

# **Call Center in Bremen**

## **Strukturen, Qualifikationsanforderungen und Entwicklungstendenzen**

### **Verfasserin:**

Dr. Hella Baumeister  
Arbeitnehmerkammer Bremen

unter Mitarbeit von  
Martina Franzen und Kornelia Knieper

**Call Center in Bremen**

Strukturen, Qualifikationsanforderungen und Entwicklungstendenzen

Verfasserin:

Dr. Hella Baumeister

Arbeitnehmerkammer Bremen

unter Mitarbeit von

Martina Franzen und Kornelia Knieper

Bremen, September 2001

## **Vorwort**

Bremen gehört in dem bundesweiten Wettlauf um die Ansiedlung von Call Centern zweifellos zu den Gewinnern, damit haben sich Call Center in der Region zu einem wichtigen Beschäftigungsbereich entwickelt.

Politik und Wirtschaft setzen auf Call Center, als einer der Garanten für Beschäftigungswachstum in den neuen Dienstleistungsbereichen. Von der Wissenschaft werden Arbeitsplätze in Call Centern als Prototypen für künftige Arbeitsbedingungen in den neuen kundenorientierten Dienstleistungen bewertet, die Beschäftigten in der betrieblichen Realität klagen jedoch über relativ schlechte Arbeitsbedingungen und Einkommensmöglichkeiten. In vielen der neuen Unternehmen gibt es keine tarifvertraglichen Regelungen und betriebliche Interessenvertretungen. Zugleich besteht Fachkräftemangel der zusammen mit der für Call Center typischen hohen Fluktuation als Wachstumsbremse in der Boombranche wirkt.

Die Arbeitnehmerkammer Bremen hat den gesetzlichen Auftrag u.a. die sozialen und ökonomischen Interessen der ArbeitnehmerInnen im Lande Bremen zu fördern und zu unterstützen. Mit der hiermit vorgelegten Broschüre zum Thema Call Center in Bremen werden eigene Untersuchungen und Analysen zu diesem neuen Dienstleistungsbereich sowie Vorstellungen und Forderungen aus Arbeitnehmersicht zu einer Weiterentwicklung dieses Beschäftigungsbereiches vorgelegt.

Insbesondere die Unternehmensbefragung der Call Center in Bremen, die in Zusammenarbeit mit dem RKW erhoben wurden, stellt repräsentative Daten und Informationen u.a. zu Unternehmens- und Beschäftigtenstruktur sowie Arbeitsbedingungen, Qualifikationsanforderungen sowie erwarteten Zukunftstrends bereit. Daneben wird die bremische Ansiedlungspolitik für Call Center beleuchtet und es wurde eine problemzentrierte Auswertung von Stellenanzeigen für eine Beschäftigung in Call Centern vorgenommen. Die Bewertung der zur Zeit durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen für Call Center sowie unterschiedliche Qualifizierungskonzepte bilden einen weiteren Schwerpunkt.

Transparenz und Informationen über Strukturen und Entwicklungstrends sind Voraussetzungen für eine Weiterentwicklung dieses Beschäftigungsbereiches. Die Broschüre stellt deshalb detaillierte Fakten zum Beschäftigungsbereich Call Center für politisch Verantwortliche aber auch insbesondere für Beschäftigte und Betriebsräte bereit. Die ermittelten Strukturen und Entwicklungen gelten in erster Linie für die Region Bremen, jedoch tendenziell auch für andere Call Center Standorte.

Nach den stürmischen Aufbauzeiten muss es nunmehr um eine Konsolidierung dieses wichtigen Beschäftigungsbereiches gehen. Aus Sicht der Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gehört dazu die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Einkommens- und Aufstiegsmöglichkeiten, der innerbetrieblichen Mitbestimmung sowie der Qualifizierungsmaßnahmen.

Dr. Hans Endl

Heinz Möller

Geschäftsführer der Arbeitnehmerkammer Bremen



Inhaltsverzeichnis:

<b>1. EINLEITUNG .....</b>	<b>5</b>
CALL CENTER – JOBMASCHINE MIT SCHLECHTEN ARBEITSBEDINGUNGEN? - PROBLEMAUFRIB - .....	5
<b>2. CALL CENTER - EIN SCHWERPUNKT DER REGIONALEN WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG BUNDESWEIT UND IN BREMEN .....</b>	<b>7</b>
2.1. CALL CENTER UND REGIONALE STANDORTPOLITIK – EIN ÜBERBLICK - .....	7
2.2. ARBEITSMARKT- UND WIRTSCHAFTSREGION BREMEN - EINE REGION IM STRUKTURWANDEL .....	12
2.3. DAS LAND BREMEN – EINE REGION SETZT AUF DEN DIENSTLEISTUNGSBEREICH TELEKOMMUNIKATION .....	12
2.3.1. Ziel der Analyse und Vorgehen .....	13
2.3.2. Bremische Wirtschaftsförderung und Call Center .....	13
2.3.3. Erstes Zwischenfazit: Call Center City Bremen – Euphorie oder Ernüchterung? .....	19
<b>3. CALL CENTER CITY BREMEN – EINE BETRIEBSBEFRAGUNG.....</b>	<b>22</b>
3.1. ZIEL DER BETRIEBSBEFRAGUNG, AUFBAU UND METHODE .....	22
3.2. INHOUSE-CALL CENTER .....	25
3.2.1. Unternehmen .....	26
3.2.2. Beschäftigtenstruktur .....	29
3.2.3. Qualifikationsanforderungen .....	31
3.2.4. Arbeitsbedingungen .....	32
3.2.5. Zukunftsprognosen .....	33
3.3. EXTERNE DIENSTLEISTUNGS-CALL-CENTER .....	34
3.3.1. Unternehmen .....	34
3.3.2. Beschäftigtenstrukturen .....	37
3.3.3. Qualifikationsanforderungen .....	39
3.3.4. Arbeitsbedingungen .....	40
3.3.5. Zukunftsprognosen .....	41
3.4. ZWEITES ZWISCHENFAZIT: INHOUSE - UND EXTERNES CALL CENTER – ZWEI SEITEN EINER MEDAILLE? .....	42
EXKURS: QUALIFIZIEREN FÜR DEN BESCHÄFTIGUNGSBEREICH CALL CENTER- DAS BEISPIEL BREMEN .....	47
<b>4. AUSWERTUNG VON STELLENANZEIGEN FÜR EINE TÄTIGKEIT IN CALL CENTERN .....</b>	<b>56</b>
4.1. AUFBAU DER UNTERSUCHUNG UND METHODE .....	56
4.2. REGIONALE UND SAISONALE VERTEILUNG DES STELLENANGEBOTES .....	58
4.3. UNTERNEHMENSSPEKTRUM .....	59
4.4. WELCHE/R MITARBEITERIN WIRD FÜR WELCHE TÄTIGKEIT GESUCHT? .....	60
4.5. QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN .....	62
4.6. ARBEITSBEDINGUNGEN .....	65
4.7. DRITTES ZWISCHENFAZIT: „TELEFONIEREN SIE GERNE? WARUM MACHEN SIE IHR HOBBY NICHT ZUM BERUF?“ DIE SUCHE NACH MITARBEITERINNEN FÜR CALL CENTER – .....	67
<b>5. STATT EINER ZUSAMMENFASSUNG: CALL CENTER CITY BREMEN - QUO VADIS? .....</b>	<b>68</b>
<b>6. LITERATURLISTE .....</b>	<b>73</b>
<b>7. ANHANG.....</b>	<b>82</b>
7.1. VERZEICHNIS DER SCHAUBILDER IM TEXT:.....	82
7.2. VERZEICHNIS DER TABELLEN IM TEXT: .....	82
7.3. ÜBERSICHT A1 IM ANHANG .....	83
7.4. FRAGEBOGEN BESTANDSANALYSE CALL CENTER IN BREMEN .....	85



## 1. Einleitung<sup>1</sup>

### **Call Center – Jobmaschine mit schlechten Arbeitsbedingungen? - Problemaufriß -**

Die wirtschaftliche Lage in Deutschland wird seit einigen Jahren durch den Wandel von der Produktions- bzw. Industriegesellschaft zur Informations- und Dienstleistungsgesellschaft geprägt. Neue technische Möglichkeiten der multimedialen Vernetzung und Liberalisierung des Telefonmarktes führten zu einer Kostensenkung im Telekommunikationsbereich. Insgesamt begünstigten diese Faktoren die Entwicklung und Gründung so genannter Call Center (Schmidt 1999: 20). Der verstärkte Wettbewerb im Dienstleistungssektor führte dazu, dass der Call Center-Bereich zu den größten Wachstumsbranchen in Deutschland zählt. So gewinnen Call Center als Arbeitsorganisationsform<sup>2</sup> zunehmend als strategisches Marketinginstrument an Bedeutung (Call Center Benchmark-Studie 1998: 1).

„Bremen wird beweisen, dass es im Wettbewerb mit anderen Standorten zur Call Center City Nr. 1 in Deutschland avanciert“ (WfG 1996:3), so Vertreter der bremischen Wirtschaftsförderung Mitte der 90er Jahre. Auch wenn dieser Anspruch bislang nicht eingelöst werden konnte, hat Bremen unbestreitbar bei dem bundesweiten Wettlauf um die Ansiedlung von Call Centern erhebliche Erfolge verbuchen können. Die Region Bremen befindet sich im strukturellen Wandel und ist auf die Schaffung neuer zusätzlicher Beschäftigungsmöglichkeiten vor allem im Dienstleistungsbereich dringend angewiesen.

Das ist die eine Seite der Medaille, die andere sieht nicht so strahlend aus: Viele der neu entstandenen Unternehmen sind betriebsratsfreie Zonen; Tarifverträge haben hier Seltenheitswert. Die Beschäftigten klagen über belastende Arbeitsbedingungen, häufig ist kein existenzsicherndes Einkommen auch bei einer Vollzeittätigkeit zu erzielen. Es fehlt an beruflichen Entwicklungsperspektiven. Die Qualifizierungsmaßnahmen für diesen Beschäftigungsbereich sind weitgehend ungeregelt und müssen zudem aus ArbeitnehmerInnenansicht als „Schmalspurausbildung“ bezeichnet werden. Zugleich herrscht ein ausgeprägter Mangel an Fachkräften, der zusammen mit der branchentypischen Fluktuation als Wachstumsbremse für diesen prosperierenden Beschäftigungsbereich wirkt.

Insbesondere in strukturschwachen Regionen, wie Bremen, werden Call Center von der Politik als „Job-Maschinen“ gesehen, als Hoffnungsträger regionaler Strukturpolitik und als Motor für Beschäftigungsförderung (Bittner u.a.: 2000: 20). In der sogenannten „Boombranche“<sup>3</sup> Call Center arbeiteten nach einer Schätzung des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) Ende 2000 etwa 225 Tsd. Beschäftigte, das sind 22 Prozent mehr als noch im Jahr zuvor. Bis 2003 wird ein Wachstum auf 310 Tsd. Arbeitsplätze prognostiziert (FAZ vom 11.10.00,; DDV 2000). Auch wenn es sich nur zum Teil um neu geschaffene Arbeitsplätze handelt und nicht selten um

---

<sup>1</sup> Der vorliegenden Veröffentlichung liegt die stark überarbeitete und um wesentliche Teile erweiterte Fassung einer Expertise im Auftrag des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der deutschen Wirtschaft (RKW) zu „Call Center City Bremen“ zugrunde (Baumeister/Knieper 2001).

<sup>2</sup> Ein Call Center stellt zusammengefasst ein technisch-organisatorisches Konzept zur Kommunikation zwischen Unternehmen und externen KundInnen zwecks Effektivität und Kostenersparnis dar und bildet somit die Schnittstelle zwischen Unternehmen zu den KundInnen.

<sup>3</sup> Der Begriff Branche ist irreführend; Call Center sind eine spezifische Organisationsform, die sich im Dienstleistungsbereich quer zu den wirtschaftsstatistischen Kategorien in einer Vielzahl von unterschiedlichen Wirtschaftszweigen mit ähnlichen Tätigkeitsschwerpunkten findet. Trotzdem wird im folgenden vereinfachend von einer Call-Center-Branche gesprochen.

Ausgliederung von bisher firmeninternen Telefonzentralen (Michalke 1999: 26), kann kaum ein anderer Beschäftigungsbereich solche Beschäftigungszuwächse verbuchen.

Trotzdem ist das verfügbare Wissen über Call Center Organisations- und Arbeitsformen, z.B. Inhouse-/externe Agenturen, Inbound- oder Outbound-Tätigkeiten wie auch über die Arbeits-, Qualifikations- und Beschäftigungsbedingungen vergleichsweise gering (CCall 2001)<sup>4</sup>. Deshalb soll für das Land Bremen, das den Begriff "Call Center City Bremen" gesetzlich schützen ließ und relativ früh die Ansiedlung von Call Centern zu einem Schwerpunkt der Wirtschaftsförderung machte, eine regionale Bestandsaufnahme des Beschäftigungsbereiches Call Center vorgenommen werden. Wie in einem Brennglas sind in dieser kleinen Region Strukturen, Schwerpunkte und Entwicklungstrends dieses stark expandierenden Bereiches besonders gut erkennbar.

Mehr und bessere Informationen über den prosperierenden Beschäftigungsbereich Call Center sind notwendig - nicht nur, um die Entwicklungsdynamik zu verdeutlichen, sondern auch das Image der Call Center und der Tätigkeit der Call Center Agents in der Öffentlichkeit zu verbessern. Zugleich sollen sie Hinweise für eine Weiterentwicklung der Arbeitsbedingungen und bisheriger Qualifizierungsstrategien liefern.

Die Veröffentlichung umfasst drei Teile und einen Exkurs. Zunächst geht es vor dem Hintergrund einer kurzen Skizze der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungssituation im Land Bremen vor allem um die Rolle der Ansiedlungsförderung des Landes, den Standort „Call Center City Bremen“ einzuführen und auszubauen. In diesem Zusammenhang werden die Aktivitäten der bremischen Wirtschaftsförderung seit Mitte der 90er Jahre zur Ansiedlung von Call Centern, die Strategien zur Personalbeschaffung und Qualifizierung der Beschäftigten für eine Tätigkeit im Call Center ebenso thematisiert wie die aktuellen Diskussionen und Problemlagen in diesem Beschäftigungsbereich. Vorangestellt wird eine kurze Auswertung der Aktivitäten der Wirtschaftsförderung in anderen Bundesländern. Gefragt werden soll, was waren die Gründe, dass sich Bremen im Wettbewerb um die Ansiedlung von Call Centern relativ gut platzieren konnte? Welches sind die zentralen Standortfaktoren aus Sicht der Unternehmen und was sprach für Bremen? Was war der Stellenwert der Arbeitsmarktpolitik zur Unterstützung der Ansiedlungspolitik? Wie stellt sich gegenwärtig die Situation auf diesem Teilarbeitsmarkt dar?

