



Claudia Weinkopf

Fließbandarbeit am Telefon? Call Center oft besser als ihr Ruf

Auf den Punkt...

- Die verbreitete Vorstellung, bei den Arbeitsplätzen in Call Centern handele es sich durchgängig um unqualifizierte und schlecht bezahlte Jobs, die oftmals mit Studierenden besetzt sind, entspricht nicht der Realität. Vielmehr sind die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen sehr unterschiedlich.
- Der Anteil der telefongebundenen Arbeitszeit ist in den meisten Call Centern sehr hoch, was mit besonderen Belastungen der Beschäftigten einher geht.
- Die Chancen für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern stehen nicht schlecht. Triebkräfte hierfür sind die zunehmende Bedeutung der Servicequalität, die Pluralisierung der Kommunikationsformen mit den Kund/innen (E-Mail, Fax) sowie die heute bereits oftmals beklagten Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu finden bzw. zu halten.

Datenbasis

Das Projekt „Personalmanagement an frequenzabhängigen Kundenschnittstellen – Call Center und Handel“ (FREQUENZ) wurde vom Institut Arbeit und Technik (IAT) in Kooperation mit der Integrativen Unternehmensberatung B+S zwischen Anfang 2000 und Anfang 2002 im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung durchgeführt.¹ Unsere Ergebnisse stützen sich auf Betriebsfallstudien in 18 Call Centern und vier Einzelhandelsunternehmen, schriftliche Befragungen von Beschäftigten und Teamleiter/innen in Call Centern sowie die Diskussionen in einem projektbegleitenden Unternehmensarbeitskreis. Die zentrale Fragestellung des Projektes bezog sich darauf, wie die Unternehmen die Dienstleistungsarbeit an Kundenschnittstellen, die durch starke Schwankungen des Arbeitsanfalls geprägt ist, gestalten und welche Auswirkungen dies auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten hat.

Da es sich um eine qualitative Studie handelt, können wir auf dieser Basis keine quantitativen Aussagen zur Struktur des Call-Center-Marktes und der dortigen Arbeitsplätze treffen. Aber unsere Ergebnisse zeigen gleichwohl, dass pauschale Urteile über die Qualität der Arbeitsbedingungen in Call Centern der Realität nicht gerecht werden.

¹ Beteiligt waren von Seiten des IAT Susanne Bittner, Christa Eberle, Marc Schietinger, Jochen Schroth und Claudia Weinkopf sowie bei B+S Ulrich Brützel, Hester John und Eva Schmitz.

Call Center – Hoffnungsträger für mehr Beschäftigung oder moderne Sklavenarbeit?

Die Wahrnehmung von Call Centern in der Öffentlichkeit ist durch eine merkwürdige Parallelität von sehr positiven und sehr negativen Bildern geprägt. Einerseits gelten Call Center als ein Hoffnungsträger für die Schaffung zusätzlicher moderner Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor. Dies hat in den vergangenen Jahren u. a. dazu geführt, dass zahlreiche öffentliche Förderprogramme aufgelegt worden sind, um die Ansiedlung solcher Unternehmen zu unterstützen. Andererseits ist der Ruf der Arbeitsplätze in Call Centern sehr schlecht: Fließbandarbeit am Telefon, schlechter Verdienst und die Anforderung, immer ein „Lächeln in der Stimme“ zu haben - so wird die Realität der Arbeit in Call Centern häufig dargestellt. Mitunter ist sogar von „moderner Sklavenarbeit“ die Rede.

Hinsichtlich der Beschäftigungswirkungen sollte das Potenzial von Call Centern nicht überschätzt werden. Wenngleich die Zahl der Call Center in den vergangenen Jahren stark zugenommen hat, handelt es sich nicht zwangsläufig um neue zusätzliche Arbeitsplätze. Vielmehr werden die telefonischen Kundenkontakte, die zuvor in den Unternehmen selbst abgewickelt wurden, in Call Center verlagert und neu organisiert. Dies kann im Rahmen der bestehenden Unternehmen, aber auch durch Gründung von Tochterunternehmen oder die Beauftragung fremder spezialisierter Dienstleister erfolgen. Inwieweit dabei per Saldo neue Arbeitsplätze entstehen, hängt davon ab, ob Arbeitsplätze nur verlagert oder in diesem Zusammenhang neue Aufgaben übernommen werden bzw. die Kundenkommunikation insgesamt ausgeweitet wird.

