinen betrieblichen Abläufe eine technische Grundschulung, um das Bedienen der Telefonanlage zu ermöglichen. In dieser Phase werden z.B. die Benutzeroberfläche des Bildschirms und die vorhandenen Software-Programme erläutert. In einigen Call Centern werden auch intensivere EDV-Schulungen durchgeführt. Ein weiterer wichtiger Baustein bei der Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen sind Kommunikationstrainings, die in jedem Call Center anders umgesetzt werden. Teilweise werden Monitoring-Maßnahmen durch Gruppenleitungen oder TrainerInnen durchgeführt, teilweise greifen die Unternehmen auf externe Bildungseinrichtungen zurück (siehe oben). Abgerundet wird

die Einarbeitungsphase in einigen Call Centern durch die Vermittlung von kaufmännischen Grundlagen oder Produktschulungen.

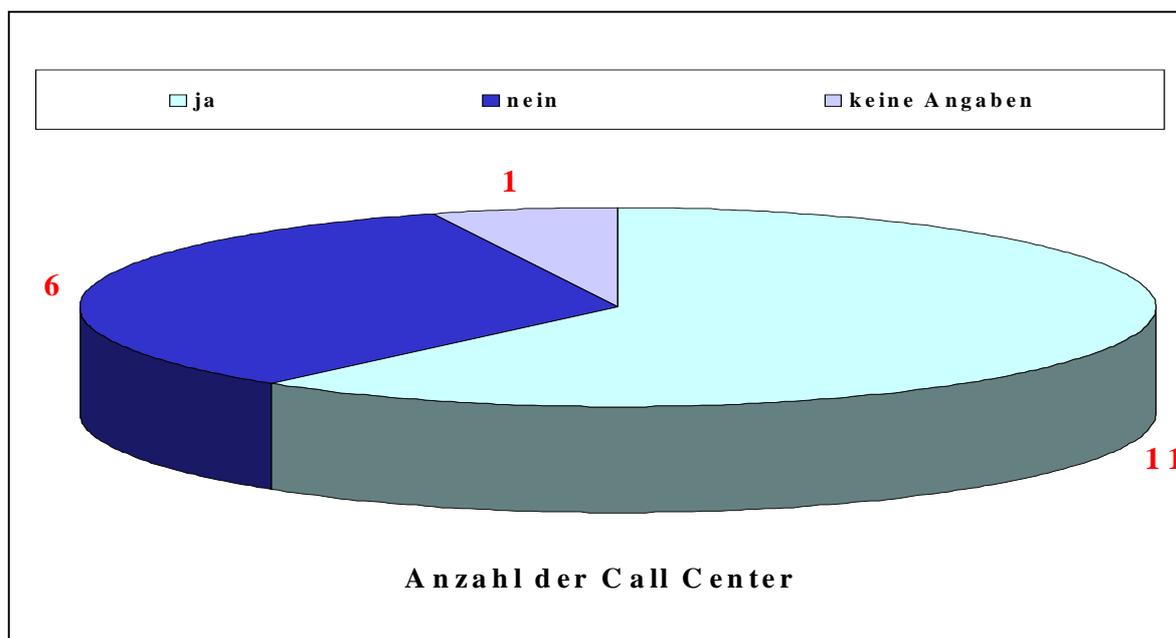
5 Die Weiterqualifizierung von Call Center-Agents

Zwar werden mit der Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen die Voraussetzungen für deren Tätigkeit in einem Call Center geebnet; für die konstante Sicherung der Qualität im Hinblick auf KundInnenzufriedenheit und Servicequalität reichen einmalige Trainingsprogramme zu Beginn einer Beschäftigung allerdings nicht aus (vgl. Lütze/Schuler/Wecker 1999: 54). Deshalb kommt der Weiterqualifizierung der Beschäftigten eine tragende Rolle zu. Als Basis für eine kontinuierliche Weiterqualifizierung von Call Center-Agents dienen den meisten Call Centern Coaching-Maßnahmen.