Teil zwei gibt die Ergebnisse einer Betriebsumfrage wieder einschließlich weiterer Recherchen zur Unternehmens- und Beschäftigtenstruktur, Arbeitsbedingungen, Qualifikationsanforderungen sowie erwarteter Zukunftstrends bei den Call Centern in Bremen. Geklärt werden soll, welcher Stellenwert dem Beschäftigungsbereich Call Center in der Arbeitsmarktregion Bremen insgesamt zukommt. In der Öffentlichkeit konzentrieren sich Interesse und Kritik zumeist nur auf die (neu entstandenen) externen Dienstleistungs Call Center. Demgegenüber bleibt der quantitativ bedeutendere Bereich der Inhouse Call Center unberücksichtigt. In der Auswertung wurde deshalb zwischen diesen beiden Call Center Typen differenziert.

Gefragt wird u. a. wo sind die jeweiligen Tätigkeitsschwerpunkte? Welche Arbeitsvertragsbedingungen finden sich in welchen Call Centern? Wie sehen die Arbeitszeitregelungen aus? Unterscheiden sich die Qualifikationsanforderungen nach Typ des Call Centers? Und schließlich: Welche Trends werden für die Zukunft erwartet?

---

<sup>4</sup> Die Probleme resultieren vor allem aus der Tatsache, dass Call Center zum einen als Teil bestehender Unternehmen eine besondere Organisationsform darstellen (sogenannte Inhouse Call Center) und zum zweiten als eigenständige Dienstleistungsunternehmen zugleich eine eigene Betriebsform haben (sog. Externe Dienstleistungs Call Center). Diesem Doppelcharakter von Call Centern sind die Definitions- und Erfassungsprobleme in der amtlichen Statistik geschuldet (vgl. CCall 2001:2).

Die Bestandsanalyse basiert überwiegend auf einer schriftlichen Unternehmensbefragung bzw. telefonischen Interviews und Internet-Recherchen sowie Auswertung von Broschüren, Faltblättern, Presseveröffentlichungen und weiteren informellen Materialien. Bereitgestellt werden mit dem Ergebnis der Betriebsbefragung umfangreiche Fakten und Informationen zu diesem prosperierenden Beschäftigungsbereich, die primär für die Region Bremen gelten aber tendenziell auch darüber hinaus.

In einem Exkurs werden dann die gegenwärtigen Qualifizierungsmaßnahmen für eine Tätigkeit in einem Call Center am Beispiel Bremens dargestellt und kritisch hinterfragt. Diskutiert werden insbesondere die Möglichkeiten und Grenzen der gegenwärtigen Qualifizierung Call Center Agent (IHK) und die Frage, ob die Entwicklung eines eigenständigen Ausbildungsberufes für den Call Center Bereich Sinn macht oder welche alternativen Strategien zu verfolgen sind. Es werden Anforderungen aus ArbeitnehmerInnensicht für eine nachhaltige Qualifizierung formuliert.

Im letzten Teil geht es um eine regionale Auswertung von Stellenanzeigen für eine Tätigkeit in Call Centern nach Strukturmerkmalen wie inserierendem Unternehmen, gesuchte Zielgruppen, Qualifikationsanforderungen differenziert nach ‚beruflichen Kenntnissen‘ sowie fachübergreifenden Fähigkeiten sowie angebotenen Arbeitsbedingungen. Gefragt wird hier welche Unternehmen inserieren und welche nicht? Welche Call Center suchen welche MitarbeiterInnen? Werden auf dem Arbeitsmarkt Call Center Agents (IHK) nachgefragt? Was sind die am häufigsten genannten Qualifikationsanforderungen? Zeichnen sich bei den Offerten Unterschiede nach Qualifikationsniveau ab? Was sind aus Sicht der Unternehmen die zentralen Anforderungen? Welche Arbeitsbedingungen werden offeriert?

Zum Schluss wird der Versuch unternommen, eine Einschätzung der Entwicklung von Call Centern am Beispiel der Region Bremen vorzunehmen und Forderungen zur Weiterentwicklung dieses wichtigen Beschäftigungsbereiches aus Sicht der ArbeitnehmerInnen zu formulieren.

Einbezogen in die gesamte Veröffentlichung wurde die Auswertung von Expertengesprächen mit Vertretern der Bremischen Investitionsgesellschaft, Call Center City Bremen e.V., des Arbeitsamtes, des Senators für Arbeit, der Träger von Qualifizierungsmaßnahmen sowie weiterer regionaler Experten.

## **2. Call Center - ein Schwerpunkt der regionalen Wirtschaftsförderung bundesweit und in Bremen**

### **2.1. Call Center und regionale Standortpolitik – ein Überblick -**

Die technischen Möglichkeiten der Telekommunikation erlauben es ein Call Center an jedem beliebigen Ort anzusiedeln. Eine räumliche Nähe zwischen Auftraggeber, Dienstleister und Kunden ist nicht mehr zwingend notwendig – das gilt grundsätzlich weltweit. So ist es kein Zufall, dass sich offenbar aufgrund besonders attraktiver Standortbedingungen für Call Center Irland (insbesondere die Region Dublin) und Großbritannien (insbesondere Schottland) zu Schwerpunkten in Europa herausgebildet haben. Sprachbasierte Dienstleistungen können jedoch nur begrenzt auf internationalen Märkten eingekauft werden, d.h. Call Center Betreiber die in deutscher Sprache kommunizieren (müssen), sind überwiegend auf das deutschsprachige Inland verwiesen. Das hat den intensiven Wettbewerb zwischen geeigneten Standorten innerhalb der Bundesrepublik befördert (vgl. Kerst/Arzbächer 2000).

Wirtschaftsförderung hat sich zu einem zunehmenden Politikfeld der Länder und Kommunen entwickelt, die sich vor allem auf die Dienstleistungsbranche und hier in der zweiten Hälfte der 90er Jahre wiederum auf den Wachstumsmarkt der Telekommunikation konzentrierte. Hier wurde einer der wenigen Bereiche festgemacht, wo zusätzliche neue Arbeitsplätze entstehen. Eine Tatsache, die für strukturschwache, bislang eher altindustriell geprägte Regionen wie Bremen/Bremerhaven von zentraler Bedeutung ist. So haben auch das Ruhrgebiet ebenso wie das Saarland hier sehr früh Aktivitäten entwickelt (Kerst/Arzbächer 2000; Schmidt 2000). Inzwischen bemühen sich auch strukturstärkere Länder, wie z.B. Baden-Württemberg und Bayern, häufig mit Unterstützung der jeweiligen Landesregierungen, darum Call Center anzusiedeln. Schließlich setzen in jüngster Zeit ebenfalls die neuen Bundesländer – sicherlich befördert durch günstige Bedingungen für die Vergabe von Investitionsfördermitteln – verstärkt auf Call Center<sup>5</sup>.

Erstaunlicherweise existieren flächendeckende Angaben zur regionalen Verteilung von Call Centern kaum (Biehler/Vogl 1998; CCall 2001); Das RKW hat im Rahmen der Erstellung des Branchenbildes Call Center auch eine Befragung der für Wirtschaftsförderung zuständigen Stellen in den Wirtschaftsministerien der 16 Bundesländer durchgeführt, woran sich jedoch lediglich 10 Bundesländer beteiligten (CCall 2001: 19). Das Land Bremen war im übrigen nicht darunter. Die ermittelten Informationen sind recht heterogen und offenbar nur bedingt vergleichbar – geben gleichwohl eine gute Vorstellung der regionalen Unterschiede und Schwerpunkte bei dem Bemühen zur Ansiedlung von Call Centern. Lediglich zwei Umfragen beinhalten eine Zusammenstellung der west- und auch der ostdeutschen Bundesländer, sowohl bezogen auf die jeweiligen regionalen Förderbedingungen als auch weiterer Indikatoren. Gemeinsam ist ihnen das Ziel, Hilfestellung für ansiedlungswillige Unternehmen durch Bereitstellung von Fakten zu den regionalen Rahmenbedingungen, insbesondere aber zu den jeweiligen Fördermöglichkeiten, zu geben. Zum einen wurde 1999 vom Call Center Forum, einem Zusammenschluss von Call Center Betreibern auf Bundesebene, eine Umfrage bei den Wirtschaftsförderern durchgeführt (Steinmetz 1999). Zum zweiten wurde von der Fachzeitschrift Teletalk (Tenzer 2001) im Jahre 2001 eine aktuelle Zusammenstellung von Standortbedingungen für Call Center nach einzelnen Bundesländern – wenn auch weniger ausführlich - vorgenommen<sup>6</sup>.

Damit liegen Informationen zu einer Vielzahl von Indikatoren vor, u.a.:

- **Rahmenbedingungen** der Bundesländer (Steinmetz 1999)  
u.a. Einwohner, Bruttosozialprodukt, Gewerbesteuersätze, Gewerbemieten, Verkehrsanbindung, Telefonnetz und die Genehmigung des Betriebes von 24 Std./7 Tage die Woche.
- **Arbeitsmarktsituation** (Steinmetz 1999)  
Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Anzahl der Studenten, regionale Arbeitslosenquote, durchschnittliches Lohnniveau der Call Center Agents, Quoten gelernte/ungelernte Arbeitnehmer, Mobilität der Arbeitnehmer sowie Ausbildungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer.
- **Förderbedingungen** (Steinmetz 1999; Tenzer 2001)  
Hier wird unterschieden zwischen Förderung durch die Bundesanstalt für Arbeit (BA) zur Inanspruchnahme unterschiedlicher arbeitsmarktpolitischer Instrumente bei der Einstellung von Mitarbeitern (Maßnahmen zur Verbesserung von Eingliederungsaussichten, Eingliederungshilfen, Beschäftigungshilfe für Langzeitarbeitslose, Förderung von

---

<sup>5</sup> Nach einem Ergebnis der Umfrage der bremischen Wirtschaftsförderung war Mitte der 90er Jahre die Ansiedlung von Call Centern bei ostdeutschen Kommunen erstaunlicherweise offenbar kaum ein Thema (vgl. WfG 1998 b).

<sup>6</sup> Die veröffentlichten Angaben sind jedoch – zumindest was das Land Bremen betrifft - eindeutig falsch bzw. veraltet. Das gilt z.B. für die Förderbedingungen, die veröffentlichte Kontakt-Telefonnummer, die Zahl der Beschäftigten und der Call Center.

Strukturanpassungsmaßnahmen Ost.) und den unterschiedlichen Möglichkeiten der Wirtschaftsförderung. Hinzu kommen sogenannte „weitere Fördermöglichkeiten“ wie Unterstützung bei der Suche nach einem geeigneten Standort, der Personalrekrutierung sowie der Öffentlichkeitsarbeit (Stichwort: politische Unterstützung).

- **Vorhandene Call-Center-Landschaft** (Steinmetz 1999; Tenzer 2001)  
Zahl der bereits bestehenden Call Center und beschäftigter Call Center Agents.

Bei einem Vergleich der Rahmenbedingungen ergibt sich, dass es – wie zu erwarten - erhebliche regionale Unterschiede z.B. bei den durchschnittlichen Gewerbemieten gibt. Das Spektrum umfaßt 10 – 20DM pro Monat und qm in Bayern bis zu „verhandlungsfähig, evtl. sogar im ersten Jahr frei“ in Sachsen (Steinmetz 1999).

Auffallend ist, dass durchweg fast alle Bundesländer den Call Centern entgegenkommen, geht es um die Ausweitung der Betriebszeiten. Hervorgehoben wird explizit „Eine Beschäftigung für 24 Std./7 Tage die Woche ist in den meisten Bundesländern inzwischen möglich, oft sogar ohne Antragstellung durch eine gesetzliche Regelung“ (Steinmetz 1999:2). Die Bewertung des Betreiber-Verbandes dürfte realistisch sein. Sie widerspricht jedoch explizit der Einschätzung der Bundesregierung, die ebenfalls 1999 auf eine Kleine Anfrage der PDS „Wirtschaftliche und soziale Auswirkungen der Einrichtung von Call Centern“ folgendes ausführte: „Erkenntnisse darüber, dass „zunehmend der arbeitsfreie Sonn- und Feiertag bei den Call Centern unter Druck von den Arbeitgebern gerät“ liegen der Bundesregierung nicht vor.“(BTDRs.) 14/1753: 6).

Die aufgeführten Arbeitsmarktindikatoren werden als zentral für eine Standortentscheidung bewertet, da sie entscheidend dafür seien ob der gewählte Standort auch zukünftig **genügend qualifizierte und bezahlbare Mitarbeiter** (Hervorhebung im Original (H.B.) bieten könne (Steinmetz 1999). Ein wichtiges Kriterium in diesem Zusammenhang ist sicherlich die regionale Arbeitslosenquote, die im Juni 2001 zwischen 20.4 Prozent für Sachsen-Anhalt und 5.2 Prozent für Baden-Württemberg liegt. Es gibt jedoch nicht nur Diskrepanzen zwischen den neuen- und den alten Bundesländer, sondern auch innerhalb Ost- und Westdeutschlands.

Aufschlussreich ist auch die Bewertung des Indikators „Vorhandene Call Center Landschaft“ durch den Arbeitgeberverband: „Eine größere Konzentration von Call Centern in einer Region ist zu vermeiden, da sie zu einer Steigerung des Lohnniveaus und der Fluktuation führt“ (Steinmetz 1999: 6). In der Tat scheint die Erfahrung zu bestätigen, dass bei einer Konzentration von vielen Call Centern eine Wettbewerbssituation um qualifizierte Arbeitskräfte eintritt, die mittelbar das Lohnniveau ansteigen läßt. Damit löst sich jedoch keinesfalls das Problem der nicht existenzsichernden, extrem niedrigen Einkommensmöglichkeiten - wie Vertreter der Wirtschaftsförderung nur zu häufig zu meinen scheinen.

Bei der Wirtschaftsförderung<sup>7</sup> liegt im bundesdeutschen Vergleich das Spektrum der Förderung zwischen den Polen nur „politische Förderung“ (Baden-Württemberg) und umfangreichen finanziellen Angeboten für die Ansiedlung von Call Centern wie in Mecklenburg-Vorpommern; (vgl. hierzu die Zusammenstellung der Fördermöglichkeiten in den Bundesländern: Übersicht A1 im Anhang). Verstärkend wirken die besonderen Bedingungen für die neuen Bundesländer (Förderung von Strukturanpassungsmaßnahmen Ost). Während die finanzielle Förderung hier bis

---

<sup>7</sup> Das Gesetz über die Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ ermöglicht Zuwendungen für Investitionsvorhaben der gewerblichen Wirtschaft. Dadurch soll die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft gestärkt und neue Arbeitsplätze geschaffen oder vorhandene gesichert werden. Mindestens fünf Jahre müssen die so geförderten Betriebsstätten betrieben werden (Steinmetz 1999).

zu 50% der förderfähigen Kosten<sup>8</sup> erreicht, fällt die maximale Förderhöhe in den westdeutschen Bundesländern mit maximal 28% deutlich niedriger aus. Zusätzlich werden noch befristete Lohnkostenzuschüsse (zwischen 40 und 60 Prozent) angeboten sowie eine befristete Einstellungsförderung. Fördermittel können im übrigen grundsätzlich auch an bereits existierende Call Center zur Schaffung neuer und Sicherung bestehender Arbeitsplätze vergeben werden (Steinmetz 1999).