Verlässliche Daten, anhand derer Verschiebungen oder Beschäftigungszuwächse belegt werden könnten, liegen nicht vor. Die Einschätzung des Beschäftigungspotenzials wird auch dadurch erschwert, dass noch nicht einmal die genaue Zahl von Call Centern in Deutschland bekannt ist. Vorliegende Angaben beruhen i. d. R. auf Schätzungen, die zudem teilweise stark voneinander abweichen: So lagen z. B. die Angaben zur Zahl der Call Center im Jahre 2000 zwischen 2.450 und 4.000 und zur Zahl der Beschäftigten zwischen 148.000 und 357.000. Derartige Unsicherheiten sind nicht zuletzt darauf zurückzuführen, dass es unterschiedliche Funktionen und vielfältige Formen der Unternehmens- und Arbeitsorganisation und folglich keine allgemein akzeptierte Definition von Call Centern gibt.

Dementsprechend unterschiedlich sind die Arbeitsbedingungen. Es gibt weder das typische Call Center noch den typischen Call-Center-Beschäftigten. *Inbound*- (der Kunde ruft das Call Center an) und *Outbound*-Dienste (der *Agent* ruft den potenziellen Kunden an) stellen grundlegend unterschiedliche Anforderungen. Neben gering bezahlten, hochflexiblen Teilzeitarbeitsplätzen, die oftmals mit Studierenden besetzt werden, existieren in diesem Bereich auch viele stabile und qualifizierte Vollzeitarbeitsplätze. Zudem deutet Einiges darauf hin, dass die Qualifikationsanforderungen in Call Centern künftig eher zunehmen werden. Vor diesem Hintergrund stehen die Chancen für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht schlecht.

Zwischen Serviceorientierung und Kosteneffizienz

Mit der Einrichtung oder Beauftragung von Call Centern verfolgen Unternehmen eine doppelte Zielsetzung: Einerseits sollen Kundenkontakte möglichst effizient und kostengünstig abgewickelt werden. Andererseits wird aber i. d. R. auch eine Erhöhung der Kundenorientierung und

Servicequalität angestrebt, weil diese zunehmend als wichtige Wettbewerbsparameter gelten. Es liegt auf der Hand, dass dieses Spannungsverhältnis die Arbeit in Call Centern prägt.

Um kostengünstig zu arbeiten, werden Call Center oftmals aus bestehenden Tarifverträgen ausgegliedert, oder die Kundenkommunikation wird an neue, nicht tarifgebundene Unternehmen delegiert. Weitere Kostenreduzierungen lassen sich dadurch realisieren, dass Vorgänge so standardisiert werden, dass sie von kurzfristig angelerntem Personal möglichst „fallabschließend“ in einem Telefonat erledigt werden können. Mit Hilfe spezieller technischer Systeme werden automatisch Anrufe auf die *Agents* verteilt und Kundendaten direkt verfügbar gemacht, um Nachbearbeitungszeiten minimieren zu können. Dadurch steht zu jedem Zeitpunkt eine Fülle von Daten z. B. über die Erreichbarkeit, die Länge der Anrufe und die Nachbearbeitungszeiten zur Verfügung. Die Kontrollmöglichkeiten bis zum einzelnen Arbeitsplatz sind folglich sehr umfassend und können auch gezielt genutzt werden, um die Einhaltung quantitativer Vorgaben zu gewährleisten bzw. diese sukzessive zu erhöhen.

Tendenziell im Widerspruch hierzu steht der Anspruch, eine hohe Servicequalität zu realisieren. Da es sich bei Call-Center-Arbeit um „interaktive Dienstleistungsarbeit“ handelt, prägen das Verhalten und die Kompetenz des Personals die Qualität der erbrachten Dienstleistungen. Das Management kann kaum direkt Einfluss auf den einzelnen Kundenkontakt nehmen. Es muss vielmehr die Rahmenbedingungen so ausgestalten, dass die Beschäftigten sich im Sinne des Unternehmens verhalten. Einmal vertriebene Kund/innen sind kaum zurückzugewinnen.

Keine Branche, sondern eine besondere Form der Arbeitsorganisation

Call Center können sowohl Abteilungen bestehender Unternehmen als auch neue eigenständige Unternehmen sein, die für einen oder mehrere Auftraggeber arbeiten. Nur im Falle der letzteren so genannten „externen Dienstleister“ kann bereits von einer (entstehenden) neuen Branche gesprochen werden. Demgegenüber sind die so genannten Inhouse-Call Center über viele Branchen wie z. B. Banken, Versicherungen, Tourismus etc. verstreut.