Unter Coaching-Maßnahmen werden im Call Center-Bereich vornehmlich Analysen von Telefonaten der MitarbeiterInnen mit den KundInnen verstanden. Zielsetzung ist es, das kundInnenorientierte Verhalten der Agents weiterzuentwickeln, ihre Sensibilität für Anliegen zu erhöhen und eigene Stärken und Schwächen im Gesprächsverhalten zu erkennen. Auch fachliche Aussagen werden beim Coaching besprochen. Die MitarbeiterInnen erhalten nach Abschluss ihres Telefonats ein Feedback des Coachs und Anregungen für die Optimierung der Servicequalität ihrer Telefonate (vgl. Lütze/Schuler/Wecker 1999: 54). Allerdings müssen die Agents darüber informiert sein, dass ihre Gespräche mitgehört werden. Heimliches Abhören, Aufschalten oder Aufzeichnen von Gesprächen fällt unter Art. 10 Abs. 1 GG (Post- und Fernmeldegeheimnis) und ist strafbar.

In elf unserer 18 Kooperationsunternehmen findet ein kontinuierliches bzw. regelmäßiges Coaching statt. Sechs Call Center verzichten auf ein systematisches Coaching ihrer Agents. Hier werden Coaching-Maßnahmen bei Bedarf durchgeführt – z.B. wenn Agents durch ihre Gesprächsführung der Gruppenleitungsebene auffallen, fachliche Fragen unbeantwortet im Raum stehen oder Beschwerden von KundInnen vorliegen. Von einem Call Center liegen uns hierzu keine Angaben vor.

Abbildung 5: Werden Ihre Call Center-Agents regelmäßig bzw. kontinuierlich ge-coacht? (n = 18)