Gerade das Land Mecklenburg-Vorpommern hat einen unrühmlichen Bekanntheitsgrad erlangt durch den offenbar aus der Not geborenen Versuch, durch „Sozialdumping“ (Biehler/Vogl 1999:267) die Ansiedlung von Call Centern zu forcieren. Auch heute wird immer noch mit dem Argument des niedrigen Lohnniveaus geworben<sup>9</sup> Befristete Einstellungsförderung bis zu 2.180 DM pro Mitarbeiter bei einem Durchschnittseinkommen der Call Center Agents von 1.840 bis 2.400 DM tragen dazu bei, dass es vermutlich Mitnahmeeffekte in erheblichem Umfang gibt.

Die lohnkostenbezogene Förderung (wie z.B. in Mecklenburg-Vorpommern) in den ersten zwei Jahren nach Gründung ist finanziell für die Call Center sehr interessant vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die Gesamtkosten eines Call Centers zu 60 - 70% aus Lohnkosten bestehen. Hier liegt jedoch zugleich ein Problem: Insbesondere eine Wirtschaftsförderung in Form von Lohnkostenzuschüssen führt zu einer einseitigen Ansiedlung von Call Centern und zwar gerade der Call Center, die Arbeitsplätze mit geringem Anforderungsniveau vorhalten. Mecklenburg-Vorpommern gilt als eine Call Center Region, die bislang überwiegend im Massengeschäft tätig ist.

Dem entsprechen auch die Einkommensstrukturen der Call Center Agents. Wird für Mecklenburg Vorpommern für 2001 eine durchschnittliche Vergütung von brutto DM 1.840 bis 2.400 DM angegeben, so sind es beispielsweise in Rheinland-Pfalz immerhin 3.000 bis 4.000 DM. Auch hierin spiegeln sich die Strukturschwächen bzw. -stärken der jeweiligen Regionen wieder. Mit aller gebotenen Vorsicht kann man ableiten, dass offenbar die Förderbedingungen eines Landes indirekt das Niveau der neu geschaffenen Arbeitsplätze in Call Centern beeinflussen können. (CCall 2001)

Die einen - eher strukturschwächeren – Länder setzen auf eine quantitative Entlastung des Arbeitsmarktes durch die Schaffung von möglichst vielen neuen Arbeitsplätzen. Dabei wird offenbar bei den Ansiedlungsbemühungen der Schwerpunkt auf den Aspekt der günstigen Kosten gelegt. Angesprochen werden primär marktorientierte Call Center. Die anderen eher strukturstärkeren Länder versuchen demgegenüber offenbar auf Qualität zu setzen, indem sie sich bemühen, bei der Ansiedlung von Call Centern an bestehenden Branchenstrukturen anzuknüpfen (vgl. Kerst/Arzbächer 2000) So zeichnen sich auch offenbar deutliche regionale Unterschiede nicht nur bezüglich der Gehaltsstrukturen, sondern auch der Aufgaben und Tätigkeiten der Call Center Agents (CCall 2001) ab.

Bei beiden Ausprägungen kommt der sogenannten politischen Unterstützung offenbar eine zunehmend wichtigere Rolle zu. In einer ganzen Reihe von Ländern haben sich zwischenzeitlich sogenannte Call Center Initiativen gebildet (Bayern, Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Thüringen (CCALL 2001:32)). So hat z.B. das Wirtschaftsministerium in Bayern zusammen mit Call Center Betreibern den Förderverein „Big Number“ gegründet, der sich u.a. für eine Verbesserung des Images der Call Center in der Bevölkerung einsetzt. Die Initiative des

---

<sup>8</sup> Die Höhe der maximalen Förderung beträgt hier für Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft im Normalfördergebiet bis 28 Prozent, im Sonderfördergebiet bis 35 Prozent. Für kleinere und mittlere Unternehmen besteht eine Fördermöglichkeit bis 43 Prozent im Normalfördergebiet und bis zu 50 Prozent im Sonderfördergebiet.

<sup>9</sup> „Das Lohnpaket ist niedriger als in den alten Bundesländern (Lohnkosten liegen im kaufmännischen Bereich 20 – 25 Prozent unter dem westdeutschen Niveau).Quelle: RKW interne Auswertung des aus den befragten Bundesländern eingegangenen Informationen zur Standortförderung von Call Centern, Februar 20001

Saarlandes „Lohn per Telefon“ fördert durch Werbung und Informationsveranstaltungen ebenfalls das Berufsbild des Telefon-Agenten und hilft bei der Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften (Tenzer 2001). Netzwerkpartner sind neben den Betreibern von Call Centern u.a. die Wirtschaftsförderung, Arbeitsämter, Industrie- und Handelskammern, Call Center Dienstleister, Private Bildungsträger, Call Center Einrichter. Kritisch ist mit Brodesser/Gröngröft (2000) hervorzuheben, dass mit Ausnahme von Niedersachsen in keinem Netzwerk bislang die Gewerkschaften einbezogen wurden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Call Center zwischenzeitlich in allen west- und ostdeutschen Bundesländern gefördert werden. Die Höhe der möglichen Fördermittel liegt zwischen 0 und 50 Prozent der förderfähigen Kosten je nach Bundesland. Innerhalb der Bundesländer richtet sich die Höhe der Förderung noch einmal nach den unterschiedlichen Fördergebieten. Finanzielle Unterstützung gibt es zum einen aus Mitteln des Europäischen Regional- und Strukturfonds sowie zum anderen aus der Gemeinschaftsaufgabe der regionalen Wirtschaftsförderung. Allerdings gibt es regional beträchtliche Unterschiede: Ganz eindeutig bieten bei der Ansiedlungspolitik die ostdeutschen Bundesländer die größten investitorischen Anreize. Diese können nach Einschätzung des Arbeitgeberverbandes auch einen Vergleich mit Fördermaßnahmen anderer europäischer Standorte standhalten (Steinmetz 1999).

Der Ansiedlung von Call Centern wird von der Politik und Wirtschaft nicht nur große Bedeutung zugemessen als Garant für Beschäftigungswachstum im Dienstleistungsbereich, sondern zugleich gelten diese Arbeitsplätze als Zukunftsarbeitsplätze in den neuen kundenorientierten Dienstleistungen. Der bundesweite Wettbewerb um die Ansiedlung von Call Centern ist hart. Teilweise kommt es zu Abwerbung bzw. Verlagerung von Call Centern zwischen den einzelnen Bundesländern. Inwieweit spezielle Förderbedingungen hierfür ursächlich sind, steht dahin.

Bekannt geworden ist das Beispiel Citibank. Die Citibank AG hat ihre Service Center in Bochum, Duisburg, Gelsenkirchen, Köln, Mannheim und Bremen mit insgesamt über 1000 Beschäftigten geschlossen um in Duisburg ein neues Call Center mit 800 Beschäftigten wieder neu zu eröffnen. Für diese Standortverlagerung wurde im Land Nordrhein-Westfalen eine Investitionszuschuss in Millionenhöhe beantragt. Damit ist die Problematik der Förderpraxis im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA) angesprochen. Diese hat das Ziel, in strukturschwachen Regionen wettbewerbsfähige Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu sichern und das Gesamteinkommen zu erhöhen. In der Förderpraxis werden Arbeitsplätze, die aus anderen (auch strukturschwachen Ländern) in ein anderes Bundesland verlagert werden, als neu geschaffen anerkannt. Eine widersinnige Regelung, die Mitnahmeeffekte geradezu herausfordert. Dieses Problem kann jedoch gegenwärtig nur benannt, nicht jedoch gelöst werden, da die regionale Wirtschaftsförderung dem föderalen System der Bundesrepublik geschuldet ist (vgl. hierzu ausführlich BT Drs. 14/1753).

In welchem Bundesland zur Zeit die meisten Call Center zu finden sind, ist unklar. Das ist kaum erstaunlich vor dem Hintergrund, dass insbesondere zur Zahl der Inhouse Call Center nur Schätzungen vorliegen (können). In der Veröffentlichung der Universität Hamburg zum „Call-Center-Markt Hamburg“ wird Hamburg als die größte Call-Center-Stadt bewertet (v. Lüde u.a. 2001). Die Zeitschrift Teletalk geht davon aus, dass sich die meisten bundesrepublikanischen Call Center in Bayern befinden (Tenzer 2001).

Welche Stadt oder welches Bundesland die meisten Call Center beherbergt, diese Frage ist hier nicht zu beantworten. Offenbar erfolgt jedoch die Entscheidung für oder gegen eine Ansiedlung nicht nur nach den finanziellen Fördermöglichkeiten. Das RKW kommt aufgrund seiner Recherchen zu dem Ergebnis, dass ungeachtet der grundsätzlichen Möglichkeit Call Center in allen Regionen der Republik einzurichten ein deutlicher Trend zur Ansiedlung in bzw. in der Nähe von Ballungsgebieten festzustellen ist (CCall 2001: 31). Hier gibt es offenbar sowohl ein

gut qualifiziertes Arbeitskräfteangebot, eine entwickelte Bildungs- und Forschungslandschaft und nicht zuletzt Hochschulen und Universitäten mit einem Potential an flexiblen, gut ausgebildeten Studenten.

Das gilt generell – wie stellt sich die Situation nun in der Call Center City Bremen dar, die offenbar in diesem sich schnell entwickelnden Beschäftigungsbereich eine gewisse Vorreiterrolle eingenommen hat. „Die Hansestadt Bremen ist das erste Bundesland, das die Bedeutung von Call Centern für die lokale Wirtschaft erkannt hat“ (Tenzer 2001: 60).

## **2.2. Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsregion Bremen - eine Region im Strukturwandel**

Das Bundesland Bremen umfaßt die beiden Städte Bremen und Bremerhaven und ist mit rund 666 Tsd. EinwohnerInnen das kleinste deutsche Bundesland. Im Jahresdurchschnitt 2000 lag die Arbeitslosenquote im Land Bremen bei 13 % und damit um ein Drittel höher als im Durchschnitt Westdeutschlands (9.6%). Hinzu kommt, dass in Bremen die Erwerbsquote deutlich unter der vergleichbarer großstädtischer Ballungsgebiete liegt.

Das Land Bremen, welches bis weit in die siebziger Jahre hinein eines der wachstumsstärksten Länder innerhalb der alten Bundesrepublik war, kämpft seit Mitte der 80er Jahre mit einer ausgeprägten Strukturschwäche. Ehemalige Standortvorteile, wie z.B. Stahlwerke und Werften, mutierten zu Nachteilen. Der bundesweite Strukturwandel der Wirtschaft ist bis in die neunziger Jahre hinein in Bremen nur unterdurchschnittlich gelungen. Der großbetrieblich geprägte Arbeitsmarkt Bremens verfügt nach wie vor über einen relativ hohen Anteil an industriellen Arbeitsplätzen. Letzter schmerzhafter Einschnitt war hier der Zusammenbruch des Vulkan Verbundes. Im Gegensatz zu den meisten anderen westdeutschen Regionen konnte der Beschäftigungsabbau bis Ende der 90er Jahre nicht gestoppt werden.

Im Ergebnis liegt seit Mitte der 80er Jahre das Arbeitslosigkeitsniveau in der Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsregion Bremen/Bremerhaven an der Spitze Westdeutschlands. Die strukturellen Probleme erinnern an diejenigen der neuen Bundesländer. Das gilt insbesondere für die Seestadt Bremerhaven. Es zeichnet sich eine Abkoppelung der bremischen Arbeitsmarktentwicklung vom Bundestrend (West) ab. Erst in jüngster Zeit beginnt sich die Schere zwischen der Entwicklung im Bundesdurchschnitt (West) und dem Land Bremen tendenziell zu schließen. Das gilt sowohl für die Entwicklung der Beschäftigten- und Arbeitslosenzahlen als auch des Wirtschaftswachstums (Freie Hansestadt Bremen, Presseinformation vom 11.01.2001).

Auf der Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten setzt Bremen auf den Dienstleistungssektor und hier seit Mitte der 90er Jahre vor allem darauf, den Zwei-Städte-Staat zu einem Multimedia- (vgl. Bremen in T.I.M.E 2000) und Call-Center-Standort zu entwickeln. „Der Stadtstaat geht weiter seinen Weg einer konsequenten Veränderung der Wirtschaftsstruktur. Strukturwandel vollzieht sich nicht von heute auf morgen. Bremen muss aufholen und in einem Standortwettbewerb, der sich weiter verschärfen wird, bestehen. Es gilt weiterhin die Infrastruktur zu modernisieren, auf neue Technologien zu setzen und vor allem den Mittelstand zu fördern. Der eingeschlagene Weg ist daher konsequent fortzusetzen“, so Wirtschaftssenator Hattig bei der Vorlage der Jahresbilanz (ebd.).

## **2.3. Das Land Bremen – eine Region setzt auf den Dienstleistungsbereich Telekommunikation**

### 2.3.1. Ziel der Analyse und Vorgehen

Gefragt werden soll, was waren die Gründe, dass sich Bremen im Wettbewerb um die Ansiedlung von Call Centern relativ gut platzieren konnte? Welches sind die zentralen Standortfaktoren aus Sicht der Unternehmen und was sprach für Bremen? Was war der Stellenwert der Arbeitsmarktpolitik zur Unterstützung der Ansiedlungspolitik? Wie stellt sich gegenwärtig die Situation auf diesem Teilarbeitsmarkt dar?

Basis der Darstellung dieses Teils ist eine Auswertung von Broschüren der bremischen Wirtschaftsförderung, Drucksachen der Bremer Bürgerschaft, Bürgerschaftsprotokollen, Presseerklärungen des Bremer Senats sowie der örtlichen Arbeitsverwaltung, einschlägiger Zeitungsartikel sowie sonstiger Materialien.

Einbezogen wurden die Auswertung von Expertengesprächen mit Vertretern der Bremischen Investitionsgesellschaft, Call Center City Bremen e.V., des Arbeitsamtes, des Senators für Arbeit sowie Bildungsträger von Qualifizierungsmaßnahmen sowie weiterer regionaler Experten.