Call Center erbringen in der Praxis ganz unterschiedliche Dienstleistungen. Die negative Wahrnehmung in der Öffentlichkeit wird offenbar vor allem durch diejenigen geprägt, die sich auf einfache Dienste wie die Information über Rufnummern oder die Aufnahme von Bestellungen beschränken. Tatsächlich besteht der Arbeitsschwerpunkt in vielen Call Centern jedoch bereits heute darin, qualifizierte Sachbearbeitung am Telefon oder komplexe Beratungen z. B. bei Computerproblemen zu leisten. Zudem nimmt die Bedeutung von Kundenorientierung als Wettbewerbsfaktor in fast allen Branchen zu. Reichte es früher z. B. oftmals aus, überhaupt ein Call Center einzurichten, um sich positiv von der Konkurrenz abzuheben, gewinnt nunmehr die Servicequalität zunehmend an Bedeutung. Die Qualität der Dienstleistungen wird jedoch insbesondere an den direkten Kundenschnittstellen in starkem Maße durch die Qualifikation und Motivation des Personals beeinflusst.

Qualität der Arbeitsplätze

Wie unterschiedlich die Arbeitsbedingungen in der Praxis sind, wollen wir im Folgenden am Beispiel der Entlohnung, der Anteile von Teilzeitbeschäftigten und der Betriebszeiten in den an unserer Studie beteiligten Call Centern zeigen.

Call-Center-Arbeit gilt gemeinhin als Arbeitsbereich mit vergleichsweise geringer Entlohnung. In den Call Centern in unserer Studie lag das durchschnittliche Anfangsgehalt von Call-Center-Agents in Vollzeit bei 1.693 € brutto pro Monat, was einem Stundenlohn von rund 10 € entspricht. Allerdings ist das Spektrum zwischen den Unternehmen extrem breit: Der Verdienst im Call Center mit der besten Bezahlung lag mit 3.272 € pro Monat bzw. gut 19 € pro Stunde gut dreimal so hoch wie der Verdienst im Call Center mit der niedrigsten Bezahlung (1.035 € pro Monat bzw. gut 6 € pro Stunde) (vgl. *Tabelle 1*). Als wichtigste Einflussfaktoren auf die Höhe der Entlohnung lassen sich der Unternehmenshintergrund (Inhouse-Call Center versus Tochterunternehmen bzw. externer Dienstleister), das Vorhandensein eines Tarifvertrages, die Art der Dienstleistungen sowie schließlich der Standort in Ost- oder Westdeutschland identifizieren.

Tabelle 1: Durchschnittliches Bruttoentgelt (Vollzeit) von neu eingestellten Agents in den am Projekt beteiligten Call Centern (n = 18)

	Durchschnitt in €	Spanne von ... bis ... in €
alle Call Center	1.693	1.035 bis 3.272
Westdeutschland	1.806	1.251 bis 3.272
Ostdeutschland	1.128	1.035 bis 1.251
externe Dienstleister	1.549	1.319 bis 1.790
Inhouse-Call Center	1.784	1.035 bis 3.272
Inbound-Call Center	1.710	1.035 bis 3.272
Outbound-Call Center	1.555	1.319 bis 1.790