Quelle: Auswertung der Basiserhebung

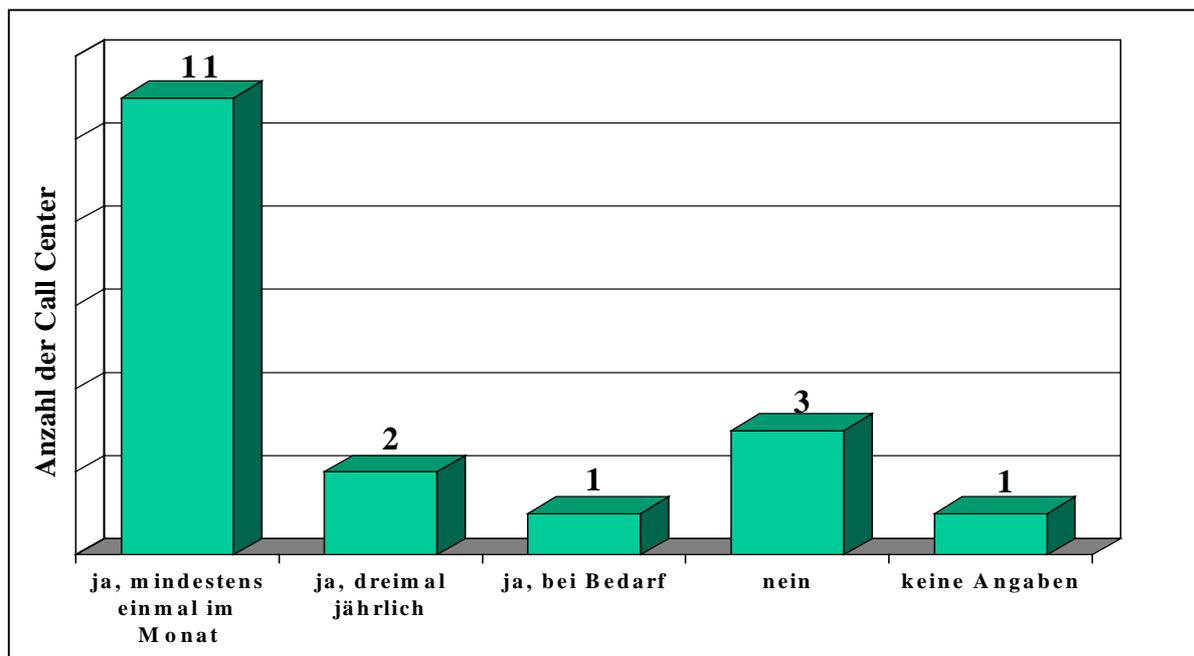
©IAT 2001

Neben der Tatsache, ob ein Call Center seine MitarbeiterInnen regelmäßig coacht, ist auch die Frage interessant, wer die Coaching-Maßnahmen letztlich durchführt. In fünf der elf Call Center, die regelmäßig coachen, obliegen sämtliche Coaching-Maßnahmen der Gruppenleitungs- bzw. Teamleitungsebene, die gleichzeitig auch eine Vorgesetztenfunktion wahrnimmt. In diesen Fällen muss darauf geachtet werden, dass der Charakter von Coaching als ein Instrument der Personalentwicklung erhalten bleibt und es nicht gleichzeitig zur Leistungskontrolle genutzt wird (vgl. TBS 1999: 32). Nicht zuletzt deshalb sind in drei der elf Call Center spezielle Schulungs- bzw. TrainerInnenteams ohne Vorgesetztenfunktion für das Coaching der Agents verantwortlich. In den restlichen drei Call Centern werden Coaching-Maßnahmen - je nach Inhalt - teilweise durch die Gruppenleitungsebene und teilweise durch Schulungs- und TrainerInnenteams, erfahrene Call Center-Agents oder in einem Fall auch durch ein Tochterunternehmen durchgeführt.

Bei der Weiterqualifizierung der Agents spielen in vielen Call Centern auch Teamsitzungen eine tragende Rolle. Auf Teamsitzungen haben die Agents die Möglichkeit, sich gegenseitig austauschen, neue Arbeitsabläufe zu besprechen, Verbesserungsvorschläge zu machen oder - so eine Teamleiterin - „einfach mal nur zu meckern“. Zusätzlich dienen Teamsitzungen in einigen Call Centern zur Stärkung des „Wir-Gefühls“ und zur Förderung des Zusammenhalts der Gruppe. Teamsitzungen finden in elf unserer Kooperationsunternehmen regelmäßig, d.h. mindestens einmal im Monat, z.T. aber auch wöchentlich statt. In zwei Call Centern werden

Teamsitzungen dreimal jährlich, in einem Call Center nicht regelmäßig, sondern bei Bedarf durchgeführt.

Abbildung 6: Finden in Ihrem Call Center Teamsitzungen statt? (n = 18)



Quelle: Auswertung der Basiserhebung

©IAT 2001

Bietet ein Call Center eine neue Dienstleistung an oder erweitert seine Produktpalette, findet die fachliche Weiterqualifikation der MitarbeiterInnen zumeist nicht in Teamsitzungen, sondern auf separaten Produktschulungen statt. Produktschulungen werden projektbezogen bzw. bei Bedarf durchgeführt. Vornehmlich bei den externen Dienstleistern werden Produktschulungen z.T. nicht intern, sondern auch von den Auftraggebern angeboten.

Das Angebot sowohl an fachlichen als auch an außerfachlichen Weiterqualifizierungsmöglichkeiten oder spezifischen Trainingsmaßnahmen ist in den an FREQUENZ beteiligten Call Centern sehr unterschiedlich. In drei Call Centern existieren unseres Wissens derzeit keine Weiterqualifizierungsmöglichkeiten für die Agents. In einigen Call Centern werden bei Bedarf z.B. Gesprächsqualifizierungsmaßnahmen oder Englischkurse angeboten. Andere Call Center haben eigene Trainingsabteilungen, die teilweise ihre Leistungen sogar extern anbieten. Die Palette der Qualifizierungsangebote reicht hier von Stressbewältigungsseminaren über EDV-Kurse bis hin zu Verkaufstrainings für Outbound-Agents. Da die eigenen MitarbeiterInnen am ehesten wissen, „wo der Schuh drückt“, bietet eines unserer Kooperationsunternehmen seinen Agents die Möglichkeit, selbständig Weiterbildungsseminare zu entwickeln

und durchzuführen. In manchen Call Centern können sich First Level-Agents für den Second Level weiterqualifizieren oder spezielle Zusatzausbildungen (z.B. zum Directorder-Agent) absolvieren. Zusätzlich verfügen einzelne, vornehmlich größere Call Center über eigene Förderprogramme für potenzielle Führungskräfte.