### 2.3.2. Bremische Wirtschaftsförderung und Call Center

Bremen hat sich vergleichsweise sehr früh um die Ansiedlung von Call Centern bemüht. Um in diesem Wachstumsmarkt in der Konkurrenz zu bestehen, wurden neben Landes- und Bundesprogrammen auch kommunale Strategien entwickelt. Bereits 1995 konnte Fly Line, die Buchungszentrale der British Airways, durch die bremische Wirtschaftsförderung angesiedelt werden. Das Unternehmen entschloss sich, seinen Buchungsservice in Bremen als neuem Standort zu konzentrieren. Durch diese Standortentscheidung wurden Überlegungen zur weiteren Akquise von Call Centern für Bremen befördert. Fly Line fungiert im übrigen auch heute noch als eine Art Leitbetrieb des Beschäftigungsbereichs Call Center in Bremen.

Es bestand im Land Bremen ein breiter politischer Konsens zur Unterstützung der Ansiedlung von Call Centern, die als die Hoffnungsträger für die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen für die krisengeschüttelte Region betrachtet wurden. Bis zum Jahre 2000 – so das Ziel der bremischen Wirtschaftsförderung - sollte es in Bremen 3.000 Arbeitsplätze in Call Centern geben (Mura 1998).

Welche Aktivitäten hat Bremen nun entwickelt, um Call Center für Bremen als Standort zu interessieren?

- Wort- und Bildmarke „Call Center City Bremen“ gesetzlich schützen lassen
- Durchführung von bundesweiten Unternehmensbefragungen sowie einer Städteumfrage
- Implementation eines Muster-Call-Centers als Kompetenzzentrum und Bau eines Telematikzentrums
- Bündelung klassischer Ansiedlungsinstrumente für Call Centern
- Personalbeschaffung und Qualifizierung im Vorfeld der Ansiedlung

Innovativ waren einige dieser genannten Strategien, aber längst nicht alle. Neu war jedoch, dass Bremen sehr früh auf die Karte der Ansiedlung von Call Centern gesetzt hat. Für den Erfolg maßgebend war darüber hinaus sicherlich auch ein gewisser Mix an attraktiven Standortfaktoren,

den Bremen bieten konnte und das bereits erwähnte sehr aufgeschlossene politische Klima für die Gewinnung von Call Centern. Schließlich scheint auch hier, wie so häufig, die Anstöße und Aktivitäten von einigen wenigen Akteuren vorangetrieben worden zu sein.

### **Die Freie Hansestadt Bremen hat ein neues Markenzeichen**

Die Wortmarke „Call-Center-City“ wurde mit dem Start der Vermarktungskampagne für den Call Center Standort Bremen im Dezember 1996 beim Deutschen Patentamt angemeldet. Mit der Urkunde über die Eintragung der Marke Nr. 396 55 049 des Deutschen Patentamtes ist die Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Freien Hansestadt Bremen GmbH (WfG) seit Oktober 1997 rechtsgültig Markeninhaber. In einer zweiten Version entschloß sich die WfG „CallCenterCity“ mit dem Zusatz „Bremen“ schützen zu lassen. Damit sollte der Gefahr begegnet werden, dass auch andere Standorte in dem hart umkämpften Markt ebenfalls mit diesem Slogan akquirieren (Freie Hansestadt Bremen, Presseinformation v. 05.11.1997). Die „freche“ Strategie, durch die rechtliche Absicherung des Begriffes „CallCenterCity Bremen“ eine positive Verknüpfung der Freien Hansestadt Bremen mit dem neuen Beschäftigungsbereich der Call Center herzustellen, geht offenbar auf. Im November 1997 greift das Handelsblatt in einem mehrspaltigem ausführlichen Artikel diesen „Markennamen“ auf und berichtet über die Aktivitäten Bremens für die Ansiedlung von Call Centern (Handelsblatt vom 04.11.1997).

### **Durchführung von problemzentrierten bundesweiten Umfragen**

Im Spätsommer 1996 wurde von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Landes eine erste bundesweite Unternehmensbefragung in den Branchen Finanzdienstleistungen, Touristik, Versandhandel, Telekommunikation, Verlagswesen, Industrie und Direktmarketing zur Situation und Entwicklung von Call Centern durchgeführt<sup>10</sup>. Einen Schwerpunkt bildete die Erhebung von Kriterien für Call Center Standortentscheidungen (vgl. WfG 1997). Ein Jahr später, im Oktober 1997 wurde eine follow-up Studie durchgeführt (WfG 1998a)<sup>11</sup>. Danach waren die Entscheidungskriterien aus Sicht der Unternehmen nach Häufigkeit:

- Standortgröße
- Mitarbeiterpotential
- Mitarbeiterqualifikation
- Personalkosten
- Aushilfskräfte
- Sprache/Fremdsprachen
- Gewerbe- und Büroflächen
- technische Infrastruktur
- öffentliche Unterstützung
- Investitionsförderung

---

<sup>10</sup> Aus dem Rücklauf von immerhin 173 Fragebögen (angeschrieben worden waren 1.079 Unternehmen) wurden zum einen die Relevanz dieses neuen Beschäftigungsbereiches abgeleitet und zum anderen wichtige Strukturdaten und erwartete Zukunftstrends ermittelt. Erhoben wurden u.a. Informationen zur Organisationsform der Unternehmen, zur räumlichen Verteilung der Call Center, der durchschnittlichen Betriebsgröße, der Personalentwicklung und der Einkommensmöglichkeiten für Call Center Agents. Schließlich wurden Daten zu den Aufgaben der Call Center sowie behinderender Faktoren für die Geschäftstätigkeit von Call Centern erfragt (vgl. ausführlich WfG 1997)

<sup>11</sup> Rücklauf 185 Fragebögen von ca. 1.100 angeschriebenen Unternehmen. Die Untersuchung konzentrierte sich noch stärker auf die Ermittlung der Faktoren, die ausschlaggebend für die Standortwahl eines Call Centers sind. Abweichend von der ersten Untersuchung wurde die Frage nach der räumlichen Verteilung nicht mehr aufgenommen, dafür jedoch die Frage nach der Bewertung der neuen Kommunikationswege. Ansonsten wiederholten sich die Fragenkomplexe (vgl. ausführlich WfG 1998a).

- Call Center Dienstleister

Eindeutig war ein Trend in Richtung kostengünstiger Großstadtorte zu erkennen. Hier wurde ein Optimum der möglichen Standortvorteile gesehen: große Personalreserven, günstige Standortkosten und eine gute Infrastruktur. Aus den drei am häufigsten genannten Kriterien – Arbeitskräftepotential, Personalkosten und Qualifikation – wurde der hohe Stellenwert des Faktors Personal abgeleitet. Größere Call Center (über 100 MA) interessierte zudem das Vorhandensein von studentischen Aushilfskräften nahegelegener Universitäten und Hochschulen. Die genannten Kriterien treffen für den Standort Bremen eindeutig zu.

Vor dem Hintergrund einer immer stärker werdenden interkommunalen Konkurrenz wurden im Frühsommer 1998 von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen und dem Deutschen Städtetag (DST) eine Umfrage bei allen unmittelbaren Mitgliedsstädten des Deutschen Städtetages durchgeführt (WfG 1998b). Ziel war es, Daten zu erheben über das Engagement der Städte bei der Akquisition und/oder Bestandspflege von Call Centern und IuK-Unternehmen<sup>12</sup>.

Wichtige Ergebnisse waren: Lediglich 38 % aller Städte, bzw. 50% der Großstädte engagierten sich bei der Call Center Akquisition und Bestandspflege. Investitionsförderung für Call Center Ansiedlungen wurden von etwa 60 % aller befragten Städte vorgehalten<sup>13</sup>. Spezielle Landesprogramme zur Förderung der Ansiedlung gab es in gut einem Drittel der Städte.

Die Bewertung der Standortfaktoren durch die Unternehmen (vgl. WfG 1998a) wurde der Sichtweise der Städte gegenüber gestellt: „Personalverfügbarkeit“ und abgeschwächt „Qualifizierung“ werden übereinstimmend als zentrale Faktoren angesehen. Abweichend ist die Einschätzung des Faktors „Investitionsförderung“, dem von den Städten geringe von den Unternehmen jedoch hohe Bedeutung zugemessen wird.

Obwohl sich aus den Umfragen ergab, dass die deutschen Großstädte das Thema Call Center als Handlungsbereich der Wirtschaftsförderung entdeckt hatten, boten offenbar nur relativ wenige einen spezifischen Service für Call Center Unternehmen an. Bremen sah sich bestätigt in dem bislang eingeschlagenem Weg und knüpfte an den ermittelten Bedürfnissen der Unternehmen einerseits und den Defiziten in den Ansiedlungsbemühungen der anderen Städte an. Man versuchte, sich an die Spitze der „Bewegung“ zu setzen und einen möglichst großen Teil der neu entstehenden Call Center nach Bremen zu lenken.

### **Implementation des Muster Call Centers und der Bau eines Telematikzentrums**

Im November 1997 wurde in Bremen das bundesweit einzigartige Muster Call Center GmbH (MCC) am Flughafen Bremen eingeweiht. Ziel des neuen MCC war in erster Linie als Kompetenzzentrum für Call Center die Akquisitionsbemühungen des Standortes Bremen in der Branche zu unterstützen.

Das MCC umfaßte drei Teilbereiche:

- Ausstellungsbereich,
- Seminarraum zur Ausbildung von Call Center Agents,

---

<sup>12</sup> Hier konnten 138 Fragebögen ausgewertet werden, was einem Rücklauf von 60 % aller unmittelbaren Mitgliedsstädte des DST entsprach.

<sup>13</sup> Die Förderaktivitäten umfassen ein breites Spektrum, das von Bundesprogrammen (GRW/GA) über Hilfen der Arbeitsämter bei der Qualifizierung, Unterstützung bei Genehmigungsverfahren, Bereitstellung von preiswerten Gewerbeflächen bis zu Sonderregelungen z.B. bei der Genehmigung von Sonntagsarbeit reicht.

- Telemarketingagentur.

Die von der bremischen WfG initiierte Einrichtung wurde von zwölf Partnern<sup>14</sup> getragen als „public private partnership“. Damit bot das MCC die Möglichkeit zur Produktpräsentation für Call Center relevante Hard- und Software, Telekommunikation- und Einrichtungslösungen. Angeschlossen war ein vollausgestattetes Aus- und Weiterbildungszentrum, das auch gemietet oder mit eigenen bzw. fremden Mitarbeitern genutzt werden konnte. Schwerpunkt war die individuelle Beratung von Firmen bei der Konzipierung und dem Aufbau eines Call Centers. Angegliedert war die DMC Nord Database Marketing Communication GmbH, ein Call Center im Echtbetrieb quasi als Anschauungs Objekt. Regelmäßige Informationsveranstaltungen z.B. zu aktuellen Trends zukünftiger Call Center Anwendungen oder auch Innovationen ergänzten das Angebot (vgl. ausführlich MCC 1997; Freie Hansestadt Bremen, Presseinformation v. 5.11.1997).

„Vom boomenden Markt für Call Center möchte Bremen besonders profitieren“ (Handelsblatt v. 04.11.97). So wurde folgerichtig ein weiterer Baustein zur Unterstützung der Ansiedlung von Call Centern mit dem Bau eines sogenannten Telematikzentrums im Airport Gewerbezentrum gelegt. Erstellt wurde die erste spezifische Call Center-Mietimmobilie in ganz Deutschland mit 4 500 qm sehr großflächiger Büroflächen, stützungsfrei, mit Doppelboden und etwas höheren Deckenhöhen sowie Telekommunikationsverkabelung, wie sie für den Betrieb von Call Centern optimal ist. Inzwischen wurde das Telematikzentrum in einem zweiten Bauabschnitt um weitere 3 500qm aufgestockt. Bremen hatte mit diesen Aktivitäten Vorleistungen erbracht, die es ansiedlungswilligen Unternehmen ermöglicht, innerhalb kürzester Zeit den Betrieb aufzunehmen.

Zur weiteren Profilierung des Standortes Bremen als Call Center City wurde von der WfG und dem MCC eine Reihe von Veranstaltungen initiiert<sup>15</sup> u.a. zur Information und Rekrutierung der benötigten Arbeitskräfte für die neu angesiedelten Unternehmen unter Beteiligung des Arbeitsamtes.

Das MCC war von Anfang an als Projekt auf drei Jahre befristet. Im Juni 2000 wurde das MCC geschlossen. Seine Funktion als Anschauungsobjekt und Informationszentrale hatte sich in dieser schnelllebigen Branche überholt. Galt das MCC noch in der ersten Zeit als Novum, das Besucher und Interessenten aus der ganzen Bundesrepublik anzog, so veränderten sich nach und nach die Aktivitäten des MCC. Mehr und mehr wurden für den Call Center Standort Bremen Koordinierungs- und Informationsaufgaben übernommen. So wurde eine Arbeitskreis von Call Center Betreibern initiiert, in dem u.a. gemeinsame Probleme diskutiert sowie über neuere technologische Entwicklung informiert wurde. Im Frühjahr 2000 gründete sich die Interessensvertretung der Branche, Call Center City Bremen e.V., ein Zusammenschluss von 18 Call Center Betreibern, Bildungsträgern und Vertretern der bremischen Wirtschaftsförderung unter Begleitung des Senators für Arbeit und des örtlichen Arbeitsamtes Bremen (Weser Kurier vom 18.05.2000).

## **Bündelung klassischer Ansiedlungsinstrumente**

---

<sup>14</sup> Partner und Gesellschafter des MCC waren: micrologica AG (Call Center Software); Plantronics GmbH (Call Center Headsets); engram GmbH (Videokonferenz Systeme); Airport Center Bremen (Büroflächen in Bremen); BCI Business Communications International GmbH (Technische Planung); Corporate Express Büropartner GmbH&Co.KG (Büroeinrichtungen); KommunikationsAgentur (Personalqualifikation); WfG Bremen (Beratung und Förderung bei Neuansiedlungen); Arbeitsamt Bremen (Personal und Schulung); Siemens AG (Hard- und Software und Integrationslösungen); Stoll Com AG & Co (Call Center Dienstleistung); DMC Nord, Database Marketing Communications GmbH (Call Center Software und Telemarketing); (vgl. Freie Hansestadt Bremen, Presseinformation vom 5.11.1997; MCC 1997)

<sup>15</sup> So z.B. die 1997 bundesweit erste Call Center Messe mit 50 Ausstellern und 2.400 Besuchern. 1998 wurde ein zweiter dreitägiger Call Center Kongreß mit Fachausstellung im Bremer Messe Centrum Bremen mit 28 Referenten durchgeführt. Zu nennen sind auch vielfältige Informationsveranstaltungen mit Fachvorträgen zu unterschiedlichen Problembereichen.