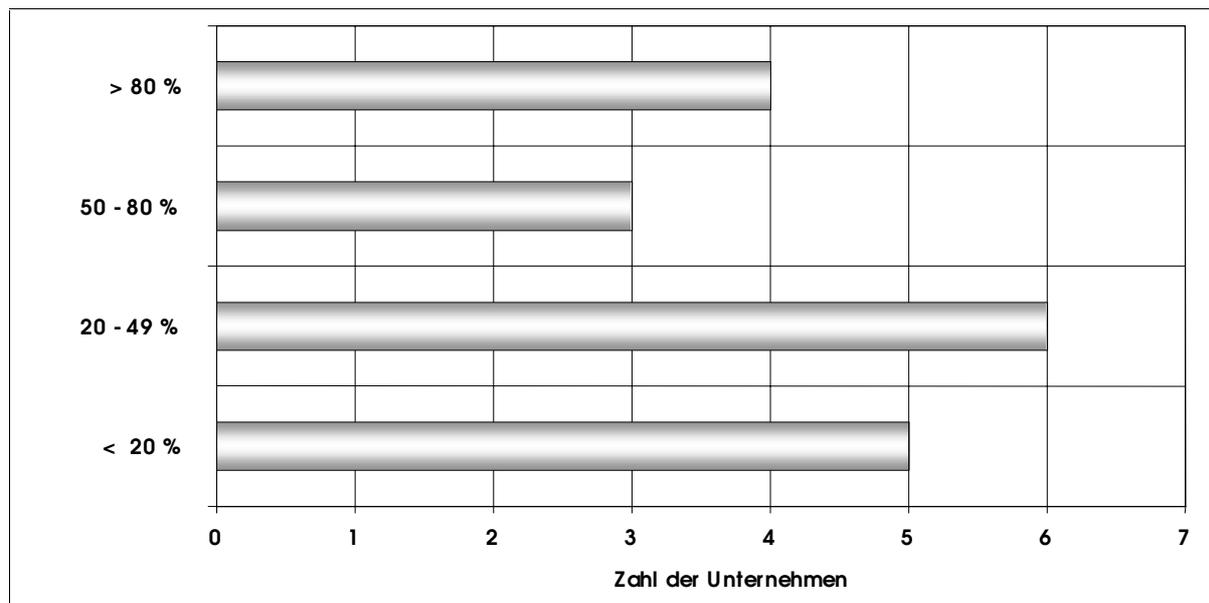
Quelle: Eigene Erhebung

© IAT 2002

Entsprechend der extremen Streuung der Verdienste schwanken auch die Zufriedenheitswerte mit der Entlohnung in den einzelnen Unternehmen nach den Ergebnissen der Beschäftigtenbefragung zwischen 6,1 % und 72,3 % erheblich. Im Durchschnitt äußerten sich nur 8,0 % der Befragten sehr zufrieden mit ihrem Einkommen und 34,5 % zumindest zufrieden (vgl. John/Schmitz 2002: 34).

Es wird in der Öffentlichkeit vielfach angenommen, dass in Call Centern überwiegend Teilzeitarbeitsplätze angeboten würden. Auch dies wird durch die Ergebnisse unseres Projektes nicht bestätigt. Vielmehr unterscheiden sich die Teilzeitquoten zwischen den einzelnen Call Centern teilweise erheblich (vgl. *Abbildung 1*). Wir haben in unserem Sample sowohl Call Center, die ausschließlich oder weit überwiegend mit Vollzeitbeschäftigten arbeiten, als auch andere, die – abgesehen von der Führungsebene – fast ausschließlich auf Teilzeitarbeit setzen. Herauszuheben ist in diesem Kontext, dass sich hohe Teilzeitanteile von über 80 % durchgängig nur in Call Centern finden, die vergleichsweise einfache Dienstleistungen wie Telefonauskunft und Bestellannahme erbringen. Umgekehrt gilt: Je komplexer und qualifizierter die jeweils erbrachten Dienstleistungen sind, desto höher liegen tendenziell auch die Anteile von Vollzeitkräften.

Abbildung 1: Anteile von Teilzeitbeschäftigten in den an der Studie beteiligten Call Centern (n = 18)



Quelle: Eigene Erhebung

© IAT 2002

Call Center gelten im Allgemeinen als Arbeitsbereich mit im Vergleich zu anderen Branchen stark ausweiteten Betriebszeiten. In unserem Sample finden sich jedoch nur wenige Call Center, die rund um die Uhr arbeiten, und selbst wenn dieses der Fall ist, dann werden doch nur sehr wenige Beschäftigte nachts eingesetzt. Die Arbeitszeiten sind tendenziell flexibel organisiert, da ein wichtiges Ziel darin besteht, den Personaleinsatz möglichst genau dem (erwarteten) Anrufvolumen anzupassen, was auch ein Grund für den vergleichsweise hohen Teilzeitanteil unter den Beschäftigten sein dürfte. Im Unterschied z. B. zum Handel in Deutschland, in dem eine ähnliche Zielsetzung verfolgt wird, haben besonders kurze individuelle Arbeitszeiten (geringfügige Beschäftigung) in Call Centern jedoch eine deutlich geringere Bedeutung. Aus unserer Sicht hängt dies damit zusammen, dass in Call Centern oft vergleichsweise viel in die Einarbeitung und Schulung der Beschäftigten investiert wird, um die Qualität der Dienstleistung zu sichern und zu steigern. Das würde sich bei jeweils nur kurzen Einsätzen der Beschäftigten nicht rentieren.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Qualität der Arbeitsplätze in Call Centern vor allem durch die Art der Dienstleistungen und den strategischen Stellenwert der Servicequalität bestimmt wird: Je komplexer die Dienstleistungen und je höher der Stellenwert der Servicequalität, desto besser sind tendenziell die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Weiterhin spielt auch der Unternehmenshintergrund eine wichtige Rolle – d.h., ob es sich um eine Abteilung eines bestehenden Unternehmens, ein Tochterunternehmen oder um ein neu gegründetes Dienstleistungsunternehmen handelt. Unter sonst gleichen Bedingungen bieten die Inhouse-Call Center, die Teil bestehender Unternehmen sind, u. a. aufgrund der größeren Bedeutung von Tarifverträgen und betrieblicher Interessenvertretung oft bessere Bedingungen als ausgelagerte oder neu gegründete Call Center.