6 Fazit

Ähnlich wie für den gesamten Call Center-Bereich gilt auch für unsere Kooperationsunternehmen: Bei der Qualifikation und Qualifizierung lässt sich kein einheitliches Bild zeichnen. Dennoch lassen sich bestimmte Tendenzen feststellen. So profitieren auch die am Forschungsprojekt FREQUENZ beteiligten Unternehmen in großem Maße vom vergleichsweise hohen Qualifikationsniveau ihrer Beschäftigten. Zwar bezeichneten nur drei Call Center-ManagerInnen eine abgeschlossene Berufsausbildung als Grundvoraussetzung für ein Beschäftigungsverhältnis in ihrem Call Center; faktisch haben aber über 90 % der Call Center-Agents eine abgeschlossene Berufsausbildung. Zusätzlich werden von den angehenden MitarbeiterInnen bei ihrer Einstellung schon zahlreiche Basisqualifikationen wie z.B. kommunikative Fähigkeiten, EDV-Kenntnisse oder eine hohe Stressresistenz erwartet.

Aufgrund der geringen Fallzahl lassen sich durch FREQUENZ keine generellen Aussagen für den gesamten Call Center-Bereich treffen. Doch ausgehend von den Ergebnissen der Michel Medienforschung und Beratung (vgl. MMB 1999) können wir tendenziell davon ausgehen, dass sich der Bekanntheitsgrad und die eigenen Erfahrungen mit IHK-zertifizierten Arbeitskräften im Call Center-Bereich in den vergangenen 1 ½ Jahren weiter erhöht hat. Laut MMB kannten 1999 ¾ der befragten Call Center-ManagerInnen das IHK-Curriculum, und jedes sechste Call Center hatte bereits Erfahrungen mit diesem Curriculum gemacht (vgl. MMB 1999: 13). Die am Forschungsprojekt FREQUENZ beteiligten Call Center kannten alle das IHK-Zertifikat zum Call Center-Agent und über die Hälfte (elf von 18) hatte bereits Erfahrungen mit IHK-zertifizierten Arbeitskräften.

Bei den Weiterbildungsangeboten für Call Center-Agents zeigt sich ein uneinheitliches Bild. Nicht alle Call Center bieten ihren Beschäftigten regelmäßige Coaching-Maßnahmen an. Während einige Call Center eigene Trainings- bzw. Schulungsabteilungen unterhalten und ihre Leistungen sogar extern anbieten, gibt es in anderen am Forschungsprojekt FREQUENZ beteiligten Call Centern nach unserer Kenntnis bislang keine fachspezifischen oder außerfachlichen Weiterbildungsmöglichkeiten. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, ob es mittelfristig ausreicht, sich als Call Center auf das hohe Qualifikationsniveau und die Fähigkeiten der Agents, die sich ihr Fachwissen in der Praxis des Tagesgeschäfts erarbeiten, zu

verlassen. Angesichts des fehlenden Berufsbildes im Call Center-Bereich, der unterschiedlichen Erwerbsbiographien der Call Center-Agents und der zu erwartenden technologischen Weiterentwicklung spricht einiges für die Notwendigkeit, den individuellen Qualifizierungsbedarf zu ermitteln und entsprechende Angebote zu entwickeln. Gut qualifizierte und motivierte Agents, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, dürften eine wichtige Voraussetzung sein, um Arbeitsabläufe zu verbessern und Produktivität, Servicequalität sowie KundInnenzufriedenheit zu steigern.

Literatur:

Bittner, Susanne/Schietinger, Marc/Schroth, Jochen/Weinkopf, Claudia (2000a): Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven: Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01. Gelsenkirchen.

Hübner, Sonja (2000): Den Telefonjob übernimmt künftig der Computer. In: Handelsblatt vom 18.10.2000: B 20.

Lütze, Birgitt/Schuler, Helga/Wecker, Bettina (1999): Implementierung von Coaching-Programmen. In: Personalwirtschaft 7: 54-57.

Michalke, Friedhelm (1999): Handlungsleitfaden für Betriebs- und Personalräte. In: Gewerkschaftliche Praxis 1-2: 22-46.

Michel Medienforschung und Beratung (MMB) (1999): Qualifikationsanforderungen in der Call Center-Branche – Status quo und Perspektiven. Eine Untersuchung im Auftrag des Projektträgers des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Bonn.

Schmidt, Gertrud (2000): Call Center im Saarland. In: AK-Beiträge, 13. Jg., Nr. 2.

Technologieberatungsstelle (TBS) beim DGB Landesbezirk NRW e.V. (1999): Call Center. Handlungshilfen zur Gestaltung von Call Centern und Regelung automatischer Anrufverteilsysteme (ACD). Reihe Arbeit, Gesundheit, Umwelt, Technik, Heft 40. Oberhausen.