Zur Unterstützung des „integrierten Powermarketing“ (Mura 1998:20), mit dem Bremen um die Ansiedlung von Call Centern warb, wurde eine spezielle Informationsbroschüre „Call Center City Bremen“ (WfG 1996) erstellt. Hier bot sich Bremen als ein spezialisierter Standort an insbesondere für standortunabhängige Dienstleistungen.

Bremen warb mit folgenden Standortvorteilen (vgl. WfG 1996; Mura 1998):

- **Personal**

Aufgrund der angespannten Arbeitsmarktsituation Verfügbarkeit von geeignetem Stammpersonal; relativ hohes Bildungsniveau;

- **Aushilfskräfte (Uni/ Hochschule)**

Durch Universitäts- und Hochschulstandort Verfügbarkeit von Studenten, Studienabbrechern;

- **niedriges Lohnniveau**

In Bremen liegen die durchschnittlichen Stundenlöhne bis zu 20% unter denen anderer Großstädte (Stundenverrechnungssätze von Call Center Agenten).

- **Hochdeutsch/Fremdsprachenkenntnisse**

In Bremen wird relativ reines Hochdeutsch gesprochen; aufgrund der traditionellen Rolle als Handels- und Hafenstandort sind Fremdsprachenkenntnisse insbesondere Englisch weit verbreitet;

- **Büroflächen**

attraktive Büroflächen zu günstigen Bedingungen; Erstellung von neuen Immobilien orientiert an den besonderen Bedürfnissen von Call Centern  
Optimale Standorte mit bester verkehrlicher Anbindung (ÖPNV)

- **Investitionsförderung**

Investitionsförderung (GA/GRW für die Stadt Bremen nur bis einschließlich 1999) bis zu 28%; eigenes Landesprogramm (LIP); Förderung von 7,5 bis 15 % für KMU;

- **Telekommunikation**

Gute technische Infrastruktur in Form von leistungsfähigen Netzen und Knoten (ISDN u. ATM)

- **Qualifizierung / Personalbeschaffung**

Qualifizierung der benötigten MitarbeiterInnen durch Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen am Standort ggf. durch das Arbeitsamt gefördert (Stichwort: Qualifizierungsoffensive Call Center); Ergänzende Finanzierung durch EU/ Landesmittel und Landesprogramme (LAQ); Unterstützung bei der Personalbeschaffung;

- **Hohe Jahresarbeitszeit**

In Bremen gibt es lediglich 11 gesetzliche Feiertage; in Nordrhein-Westfalen, Baden-Württemberg und dem Saarland jeweils 14 und in Bayern sogar 15;

- **Flexible Handhabung Ausnahmegenehmigungsverfahren**

Flexible Genehmigungsverfahren bei einem Siebentage- und Vierundzwanzigstundenbetrieb des Call Centers; ab 1998 generelle Freigabe durch Bedarfsgewerbeverordnung:.

- **Entscheidungskompetente schnelle Beratung**

„Stichwort: one face to the customer“

Der regionalen Wirtschaftsförderung kommt eine nicht zu unterschätzende, wenn auch nicht zentrale Rolle zu: Das Land Bremen war bis Ende 1999 Fördergebiet im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA). Ziel dieser GA ist es, in strukturschwachen Regionen wettbewerbsfähige Arbeitsplätze zu schaffen bzw. zu sichern und das Gesamteinkommen zu erhöhen. Im Rahmen dieses Förderprogramms war auch in Bremen eine Investitionsförderung bis zu 28 % möglich. Während seit 2000 die Stadt Bremen aus der Förderkulisse gefallen ist, gelten für die Stadt Bremerhaven nach wie vor erhöhte Fördersätze.

Gesamtwirtschaftlich ist zweifellos die Förderung der Ansiedlung von einem Call Center in einem Bundesland kontraproduktiv, wenn zugleich Arbeitsplätze in einem anderen abgebaut werden. Gleichwohl zählen für jedes Bundesland Arbeitsplätze, das gilt insbesondere für strukturschwache Regionen wie Bremen, die unter den Bedingungen des Haushaltsnotstandes agieren müssen. Dieses Verhalten ist denn auch keineswegs ein bremisches Phänomen, sondern findet sich bundesweit und z. B. auch in Nordrhein-Westfalen (BT Drs. 14/1753), Dieser widersinnige Förderwettbewerb ist dem föderalen System der Wirtschaftsförderung in Deutschland geschuldet.

Es greift jedoch zu kurz, wollte man die Ansiedlung vieler Call Center in Bremen allein auf die relativ üppige Investitionsförderung zurückführen. Andere Faktoren waren sicherlich ebenso entscheidend.

In Bremen gab es bereits sehr frühzeitig für ansiedlungsinteressierte Call Center einen einzigen Ansprechpartner, der Koordinierungsaufgaben wahrnahm. Dieses System ist zwischenzeitlich noch effektiviert worden. Heute werden zu jedem von einem ansiedlungswilligen Unternehmen gewünschten Termin – auch sehr kurzfristig – alle regionalen Entscheidungsträger zusammen an einen Tisch gebracht. So haben die Vertreter der Bremer Investitionsgesellschaft (BIG), die nach einer Umstrukturierung der Wirtschaftsförderung nunmehr für die Akquisition von Call Centern zuständig sind, sofortige Entscheidungsbefugnis über Investitionshilfen, z.B. auch bezogen auf Immobilien. Vertreter der örtlichen Arbeitsämter und der mit der Qualifizierung CallCenterAgents befassten Bildungsträger sitzen ebenso mit am Tisch als auch z. B. Vertreter des Senators für Arbeit zuständig für ergänzende Landesmittel für Qualifizierung bzw. Landesprogramme für betriebliche Qualifizierung.

Als Vorteile des Standortes Bremen erwiesen sich neben den genannten Faktoren noch zwei weitere: zum einen sehr zügige politische Entscheidungen und zum zweiten der bereits erwähnte breite Konsens für die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen für die Region. In diesem Zusammenhang ist auch die 1998 erlassene Bedarfsgewerbeverordnung hervorzuheben, nach der auch an Sonn- und Feiertagen ohne besondere Genehmigung gearbeitet werden kann. Einen nennenswerten Widerstand in der Region gab es nicht – auch nicht von Seiten der Gewerkschaften.

**Personalbeschaffung und Qualifizierung für die Beschäftigung in Call Centern**

Wie aus den durchgeführten Umfragen und den Verhandlungen mit potentiellen Interessenten hervorging, ist einer der wichtigsten Standortfaktoren für die Ansiedlung von Call Centern, die

Verfügbarkeit geeigneter MitarbeiterInnen. In Bremen war deshalb die Einschätzung handlungsleitend: „Ein wichtiger Beitrag der Arbeitsmarktpolitik zur Wirtschaftsförderung für ansiedelnde Betriebe besteht darin, dass geeignetes Personal zur Verfügung steht.“ (SfA 2000) Das gilt um so mehr, als nach Berechnungen der WfG 60 – 80% der Kosten eines Call Centers auf Personal entfallen (WfG 1996).

Eine zentrale Vorleistung der bremischen Wirtschaftsförderung war die Personalbeschaffung, insbesondere jedoch Qualifizierung von Arbeitskräften entsprechend den spezifischen Bedürfnisse der ansiedlungswilligen Unternehmen und zwar bereits im Vorfeld einer Ansiedlung. So hat u.a. das Arbeitsamt Bremen<sup>16</sup> in Kooperation mit dem Senator für Arbeit bereits seit Mitte der 90er Jahre die Ansiedlungspolitik von Call Centern durch die Wirtschaftsförderung begleitet. Ausgehend von der „Arbeitskräfteorientierung“ des ansiedlungswilligen Unternehmens, geht es dabei nicht nur um die Zahl und Qualität verfügbarer MitarbeiterInnen, sondern auch um den Einsatz von arbeitsmarktpolitischen Instrumenten im Rahmen des SGB III (Sozialgesetzbuch) und den konkreten und verbindlichen Einsatz von Trainingsmaßnahmen zur Qualifizierung und der Möglichkeit der Vergabe von Eingliederungszuschüssen<sup>17</sup>. Zum Problembereich Qualifizierung für den Beschäftigungsbereich Call Center vgl. ausführlich den Exkurs.

### 2.3.3. Erstes Zwischenfazit:

#### Call Center City Bremen – Euphorie oder Ernüchterung?

Offenbar besteht ein eindeutiger Trend zur Ansiedlung von Call Centern in Ballungsgebieten. Faktoren wie das gute qualifikatorische Arbeitskräfteangebot und eine entwickelte Bildungslandschaft greifen offenbar stärker als besonders üppige Subventionen und Investitionshilfen. Davon hat auch Bremen profitiert. Hinzu kommt, dass Bremen durch sein frühzeitiges Engagement offenbar gegenüber anderen Standorten bei der Ansiedlung einen Vorsprung erzielen und die Stadt als Call Center City profilieren konnte. Befördert wurden die Ansiedlungsbemühungen durch

- Attraktive Standortbedingungen (preiswerte Großstadt mit relativ niedrigem Lohnniveau, großes Arbeitskräftepotential, Hochschulstandort, gute und innovative Förderbedingungen)
- Schnelle Entscheidungsstrukturen
- Breite politische Unterstützung für die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen

Der hohe politische Konsens macht sich z. B. an der Verabschiedung der Bedarfsgewerbeverordnung fest, d.h., der generellen Freigabe der Sonn- und Feiertagsarbeit. Politische Wertschätzung zeigt sich jedoch auch daran, dass wichtige Persönlichkeiten des politischen Lebens, wie z.B. Landesvater Henning Scherf, die Eröffnung eines Call Centers vornehmen.

Allein von 1995 bis 2000 sind von der bremischen Wirtschaftsförderung 16 Call Center mit über 2000 geplanten Arbeitsplätzen angesiedelt worden. Der Schwerpunkt lag in den Jahren 1998

---

<sup>16</sup> Es wurde eigens im Arbeitsamt Bremen eine Projektgruppe Call Center gegründet mit dem Ziel, die Ressourcen zu bündeln u.a. zur Rekrutierung von Arbeitskräften für Call Center, aber auch vor allem, um Teilnehmer für die Qualifizierungsmaßnahmen zu gewinnen. Seit letztem Jahr wird die bisherige Arbeit der Projektgruppe im übrigen wieder dezentral von den zuständigen Fachvermittlern – wie für andere Branchen auch – übernommen. Call Center sind in Bremen zwischenzeitlich ein etablierter Beschäftigungsbereich; allerdings gibt es einen speziellen Beauftragten für Call Center (vgl. Arbeitsamt Bremen, Presseinformation vom 7.8.2001).

<sup>17</sup> Hinzu kommen die originären Vermittlungsleistungen des Arbeitsamtes, wie z. B. Aufnahme von Stellenangeboten, Durchführung von Gruppen-Informationsveranstaltungen und Jobbörsen.

und 1999, als für Bremen noch die günstigere finanzielle Ansiedlungsförderung für strukturschwache Regionen galt. Dass jedoch die üppige Investitionsförderung nicht das alleinige Auswahlkriterium für ansiedlungswillige Betriebe ist, zeigt sich daran, dass die Seestadt als Teil des Landes Bremen zwar von Anfang an in die Vermarktungsstrategien einbezogen war, es gleichwohl lange nicht gelungen ist, Bremerhaven zu einem Call Center Standort zu entwickeln<sup>18</sup>. Allein günstige Lohnstrukturen und attraktive Investitionsförderung sind offenbar nicht entscheidend, aber sicher auch nicht unbedeutend.

Die BIS – Bremerhavener Gesellschaft für Investitionsförderung und Stadtentwicklung – hat sich intensiv um die Ansiedlung von Call Centern bemüht. Zum 1.12.2001 wird ein neues Call Center, D & S Online KG, den Betrieb aufnehmen. Bis 2002 sollen hier 200 bis 400 Arbeitsplätze geschaffen werden. Die öffentliche Hand finanziert das zukünftige Gebäude mit 11,8 Millionen DM. Über die Arbeitsbedingungen und Entlohnungsstrukturen ist eine kontroverse Diskussion entbrannt. Vorherrschend dürfte jedoch die Position des IHK-Hauptgeschäftsführers sein: „Angesichts der Arbeitslosigkeit ist Bremerhaven wohl kaum in der Position zu sagen, diese Arbeitsplätze wollen wir nicht.“ (Nordsee Zeitung vom 31.3.2001). Die Wirtschafts- und Arbeitsmarktregion Bremen/Bremerhaven kämpft eben mit erheblichen strukturellen Problemen.

So dürfte es kein Zufall sein, dass Bremen bei den Ansiedlungsbemühungen im Unterschied zu anderen Regionen nicht in erster Linie an vorhandenen Branchenstrukturen angeknüpft hat sondern Unternehmen des Beschäftigungsbereiches Call Center insgesamt akquirierte. Hier wurde ein Beschäftigungspotential gesehen, an dem man in der Breite partizipieren wollte. Bremen hat geworben um standortunabhängige Call Center. Wahlmöglichkeiten bei der Ansiedlung wurden offenbar kaum gesehen. Das kann kaum erstaunen vor dem Hintergrund der schwierigen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungslage in der Region. Die Entwicklung, die sich hier abzeichnet, dürfte sich – mit aller gebotenen Vorsicht - auch in anderen Krisenregionen West- und Ostdeutschlands wiederfinden lassen. Auch das Saarland gehört neben Nordrhein-Westfalen zu den strukturschwachen Regionen, die große Vorleistungen für die Ansiedlung von Call Centern gemacht<sup>19</sup> haben (Schmidt 2000; Kerst/Arzbächer 2000). Insbesondere Regionen, die sich in einem Strukturwandel befinden, wie im Westen z.B. das Saarland, Nordrhein-Westfalen und in jüngster Zeit verstärkt der Osten u.a. mit Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg konkurrieren über den Preis (Essbauer 2000). Demgegenüber dürfte in prosperierenden Regionen, wie z.B. Baden Württemberg oder Bayern, die möglicherweise aufgrund der Nähe zum Stammunternehmen bzw. wichtiger Kunden oder anderer Faktoren aus Sicht der Call Center attraktiv sind, eher eine gezielte, an den bisherigen regionalen (Branchen) Schwerpunkten anknüpfende Ansiedlungsstrategie erfolgt sein. Allerdings ist es auch im Ruhrgebiet einigen Kommunen gelungen sich zu spezialisieren: So findet sich in Duisburg ein Schwerpunkt an Bank- bzw. Finanzdienstleistungs Call-Centern und in Dortmund haben sich verstärkt technische support-center angesiedelt, möglicherweise befördert durch regionale Stärken im Bereich der Softwareentwicklung (Kerst/Arzbächer 2000).