Arbeitsbelastungen als „Achillesferse“ der Call-Center-Arbeit: Auch eine Triebkraft für alternative Gestaltungskonzepte?

Jenseits dieser Differenzierungen haben wir hinsichtlich der Arbeitsbelastungen in Call Centern relativ geringe Unterschiede zwischen den Unternehmen festgestellt. Auch in Call Centern mit vergleichsweise anspruchsvollen Dienstleistungen besteht die Arbeit größtenteils in der Bearbeitung telefonischer Anfragen. Offenbar geht die arbeitsorganisatorische Entscheidung, die Bearbeitung von Kundenanfragen in einem Call Center zu zentralisieren, nachgelagerte Tätigkeiten wie z. B. Sachbearbeitung aber im *Backoffice* oder anderen Unternehmensabteilungen zu belassen, fast zwangsläufig mit einer gewissen Einseitigkeit der Arbeit einher.

Grundsätzlich bestehen zwei unterschiedlich weit reichende Optionen, um die besonderen Belastungen der Call Center-Arbeit zu reduzieren. Die meisten Unternehmen setzen in diesem Zusammenhang auf einen mitarbeiterorientierten Führungsstil, um die Motivation der Beschäftigten zu erhalten bzw. zu fördern. Hierzu zählen z. B. ein intensives *Coaching*, das Angebot von vorgeschalteten und beschäftigungsbegleitenden Schulungen, die Durchführung von Teamsitzungen und die Organisation von gemeinsamen „Events“ innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit. Auch das verstärkte Angebot von Teilzeitarbeitsplätzen bei besonders monotonen und kurz getakteten Arbeitszeiten zielt darauf ab, die Belastungen zu reduzieren.

Bislang noch relativ wenig verbreitet ist demgegenüber die zweite Option, die auf grundlegende Veränderungen der Arbeitsorganisation zielt. Im Mittelpunkt solcher Strategien steht die Reduzierung des Anteils der telefongebundenen Arbeitszeit der Call-Center-Agents durch die Übernahme anderer Aufgaben. Dies kann z. B. die Bearbeitung schriftlicher Anfragen per E-Mail, Fax, Brief oder SMS sein, aber auch eine stärkere Beteiligung an planenden, steuernden und kontrollierenden Aufgaben. Auch die Einführung teilautonomer Gruppenarbeit mit größeren Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten wird in diesem Zusammenhang diskutiert (vgl. Mola/Zimmermann 2001: 23).

Dass bislang nur wenige Unternehmen derartige Strategien überhaupt – und noch seltener systematisch – umsetzen, dürfte daran liegen, dass mit solchen Formen der „Mischarbeit“ das Grundprinzip der Call Center tendenziell in Frage gestellt wird, das ja gerade darin besteht, die Kundenkommunikation in einem besonderen Arbeitsbereich zu zentralisieren. Vor diesem Hintergrund lassen sich auch die Zukunftschancen solcher Konzepte nur schwer abschätzen. Aber möglicherweise liegt die Zukunft der Call Center tatsächlich in ihrer Auflösung in integrierte I&K-vermittelte Sachbearbeitung an der Kundenschnittstelle. Man erinnere sich an die vehementen Debatten bei der Einführung zentraler Schreibpools und Datenerfassungsabteilungen: Auch diese Formen der Arbeitsorganisation erwiesen sich als eine vorübergehende Erscheinung.