Das Spektrum der Neuansiedlungen der Stadt Bremen zumindest ist sehr heterogen, u.a.:

- „Fly Line“, Buchungszentrale British Airways
- „Telegate“, Telefonauskunft

---

<sup>18</sup> Die Arbeitslosigkeit in Bremerhaven liegt im Jahresdurchschnitt 2000 mit 17.7 Prozent nicht nur weit über dem stadtbremischen Niveau sondern zugleich ist das Lebenshaltungs- und Einkommensniveau deutlich niedriger; Gleichwohl gab es zum Erhebungszeitpunkt lediglich drei Call Center mit insgesamt 100 Beschäftigten, von denen zudem ein Call Center mit ca. 50 Beschäftigten zum 31.3.2001 geschlossen hat.

<sup>19</sup> Das Saarland war das erste Bundesland, welches die Arbeitszeitregelung für Call Center modifiziert hat (1997); Bereits seit 1993 erlaubt eine generelle Ausnahmeregelung, den Betrieb an Wochenenden für Call Center durchlaufen zu lassen (Schmidt 2000:23).

- „Profi Call“, Telefonmarketing
- „Service Call“, Pflegedienstvermittlung/Notruf
- „seka-team“, Service Center Eduscho/Tchibo
- „SuSE“, support center für Linux
- VIAG Interkom, Call Center eines Telekommunikations Providers
- HOIST, Kreditverwaltung

Neben den Neuansiedlungen von externen Call Center Dienstleistern gibt es in Bremen eine Vielzahl von Inhouse Call Centern, entweder als integrierte Abteilung eines Unternehmens oder aus- bzw. neugegründet in Bremen als rechtlich selbständige Einheit. Die Entwicklung dieses Teilarbeitsmarktes verlief sehr viel weniger spektakulär als die Neuansiedlungen der großen externen Call Center, hat jedoch erhebliche quantitative Bedeutung, die nur zu häufig aus dem Blick gerät.

1995 wurde das erste Call Center in Bremen angesiedelt. Geschätzt wird, dass es Ende 2000 im Land Bremen einschließlich der Inhouse Call Center, insgesamt ca. 55 Call Center mit ca. 2.500 Arbeitsplätzen (Weser-Report v. 21.01.00) gibt. Damit wurde das ehrgeizige Ziel der regionalen Wirtschaftsförderung von 3.000 Arbeitsplätzen in Bremer Call Centern im Jahre 2000 knapp verfehlt.

Natürlich ist damit noch nichts über die zusätzlich gewonnenen Arbeitsplätze<sup>20</sup> für die Region Bremen gesagt. Gleichwohl ist die quantitative Bilanz für Bremen beeindruckend. Vom bundesweiten Boom der Call Center Branche konnte Bremen offenbar einen überproportionalen Anteil in den Stadtstaat lenken<sup>21</sup>. Hinzu kommt, dass nicht nur weitere Ansiedlungen geplant sind, sondern auch eine Aufstockung von Arbeitsplätzen in bestehenden Call Centern. Nach Schätzung der bremischen Wirtschaftsförderung ist in diesem Jahr durch Neuansiedlung und vor allem Aufstockung in den bestehenden Call Centern mit mindestens 1.000 zusätzlichen Arbeitsplätzen zu rechnen (vgl. hierzu Punkt 3). Geschätzt wird, dass bereits heute schon etwa 1.000 Arbeitsplätze nicht besetzt werden können.

Damit ist das größte aktuelle Problem angesprochen, was jedoch weder neu (Weser-Kurier vom 23.11.1998) noch ein bremisches Phänomen ist (FAZ vom 11.10.00). Es ist nicht nur schwer eine ausreichende Zahl von TeilnehmerInnen für die Qualifizierungsmaßnahmen zu gewinnen, sondern auch die Besetzung von Stellen durch Quereinsteiger stellt sich problematischer dar als ursprünglich vermutet. Erstaunlich vor dem Hintergrund der Tatsache, dass in Bremen Ende 2000 etwa 40 000 Arbeitslose, darunter ca. 40 Prozent Frauen, bei den Arbeitsämtern registriert sind und in Bremen zudem die Erwerbsquote unter der vergleichbarer Großstadregionen liegt, was auf eine relativ große Stille Reserve hindeutet.

Gründe für den Personalmangel liegen auf mehreren Ebenen. Zunächst haben Call Center in der Öffentlichkeit offenbar nach wie vor eher ein schlechtes Image; die Tätigkeit gilt durchweg als unqualifiziert. Hinzu kommen – wenn auch nicht überall - relativ schlechte Arbeitsbedingungen. Neben den für diesen Beschäftigungsbereich typischen flexiblen Arbeitszeiten sowie häufiger Sonn- und Feiertagsarbeit ist es vor allem die niedrige Entlohnung, die eine Besetzung der

---

<sup>20</sup> Insgesamt muß den neu geschaffenen Arbeitsplätzen in einer Region der Abbau von Arbeitsplätzen durch Schließung von Abteilungen oder ganzen Niederlassungen in anderen Teilen der Bundesrepublik bzw. Europas gegenüber gestellt werden.

<sup>21</sup> Als Faustformel für einen proportionalen Anteil gilt: Auf das Land Bremen entfällt ein Prozent des bundesweiten Aufkommens. Nach der Schätzung des DDV gab es Ende 2000 bundesweit 225 Tsd. Beschäftigte, das würde einem Anteil von 2 250 Beschäftigten für das Land Bremen entsprechen. Da Bremerhaven weit unterdurchschnittlich an dem Aufkommen partizipiert, ist die Stadt Bremen sicherlich einer der Hochburgen.

Stellen – auch in einer Region wie Bremen – fast unmöglich macht<sup>22</sup>. Schließlich ist offenbar nicht jede/r InteressentIn für eine Tätigkeit in einem Call Center geeignet. Zugleich entsprechen die gegenwärtigen Qualifizierungsmaßnahmen nicht den Anforderungen vieler Call Center-Betreiber.

In Bremen wurden nicht nur mit massiver Unterstützung des Landes und der Arbeitsverwaltung Qualifizierungskonzepte für die potentiellen MitarbeiterInnen entwickelt und finanziell gefördert (BBDrs. 15/484), sondern sich auch intensiv um die Personalrekrutierung gekümmert - eigentlich eine originäre Aufgabe der Betriebe selbst. Der Standortwettbewerb sollte auch dadurch gewonnen werden, dass Wege aufgezeigt wurden, wie in Bremen die Personalgewinnung der Betriebe unterstützt wird. Dieses Problem war sogar Thema einer Anfrage in der Bremischen Bürgerschaft (vgl. BBDr. 14/1354).

Diese Strategien stoßen nunmehr an Grenzen. Personalmangel lähmt offenbar die Expansion der bestehenden und die Anwerbung von neuen Call Centern. Call Center Agents sind gesuchte Leute. Es wird von head-huntern auch unterhalb der Managementebene gesprochen, sogar von Kopfgeldprämien ist die Rede. Leiharbeitsfirmen werben Call Center Agents ab und vermitteln sie wieder an Betriebe – der Teilarbeitsmarkt Call Center ist in Unordnung.

Die Lösung dieser Probleme kann nur von den Betrieben selbst kommen: Call Center-Betreiber selbst sind aufgefordert, Aktivitäten zu entwickeln zur Verbesserung des Call Center Images in der Öffentlichkeit, aber auch zur Überwindung des Personalengpasses. Dieser Problemkomplex soll mit Hilfe einer Koordinierungsstelle, angegliedert beim Verein Call Center City e.V., angegangen werden. Finanziert für zwei Jahre vom Arbeitssenator sollen Schwerpunkte der Arbeit bei Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Personalbeschaffung und Weiterentwicklung eines Berufsbildes für die Tätigkeit im Call Center liegen. Ziel ist es mit Hilfe dieser Koordinierungsstelle 300 Stellen durch QuereinsteigerInnen zu besetzen. Obwohl die Koordinierungsstelle finanziell gefördert wird durch das Land, wird sie in privatwirtschaftlicher Eigenverantwortung geführt. Damit setzt Bremen bewußt auf ein anderes Konzept als z.B. das Saarland oder Bayern, wo das Land Mitverantwortlicher entsprechender Aktivitäten ist<sup>23</sup>.

### **3. Call Center City Bremen – eine Betriebsbefragung**

#### **3.1. Ziel der Betriebsbefragung, Aufbau und Methode**

Gegenwärtig arbeitet etwa 1 Prozent aller ArbeitnehmerInnen in der Stadt Bremen in einem Call Center, das sind mehr als in dem für das Land Bremen immer noch bedeutendem Bereich des Schiffbaus. Auch wenn es sich nur zum Teil um neu geschaffene Arbeitsplätze handelt, haben sich Call Center hier zweifellos zu einem wichtigen Beschäftigungsbereich entwickelt.

Der Bedeutung und auch dem Stellenwert, den Call Center in der wirtschafts-, arbeitsmarkt- und bildungspolitischen Diskussion einnehmen, entspricht der Informationsstand in keiner Weise. Weder liegen verlässliche Daten über die genaue Zahl von Call Centern und den dort geschaffenen

---

<sup>22</sup> Für das neu angesiedelte Call Center in Bremerhaven wurden Einstiegsgehälter von 1.710 DM brutto bei einer 30-Stunden-Woche geboten. Zwischenzeitlich wurde das Einstiegsgehalt auf 1.900 DM brutto angehoben (Nordsee Zeitung vom 21.7.01; vgl. auch Punkt 2.3.3.)

<sup>23</sup> Im September 2000 wurde in Bayern z.B. von 21 bayerischen Call Center und Weiterbildungsunternehmen in Zusammenarbeit mit dem bayerischen Wirtschaftsministerium die Private Public Partnership BIG NUMBER, als Werbefeldzug für Call Center in Bayern ins Leben gerufen (Steinmetz 2000); Mit der Aktion „Lohn per Telefon“ unterstützt die saarländische Landesregierung gemeinsam mit der gW Saar die Call Center Branche im Saarland (Call Center News 2000).

Arbeitsplätzen noch zur Beschäftigtenstruktur der ArbeitnehmerInnen vor (Bittner u.a. 2000: 37). Da, wie erwähnt, es sich keineswegs um eine Branche im Sinne der Wirtschaftsstatistik handelt (vgl. CCall 2001: 500), können auch keine Strukturdaten über Betriebe und Beschäftigte veröffentlicht werden. Zudem kann nicht angegeben werden, wie viele Arbeitsplätze es schon länger gibt, wie viele ausschließlich auf Ausgliederungen beruhen<sup>24</sup> und wie viele neu entstanden sind. Vorliegende Studien, Schätzungen und Hochrechnungen sind zum einen zumeist von Interessenverbänden oder Consulting Unternehmen erstellt und deshalb häufig durch ein spezifisches Erkenntnisinteresse geprägt<sup>25</sup>. Zum anderen beziehen sich die Angaben meistens nur auf externe Dienstleistungs-Call-Center, die im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses und der Kritik stehen. Der größere Bereich - die sogenannten Inhouse Call Center - bleibt im Vergleich dazu seltsam unbeleuchtet.

Methodisch transparente empirische Untersuchungen zu Umfang und Struktur des Call Center Marktes liegen bislang kaum vor, weder für das Bundesgebiet noch für einzelne Regionen. Die Universität Hamburg hat kürzlich erste Ergebnisse einer Untersuchung zum „Call Center-Markt in Hamburg“ (v. Lüde u.a. 2001) vorgelegt, die im Auftrag der Wirtschaftsbehörde Hamburg durchgeführt wurde. Allerdings wurden bislang lediglich erste Kernaussagen veröffentlicht, die zudem nicht zwischen den beiden Call Center-Typen differenzieren.

Das Ziel der Hamburger Studie jedoch, „durch eine erstmalige repräsentative – und damit bisher beispiellose – Befragung der vor Ort ansässigen Call Center eine wissenschaftlich fundierte Datengrundlage zum (regionalen) Call Center-Markt (...) zu gewinnen“ (ebd: S. 2) deckt sich mit der Intention der hier vorgelegten Bremer Betriebsbefragung. Den politisch Verantwortlichen in der Region sollen Daten und Fakten zur Struktur und Entwicklung des Call Center-Marktes in Bremen an die Hand gegeben werden und damit die Voraussetzung zur Weiterentwicklung dieses stark expandierenden Beschäftigungsbereiches.

Der nachfolgende Beitrag stellt also für eine kleine überschaubare Region, wie den Zweistädtestaat Bremen, sowohl Informationen zu den Inhouse Call Centern als auch den externen Dienstleistungs Call Centern zusammen. Absicht ist es, mittels einer entsprechenden anonymisierten und aggregierten Zusammenstellung der Strukturdaten für das Land Bremen zu einer Trendbeschreibung der Entwicklung und Dynamik der unterschiedlichen Formen von Call Centern und ihren Arbeitsplätzen auch in anderen Regionen beizutragen.

Orientiert an diesem Ziel, nachfolgend eine kurze Skizzierung der unterschiedlichen Ausprägungen von Call Centern. Ein Call Center stellt eine spezifische Form von Arbeitsorganisation dar, die sich sowohl horizontal (Anspruchsniveau) als auch vertikal (Branchen) durch die Arbeitswelt zieht. Stark vereinfacht, unterscheiden sich Call Center durch

- die Form der Dienstleistung, hiervon abhängig arbeiten Call Center „inbound“ oder „outbound“. In so genannten Inbound Call Centern werden Anrufe von KundInnen wie Bestellungen oder Beschwerden entgegen genommen, in Outbound-Call Centern führen die Agents von sich aus Telefonate (z.B. Befragungen oder Verkaufsgespräche) durch.
- die Stellung zum Unternehmen, für das Dienstleistungen erbracht werden: unternehmens- und konzerninterne Call Center (Inhouse-Call Center) und externe Dienstleister. Inhouse Call Center sind primär für das Stammunternehmen tätig. Call Center als externe Dienstleister sind eigenständige

---

<sup>24</sup> Hierzu gab ein Interviewpartner (I 31) folgendes an: Für ihn entfallen für einen neu geschaffenen so genannten „Operator-Arbeitsplatz“ vier Arbeitsplätze im ausgliedernden Unternehmen

<sup>25</sup> vgl. eine ausführliche und dezidierte Bewertung der vorliegenden Studien bei Bittner u.a. 2000, S. 30 ff

Dienstleistungsunternehmen, die marktorientiert für mehrere Unternehmen tätig sind (Biehler/Vogl 1999:261).

Entsprechend dieser Differenzierung wurde eine Zuordnung der Betriebe als Inhouse Call Center bzw. als externes Dienstleistungs Call Center vorgenommen, was sich allerdings als schwierig erwies. Offenbar lösen sich die starren Grenzen zwischen diesen Typen tendenziell auf und es kristallisieren sich in zunehmendem Umfang Mischtypen (MMB 1999) heraus: beispielsweise Inhouse Call Center, die ausgegründet, zwar primär für das Stammunternehmen tätig sind, aber offenbar mehr und mehr auf dem Markt auch andere Kunden bzw. Projekte akquirieren (müssen) (vgl. hierzu auch Bittner u.a. 2000: 23); Trotz aller Probleme haben wir uns jedoch für die o.g. Differenzierung bei der Darstellung entschieden. Aus pragmatischen Gründen wurden die „Mischtypen“ den Inhouse Call Centern zugeordnet.

In die Analyse eingegangen ist die Auswertung von 32 Telefoninterviews (Call Center Betreiber, Personalverantwortliche, Betriebsräte) auf der Grundlage des Fragebogens (vgl. Fragebogen im Anhang) sowie 10 von Call Center Betreibern bzw. den Personalverantwortlichen selbst ausgefüllten Fragebögen. Ergänzend wurden für 4 Betriebe sonstige Informationen ausgewertet, u.a. aus dem Internet. Erhoben wurden Daten und Informationen zur Unternehmensstruktur, Beschäftigtenstruktur, Qualifikationsanforderungen, Arbeitsbedingungen sowie zu erwarteten Zukunftstrends. Die Befragung wurde durchgeführt im Zeitraum Dezember 2000 bis Januar 2001. Die folgenden Aussagen beziehen sich – soweit nichts anderes gesagt wird – auf Call Center Agents.

Die Bedingungen für die Durchführung der Betriebsbefragung waren relativ gut, da eine Bestandsanalyse sowohl von der bremischen Wirtschaftsförderung, dem Senator für Arbeit als auch dem Interessenverband der Call Center Betreiber unterstützt wurde. Auch diese Akteure auf dem Call Center Markt sind im Interesse einer qualitativen Weiterentwicklung an Informationen und Transparenz des Teilarbeitsmarktes Call Center sehr interessiert.

In der Öffentlichkeit ist die Rede von derzeit 55 Call Centern in Bremen mit ca. 2500 Beschäftigten (Weser-Report vom 21.01.01). In der Betriebsbefragung wurden Daten bzw. Informationen für insgesamt 46 Call Center erhoben mit insgesamt gut 2.300 Beschäftigten. Damit stehen die Ergebnisse - mit aller gebotenen Vorsicht - für etwa 85 % der Call Center in Bremen und über 90 % der Beschäftigten.

Von der Gesamtzahl der Call Center (46 ) wurden knapp 70% (32 Unternehmen) der Gruppe der Inhouse Call Center zugeordnet und 30 % (14 Unternehmen) den externen Dienstleistern. Die durchschnittliche Betriebsgröße bei den Inhouse Call Centern lag danach bei knapp 40 MitarbeiterInnen, bei den externen Call Centern bei etwa 100.

Bevor eine differenzierte Analyse nach Inhouse- und externen Call Centern erfolgt, eine Vorabinformation zur Betriebsgrößenstruktur. Der Call Center Markt Bremen wird dominiert von Unternehmen zwischen 11 bis unter 50 Beschäftigte. Mehr als jedes zweite Call Center fällt in diese Betriebsgrößenklasse. Knapp jedes fünfte Call Center gehört zu den Kleinbetrieben (unter 10 Beschäftigte) bzw. zu den mittelgroßen Call Centern (51 bis unter 200). Weniger als jeder 10. Betrieb ist ein Großbetrieb mit mehr als 200 Beschäftigten.

Tabelle 1:

<b>Inhouse Call Center Externe Dienstleistungs-Call-Center nach Betriebsgröße</b>				
Beschäftigte	Inhouse v. H.	Externe v. H.	Insgesamt	
			absolut	v. H.
<b>bis 5</b>	6,7	---	2	4,7
<b>6 - 10</b>	20,0	---	6	14,0
<b>11 - 20</b>	26,7	38,5	13	30,0
<b>21 - 50</b>	20,0	23,1	9	20,9
<b>51 - 100</b>	23,3	---	7	16,3
<b>100 - 200</b>	---	15,4	2	4,7
<b>200 - 400</b>	3,3	15,4	3	7,0
<b>über 400</b>	---	7,7	1	2,3

Arbeitnehmerkammer Bremen 2001

Inhouse Call Center n: 30 CC

Externe Call Center n: 13 CC

Quelle: Betriebsbefragung Call Center Bremen Dez 2000/Jan 2001

Differenziert man nach Inhouse und externen Dienstleistungs-Call-Centern, so werden nicht nur die Unterschiede deutlich, sondern auch die Notwendigkeit einer differenzierten Analyse. Bei den Inhouse Call Centern finden sich mehrheitlich die kleineren Einheiten: Jeweils ein Fünftel bzw. Viertel aller Inhouse Call Center beschäftigt lediglich 6 bis unter 10 bzw. 11 bis unter 20 Call Center Agents. Ähnlich stellt sich die Situation in den nächsten Kategorien (21 bis 50 bzw. 51 bis unter 100 Beschäftigte) dar. Lediglich ein einziger Betrieb hat über 200 Beschäftigte. Absolute Großbetriebe (über 400 Beschäftigte) finden sich hier gar nicht. Mit anderen Worten: Mehr als die Hälfte der Inhouse Call Center sind ein Betrieb/Betriebsteil mit weniger als 20 Call Center Agents.

Anders stellt sich die Situation bei den externen Dienstleistern dar: Hier existieren zwar keine Kleinstbetriebe, gleichwohl entfallen knapp 40 % aller Call Center auf die Betriebsgrößenklasse 11 bis unter 20 Beschäftigten. Ein gutes Fünftel der externen Dienstleister beschäftigt zwischen 21 und 50 Mitarbeiter. Weitere 40 % der Betriebe beschäftigen mehr als 100 Call Center Agents, wobei lediglich ein Betrieb über 400 Mitarbeiter hat. Bei den externen Dienstleistern könnte man also in gewisser Weise von einer Polarisierung sprechen: Schwerpunkte bilden sich bei Call Centern mit einer mittleren Größe zwischen 11 und unter 50 Beschäftigten und bei den Großbetrieben mit über 100 Call Center Agents.

### 3.2. Inhouse-Call Center

Insgesamt sind Informationen<sup>26</sup> von 32 Inhouse Call Centern in die Bestandsanalyse einbezogen, davon befanden sich zwei Call Center in Planung (Eröffnung April bzw. Sommer 2001). In einem global agierenden Unternehmen gibt es drei verschiedene Call Center, welche nachfolgend auch getrennt ausgewertet werden. Damit sind über 90 % aller bekannten Inhouse Call Center in Bremen erfasst. Mit aller gebotenen Vorsicht können die ermittelten Ergebnisse als repräsentativ für die Region Bremen gelten, wenngleich es nicht möglich war, von allen Call Centern vollständige Angaben zu erhalten.

### 3.2.1. Unternehmen

Auffallend ist, dass von den befragten Inhouse-Call-Centern der Name „Call Center“ in den meisten Fällen nicht benutzt und zumeist auch nicht gewünscht wird. Ein Unternehmen legt Wert auf den Begriff "Customer Service Center", bei anderen Unternehmen heißt diese Organisationsform „Telefonische Kundenberatung“, „Support-Center“ oder „Kundenbetreuungszentrum“ etc.. Dies resultiert u.U. daraus, dass viele Unternehmen diese Form der Arbeitsorganisation bereits seit Anfang bzw. Mitte der 90er Jahre integrierten, der Begriff "Call Center" jedoch relativ neu geprägt wurde und aus Sicht einiger Unternehmen zudem negativ besetzt ist. Zur besseren Übersicht wird jedoch der Begriff ‚Call Center‘ weiterverwendet.

Zwei von drei Inhouse Call Centern fungierten als **Filiale des Stammunternehmens**, sind jedoch rechtlich selbständig. Von den 32 Call Centern sind 17 Neugründungen und 4 Ausgründungen. Die Mehrheit ist in der zweiten Hälfte der 90er Jahre mit Schwerpunkt 1998/99 gegründet worden, überwiegend in der Rechtsform GmbH. Lediglich 5 Call Center gaben an, eine **rechtlich unselbständige Abteilung des Stammunternehmens** zu sein<sup>27</sup>.

Von einigen der neu gegründeten Unternehmen, aber auch einer Inhouse-Abteilung, wurde berichtet, dass an anderen Firmenstandorten innerhalb der Bundesrepublik Abteilungen oder ganze Niederlassungen geschlossen und die Aktivitäten in dem neuen Bremer Call Center konzentriert worden sind. Beispielsweise wurde in einem bundesweit agierenden Touristikunternehmen (I 16) der „Firmendienst“ für einen bestimmten Großkunden bislang in mehreren Großstädten bearbeitet, nunmehr in einem neuen Call Center (als Inhouse-Abteilung) in Bremen zentralisiert. Das führte in Bremen zu zusätzlichen Einstellungen. In anderen Regionen wurden jedoch die entsprechenden Abteilungen geschlossen, wobei es jedoch nicht zu Entlassungen kam, vielmehr wurde den Beschäftigten ein Arbeitsplatz in Bremen angeboten bzw. eine Umsetzung in eine andere Abteilung des Unternehmens. Der Betriebsrat war im übrigen an der arbeitsorganisatorischen Umgestaltung beteiligt. Es spricht einiges dafür, dass diese Zentralisierung unter dem Strich mit einer Rationalisierung und einem Abbau von Arbeitsplätzen einher ging. Die Zusammenfassung aller Aktivitäten (u.a. Hotelreservierung; Bahn-, Auto- und Flugbuchungen) für diesen einen Großkunden an einem Standort gilt als Pilotprojekt – die Umstrukturierung für weitere Großkunden soll folgen.

Die in die Analyse einbezogenen Call Center, die als Abteilungen eines Stammunternehmens firmieren, existieren nicht selten teilweise schon seit Jahrzehnten, geraten jedoch teilweise aktuell unter Druck: So sind zwei dieser Call Center mit dem Tätigkeitsfeld „Auskunft“ (I 2; I 3) offenbar Opfer des starken Wettbewerbs in diesem Segment geworden. Das in Bremen angesiedelte Center wurde zum 31.12.2000, das Call Center in Bremerhaven zum 31.03.2001 geschlossen. Die bisherigen Auskunftsaufgaben werden an externe Dienstleistungs-Call-Center

---

<sup>26</sup> Basis dieses Analyseteils sind 25 Telefoninterviews auf der Grundlage des Leitfadens sowie 5 von den Call Centern selbst ausgefüllte Fragebögen. Ergänzend wurden für 2 Unternehmen sonstige Datenquellen, auch aus dem Internet, ausgewertet.

<sup>27</sup> Für die restlichen Call Center liegen keine auswertbaren Informationen vor.

übertragen, da man „in der Preisgestaltung wettbewerbsfähig bleiben müsse“. Die bisher in diesem Bereich tätigen Arbeitskräfte würden auf „wertschöpfendere“ Arbeitsplätze umgesetzt.

Ähnlich das zweite Beispiel: Die Aufgaben des Call Centers eines kommunalen Entsorgungsunternehmens (I 15), seit 1999 rechtlich selbständig, wurden seit Anfang 2001 komplett von einem Personaldienstleister übernommen. In dem Call Center werden nunmehr lediglich Aufgaben des ‚first level‘ bearbeitet. Komplexere Bereiche im Rahmen des ‚second level‘ werden bei fest angestellten Kundenberatern im Stammunternehmen konzentriert. Es wird keine Ausweitung der Aufgaben erwartet, vielmehr eine Verbesserung der Servicequote von jetzt 70 % auf 90 % - und vermutlich Kostenersparnisse.

Festzuhalten ist, dass es bei Umstrukturierungen, Konzentration, Schließungen von Inhouse-Call-Centern bzw. Abteilungen es offenbar durchweg nicht zu Entlassungen kommt. Wohl nicht zuletzt durch die Existenz eines Betriebsrates wurden sozialverträgliche Lösungen angestrebt und realisiert. Gleichwohl wird es vermutlich - insgesamt gesehen - zu Arbeitsplatzverlusten im Bereich der Telefonarbeitsplätze kommen.

Bei einer **Differenzierung nach dem Wirtschaftszweig** kristallisierten sich der Groß- und Außenhandel, gefolgt vom Einzelhandel, als Schwerpunkte heraus. Weitere Nennungen erfolgten in den Wirtschaftszweigen Energie/Wasser/Strom/Gas/Wärme, Kreditinstitute, Versicherungen, Verlage/Redaktionen. Unter der Zuordnung „Dienstleistungen“ verbirgt sich ein breites Spektrum: u. a. Verbraucherberatung, Ticketverkauf, Hardware-Störungsmeldungen, Hotline, Kfz-Service, Telekommunikation und Entsorgung.

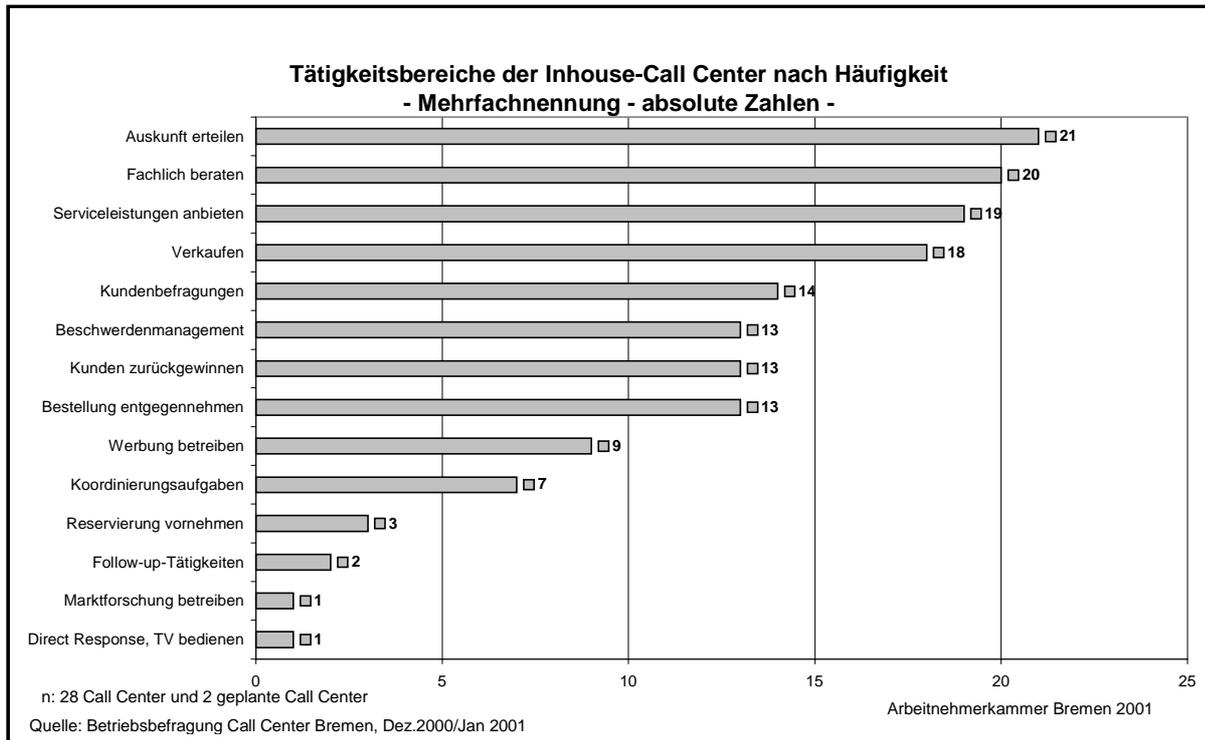
Mit 27 Call Centern beschränken sich die **Aktivitäten** von 85 % aller Inhouse Call Centern ausschließlich auf das Stammunternehmen. Immerhin 5 Unternehmen (15 %) arbeiten jedoch sowohl für das Stamm- als auch für Fremdunternehmen. Wenn für Fremdunternehmen gearbeitet wird, beziehen sich die Tätigkeiten auf folgende Branchen: Kreditinstitute, Handel, Lebens- und Genussmittelindustrie und Touristik. Meistens – aber nicht immer – konzentrieren sich die Fremdaktivitäten auf das gleiche Tätigkeitsfeld, in dem die Call Center auch für das Stammunternehmen tätig sind.