Tendenziell dürften die Chancen für eine Reorganisation der Call Center mit dem Stellenwert der Servicequalität steigen. Dies gilt um so mehr, als eine Rücknahme der möglicherweise überzogenen Arbeitsteilung einen weiteren großen Vorteil für die Unternehmen bieten würde, indem sie die oftmals hoch komplexe Personalplanung erleichtern könnte. Bislang investieren viele Call Center in immer differenziertere Systeme, um die Schwankungen des Arbeitsanfalls im Tages- oder Wochenverlauf möglichst genau zu prognostizieren und jeweils die passende Zahl von Agents vorzuhalten. Trotzdem gelingt die genaue Abstimmung in der Praxis aber nur selten. Haben die Beschäftigten dagegen weitere Aufgaben, deren Erledigung zeitlich im Tages- und Wo-

chenverlauf variabler ist, dann ist eine so genaue Anpassung des Personaleinsatzes an die Schwankungen der Anrufvolumens nicht mehr erforderlich.

Auf eine weitere interessante Option verweist das Konzept einer an unserer Studie beteiligten bundesweit agierenden Krankenkasse, die ein *virtuelles Call Center* eingerichtet hat. Hier sind die Sachbearbeiter/innen in ausgewählten Niederlassungen jeweils für einen Teil ihrer Arbeitszeit für die Bearbeitung telefonischer Anfragen zuständig. Es gibt kein Großraumbüro mit vielen Telefonarbeitsplätzen, sondern die Beschäftigten leisten die Call Center-Arbeit von ihrem normalen Arbeitsplatz aus. Dies gewährleistet sowohl eine hohe Qualität des Service als auch eine große Flexibilität. Ob dieser Ansatz „Schule macht“ oder aber eine exotische Ausnahme bleibt, lässt sich derzeit jedoch noch nicht beurteilen.

Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Realität der Arbeitsbedingungen in Call Centern deutlich vielfältiger ist, als häufig angenommen wird. Dies liegt u.a. daran, dass es sich um einen jungen Arbeitsbereich handelt, in dem vieles noch im Fluss ist. Vor diesem Hintergrund bieten sich durchaus Chancen für Gewerkschaften und Betriebsräte, Einfluss auf die künftige Ausgestaltung dieser Arbeitsplätze zu nehmen – z. B. hinsichtlich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, der Arbeitszeiten und Schichtsysteme, Qualifizierung und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsverträge und Entlohnung. Auch die Unternehmen selbst suchen in vielen Bereichen noch nach passenden Lösungen und es ist keineswegs bereits entschieden, in welche Richtung sich der Markt künftig entwickeln wird.

Die Chancen für eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen in Call Centern stehen auch deswegen nicht schlecht, weil insgesamt ein Trend zu höherwertigen Dienstleistungen erkennbar ist: Während einfache Auskünfte zu Telefonnummern oder Zugverbindungen künftig zunehmend automatisiert von Sprachcomputern erbracht bzw. im Internet von den Kund/innen selbst recherchiert werden dürften (insbesondere, wenn diese Dienste kostenpflichtig werden), wird das Personal in den verbleibenden Call Centern mit immer komplexeren Kundenanfragen umgehen müssen. Dies gilt um so mehr, als der Informationsstand der Kund/innen und die Bereitschaft, bei schlechtem Service den Anbieter zu wechseln, zunehmen. Zudem müssen Call Center gewährleisten, dass die Informationen aus den direkten Kundenkontakten z. B. über Produktmängel auch zu den entsprechenden Fachabteilungen in den Unternehmen gelangen. Denn die Call Center sind das „Ohr“ zu den Kund/innen.

Auch wollen die Kund/innen zunehmend nicht nur telefonisch in Kontakt mit Unternehmen treten können, sondern auch über Fax, E-Mails und das Internet. Aus Call Centern werden „*Customer Care Center*“ oder „*Customer Interaction Center*“, in denen das Personal flexibel und kompetent mit unterschiedlichen Medien umgehen kann. Wie verschiedene Tests von Fachzeitschriften und Unternehmensberatungen zeigen, reagieren viele deutsche Unternehmen bislang gar nicht oder nur mit erheblicher Verzögerung auf Anfragen per E-Mail, oder der Kunde erhält Antworten auf Fragen, die er gar nicht gestellt hat. Dies wird auf Dauer kaum akzeptiert werden. Hieraus resultiert zusätzlicher Schulungsbedarf für das Personal an der Kundenschnittstelle, bestimmt dieses doch in immer stärkerem Maße die Wahrnehmung der Unternehmen in der Öff-

fentlichkeit. Einem mitarbeiterorientierten Führungsstil wird deshalb zunehmende Bedeutung für die Kundenbindung und den Markterfolg von Unternehmen beigemessen.

Viele Call Center klagen schon heute über Schwierigkeiten, geeignetes Personal für die keineswegs einfache Arbeit am Telefon zu gewinnen und zu halten. Hierfür dürften sowohl das geringe Ansehen der Call-Center-Arbeit in der Öffentlichkeit als auch die in manchen Fällen tatsächlich eher schlechten Arbeitsbedingungen und Verdienstmöglichkeiten verantwortlich sein. Doch die steigenden Kundenerwartungen an Fachkompetenz und Servicequalität eröffnen nach unserer Einschätzung gute Chancen für attraktivere Arbeitsbedingungen sowie größere Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume der Beschäftigten auch in denjenigen Unternehmen, die heute noch das teilweise schlechte Image der Call-Center-Arbeit prägen.

Literatur

- Bittner, Susanne / Schietinger, Marc / Schroth, Jochen / Weinkopf, Claudia (2000a):** Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven: eine Literaturanalyse. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. [Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik](#), Nr. 2000-01.
- Bittner, Susanne / Schietinger, Marc / Schroth, Jochen / Weinkopf, Claudia (2000b):** Call Center – neue Taylorisierung oder innovative Dienstleistungsorganisation. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1999/2000. Gelsenkirchen, [S. 46-60](#).
- Bittner, Susanne / Schietinger, Marc / Schroth, Jochen / Weinkopf, Claudia (2002):** Call Centres in Germany: employment, training and job design. In Shire, Karen / Arzbächer, Sandra / Holtgrewe, Ursula / Kerst, Christian (eds.): Are regimented form of work organization inevitable? Call centres and the prospects for the innovative organization of service work in Europe. Aldershot: Ashgate (forthcoming).
- Bittner, Susanne / Schietinger, Marc / Weinkopf, Claudia (unter Mitarbeit von Christa Eberle und Jochen Schroth) (2002):** Zwischen Kosteneffizienz und Servicequalität – Personalmanagement in Call Centern und im Handel. München u. a.: Hampp. Arbeit und Technik, Bd. 22 (im Erscheinen).
- John, Hester / Schmitz, Eva (2002):** Mitarbeitermotivation im Call Center: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung 2001; Ergebnisse Forschungsprojekt FREQUENZ – Personalmanagement Call Center und Handel. Bonn: B+S Integrative Unternehmensberatung. [Bd. 2](#).
- Mola, Eva / Zimmermann, Eberhard (2001):** Arbeitsorganisation im Call Center – Chancen einer menschenzentrierten Arbeitsgestaltung. In: Arbeitsorganisation im Call Center: Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten. Veranstaltungsdokumentation der Hans-Böckler-Stiftung, des Kooperationsbüros Multimedia und Arbeitswelt und der TBS beim DGB NRW e.V. Düsseldorf, S. 6-39.
- Schietinger, Marc (2002):** Personalmanagement in Call Centern: eine Typologie. Gelsenkirchen: Inst. Arbeit und Technik. Forschungsprojekt FREQUENZ: Personalmanagement – Call Center und Handel: [Arbeitspapier 2002-01](#).

Dr. Claudia Weinkopf leitet den Forschungsschwerpunkt „Flexibilität und soziale Sicherheit“ im IAT.

Kontakt: weinkopf@iatge.de

IAT-Report 2002-08		Redaktionsschluss: 04.09.2002
Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen http://iat-info.iatge.de/iat-report/2002/report2002-08.pdf		
Redaktion	Bestellungen/Abbestellungen	IAT im Internet
Claudia Braczko braczko@iatge.de	iatreport@iatge.de 0209/1707-112	Homepage: http://iat-info.iatge.de
Matthias Knuth knuth@iatge.de	Institut Arbeit und Technik Munscheidstr. 14 45886 Gelsenkirchen	IAT-Reports: http://iat-info.iatge.de/iat-report
Der IAT-Report (ISSN 1619-1943) erscheint seit Januar 2002 in unregelmäßiger Folge als ausschließlich elektronische Publikation. Der Bezug ist kostenlos.		