Bei einer Analyse der **Tätigkeitsbereiche** ergibt sich, dass in Inhouse Call Centern die Erteilung von Auskünften, die fachliche Beratung und das Anbieten von Serviceleistungen sowie die Verkaufstätigkeit den Schwerpunkt bilden<sup>28</sup> (vgl. Schaubild 1). Damit bestätigt sich die den meisten Inhouse Call Centern offenbar zugrunde liegende Intention der Kundenorientierung, Beratung und technischen Hilfestellung, wie sie sich auch in den genannten Unternehmensbezeichnungen widerspiegeln.

---

<sup>28</sup> Dabei gaben zwei Unternehmen an, Marktforschungstätigkeiten an spezielle Marktforschungsinstitute abzugeben.

Schaubild 1:



Überraschend ist die **Verteilung auf Inbound- und Outbound-Aktivitäten**. Entgegen der Annahme, dass sich in Inhouse-Call-Centern überwiegend Inbound-Tätigkeiten finden, zeichnet sich bei den befragten Unternehmen ein breites Spektrum ab. Zwar stellen 14 Unternehmen die ausschließlich inbound tätig sind, und weitere 5 Call Center, die ganz überwiegend sich auf Inbound-Aktivitäten konzentrieren, mit mehr als der Hälfte (60%) der befragten Unternehmen hier eine Mehrheit. Immerhin 6 Call Center arbeiten jedoch jeweils zur Hälfte im In- und Outbound-Bereich und weitere 4 Call Center bearbeiten ausschließlich Outbound-Gespräche.

**Tabelle 2:**

<b>Inhouse Call Center</b>		
Verteilung Aktivitäten - Inbound/Outbound -		
Call-Center absolut	<b>Inbound</b>	<b>Outbound</b>
14	100%	0%
5	80 - 90 %	10%
6	50%	50%
2	5%	95%
4	0%	100%

Arbeitnehmerkammer Bremen 2001

Quelle: Betriebsbefragung Call Center Bremen/Dez 2000/Jan 2001

n : 31 Call Center

Während traditionell die Kundenbetreuungsabteilungen in den Unternehmen sich um Informationsbedürfnisse ihrer Kunden kümmerten (inbound), scheinen die nunmehr rechtlich selbständigen aus- bzw. neu gegründeten Call Center in zunehmendem Maße ergänzend zusätzliche Aufgaben wahrzunehmen. Sie reagieren nicht mehr nur auf die Kundenwünsche, sondern agieren aktiv mit dem Ziel einer Festigung der Kundenbindung bzw. Verkauf von Produkten (Bsp.: Unternehmen der Telekommunikation; Autohaus; Unternehmen der Baustoffindustrie)

### 3.2.2. Beschäftigtenstruktur

Folgende Daten erlauben lediglich Trendaussagen, da sie teilweise auf Schätzungen der Befragten beruhen<sup>29</sup>. Auffallend ist, dass der Bestand an Telefonarbeitsplätzen unter dem der Beschäftigten liegt, was mit der hohen Quote an Teilzeitbeschäftigten zu erklären ist. Einige Call Center haben jedoch mehr Telefonarbeitsplätze als Beschäftigte angegeben. Denkbar ist hier, dass für eine erwartete Expansion Telefonarbeitsplätze vorgehalten werden oder dass das Callaufkommen sich verringert hat.

<sup>29</sup> Das gilt insbesondere für die geschlechtsspezifische Zuordnung der Voll- und Teilzeitbeschäftigten.

**Tabelle 3:**

<b>Inhouse-Call-Center Beschäftigtenstruktur - Schätzungen -</b>			
	insgesamt	darunter: Anteil	
Telefonarbeitsplätze	ca. 950	Frauen	Männer
Vollzeitbeschäftigte	ca. 715	ca. 33 %	ca. 66 %
Teilzeitbeschäftigte	ca. 360	ca. 80 %	ca. 20 %
Geringfügig Beschäftigte	ca. 25	ca. 95 %	ca. 5 %
<b>Beschäftigte insgesamt</b>	<b>1.100</b>		

Arbeitnehmerkammer Bremen 2001

Quelle: Betriebsbefragung Call Center Bremen, Dez 2000/Jan 2001

n : 30 Betriebe

Vor dem Hintergrund vorliegender Untersuchungen ist der hohe Anteil an Vollzeitarbeitsplätzen gegenüber den Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten auffallend, bedingt sicherlich durch die enge Affinität vieler Inhouse Call Center zu den Stammunternehmen und den dort vorhandenen Beschäftigtenstrukturen.

**Frauen** stellen die Mehrheit, allerdings nur bei den Teilzeit- und geringfügig Beschäftigten. Bei den ArbeitnehmerInnen mit einem Vollzeitarbeitsplatz dominieren die Männer. Hier wirken sich vermutlich zum einen die „technische Ausprägung“ einiger Call Center aus und zum anderen reproduzieren sich die sattsam bekannten geschlechtsspezifischen Strukturen des Erwerbssystems, die sich vermutlich auch in den Stammunternehmen der Call Center finden.

Die **Entwicklung der Beschäftigtenzahl** ist in den meisten Call Centern durch einen stetigen Anstieg geprägt. Hierzu einige Beispiele:

- Ein Mitte 1995 gegründetes Call Center (I 16 – Telekommunikation) begann mit 20 Beschäftigten, Ende 2000 waren es bereits 280.
- Ein Call Center im Bereich Technischer Support (I 30) steigert seine Beschäftigtenzahl innerhalb eines Jahres (Jan – Dez 2000) von 16 auf 55 Beschäftigte.
- Ein Call Center mit dem Schwerpunkt Touristik (I 23) verdreifachte fast seine Beschäftigtenzahlen von 25 auf 70 Agents im Zeitraum 1999 bis Ende 2000.
- Ein Unternehmen (I 20) im Bereich „software“ startete im Januar 1998 mit 9 Beschäftigten und hat gegenwärtig ca. 20 Beschäftigte.

Allerdings gibt es – wie erwähnt – auch gegenläufige Entwicklungen: Ein langjährig bestehendes Call Center mit über 50 Beschäftigten ist bereits zum 31.12.2000 geschlossen worden, ein weiteres in dieser Größenordnung wird zum 31. März d.J. schließen. Durch die Liberalisierung der Telekommunikation stehen diese Call Center in ihrem Tätigkeitsfeld (Telefon Auskunft) in direkter Konkurrenz mit externen Dienstleistungs-Call-Centern.

Bei der Analyse der **Altersstruktur** wurde deutlich, dass es sich bei den Betrieben um Inhouse-Call Center handelt. So sind in den meisten Call Centern die Beschäftigten aus dem Stamm-Unternehmen oder anderen Betriebsteilen übernommen worden. Bis auf ein Call Center liegt das Durchschnittsalter bei 30 Jahren, überwiegend aber bei 40 Jahren und älter.

Bei den Inhouse-Call-Centern ist auffallend der relativ große Anteil beschäftigter Berufsrückkehrerinnen. In einem Call Center arbeiten sogar ausschließlich Berufsrückkehrerinnen, in einem anderen Call Center sind es immerhin 90 Prozent. Möglicherweise kommen die hier vorherrschenden Arbeitszeitstrukturen den Bedürfnissen dieser Personengruppe entgegen (Stichworte: hohe Teilzeitquote und kaum Schichtdienst).

Die Beschäftigten in den untersuchten Call Centern haben überwiegend eine **abgeschlossene Berufsausbildung**, die zumeist je nach Tätigkeitsschwerpunkten des jeweiligen Unternehmens differiert, z.B. Ausbildung als Reisebürokaufleute, Bankkaufleute, Arzt- bzw. Zahnarzhelferin, Fernmeldeinstallateur, aber z.B. auch postintern erworbene Qualifikationen wie Postoberamtsrat.

### 3.2.3. Qualifikationsanforderungen

Nachfolgende Tabelle verdeutlicht, dass aktuell die wichtigsten **Qualifikationsanforderungen** die Kommunikationsfähigkeit und die Sprech- und Sprachfähigkeiten (angenehme Telefonstimme) sind. Als nächstwichtig werden Fachkenntnisse und EDV/Multimedia-Kenntnisse angesehen.

**Tabelle 4:**

<b>Inhouse Call-Center Qualifikationsanforderungen</b>			
	<b>Unwichtig</b>	<b>Erwünscht</b>	<b>Unbedingt erforderlich</b>
Kommunikationsfähigkeiten (mündliches Ausdrucksvermögen)	-	-	fast 100 %
Sprech- und Sprachfähigkeiten (u.a. angenehme Telefonstimme)	4%	56%	40%
Kaufmännisches Wissen	43%	52%	5%
EDV-/Multimedia-Kenntnisse	18%	52%	30%
Fachkenntnisse	16%	52%	32%
Schlüsselqualifikationen (Konfliktbewältigung/hohe Lernbereitschaft)	16%	26%	58%

Arbeitnehmerkammer Bremen 2001

Quelle: Betriebsbefragung Call Center Bremen Dez 2000/Jan 2001  
n: 24 Call Center

Darüber hinaus wurden als weitere notwendige Qualifikationen besonders häufig genannt:

- Teamfähigkeit
- Belastbarkeit, Nervenstärke
- Stressmanagement
- Freundlichkeit

Als wünschbare Anforderungen wurden formuliert:

- Dienstleistungserfahrungen
- Einsatzbereitschaft
- Flexibilität
- Selbstbewusstsein
- logisches Denken
- Erfahrungen im Beschwerdemanagement
- Verkaufserfahrungen
- technische Kenntnisse

Entsprechend dem Tätigkeitsfeld des jeweiligen Inhouse-Call-Centers wurden auch konkrete fachliche Einstellungsbedingungen genannt wie z. B. touristische Fachkenntnisse (I 23) oder auch ‚Baustoffkenntnisse‘ (I 24).

Erwartet wird, dass in der **Zukunft** zunehmend EDV-Kenntnisse als auch Multimedia-Kenntnisse allgemein notwendig gefordert sind. Daneben werden zusätzliche Anforderungen an Kundenkontaktfähigkeit, schriftlichem Ausdrucksvermögen und Fremdsprachenkenntnisse vorausgesetzt. Aber auch die Anforderungen an stärkere fachliche Kompetenz steigen offenbar. Zumeist werden dafür erwartete anspruchsvollere Aufgaben ursächlich sein, in Einzelfällen möglicherweise auch eine innerbetriebliche Umorganisation<sup>30</sup>.

Lediglich in 10 Call Centern, d.h. in weniger als jedem dritten Inhouse Call Center werden **Call Center Agents mit IHK-Zertifikat** beschäftigt. Auch wenn diese in einem Unternehmen (I 20) 75 Prozent der Beschäftigten (15 von 20 Agents) stellen, bildet diese Gruppe in den meisten anderen Inhouse Call Centern eine absolute Minderheit (2 Agents von 40 (I 17); 5 Agents von 57 (I 28), 3 Agents von 50 (I 30). Nicht wenigen der befragten Call Center-Betreibern war dieser Ausbildungsgang gänzlich unbekannt. Eine gezielte Suche oder Bevorzugung nach bzw. von Call-Agents bei Neueinstellung erfolgt offenbar nicht.

### 3.2.4 Arbeitsbedingungen

Bei der Analyse der **Arbeits- und Betriebszeiten** ist auffallend, dass in den Inhouse-CallCentern (noch) die 5-Tage-Woche dominiert, dicht gefolgt jedoch schon von der 6-Tage-Woche:

---

<sup>30</sup> In einem Inhouse-Call-Center (Bereich Banken) werden die einfacheren, standardisierten Aufgaben an ein neu eröffnetes Call Center im Ruhrgebiet weiter geleitet. In Bremen verbleiben die qualitativ anspruchsvolleren Beratungsaufgaben, womit zugleich die Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten steigen (I19).

Schwerpunktmäßig liegen die Dienstzeiten bei 8.00/8.30 – 18.00 Uhr, relativ häufig endet die ‚Service-Zeit‘ aber schon bei 20.00 Uhr. In zwei Call-Centern wird durch ein sogenanntes ‚Überlauf-Call-Center‘ die Dienstbereitschaft für 7 Tage und eine 24 Stunden Hotline garantiert, d.h. nach Dienstende eingehende Telefonate werden in ein anderes Call Center weitergeleitet bzw. „geroutet“. Auch wenn in Inhouse Call Centern überwiegend noch ‚normale Arbeits- und Betriebszeiten‘ vorherrschend sind, so wurde vereinzelt auf Bestrebungen verwiesen, in absehbarer Zeit die Service-Zeiten auszuweiten.

In etwa der Hälfte der Call Center existieren **Tarifverträge bzw. Betriebsvereinbarungen**. Dies resultiert auch sicherlich daraus, dass es in den meisten Stamm-Unternehmen seit langem betriebliche Interessensvertretungen gibt. So ergab auch die vorliegende Erhebung, dass fast alle Inhouse-Call-Center über eine kollektive Interessenvertretung verfügen. Lediglich in drei Call Centern gab es keinen Betriebsrat.

Charakteristisch für die Inhouse-Call Center ist auch die relativ lange **Betriebszugehörigkeitsdauer**. Bei den Call Centern, deren Aus- bzw. Neugründung erst vor wenigen Jahren erfolgte, beträgt sie mehr als ein Jahr, bei dem überwiegenden Teil der befragten Unternehmen mehrere bzw. sehr viele Jahre. Für Inhouse-Call-Center sind also offensichtlich lange Betriebszugehörigkeitszeiten und eine niedrige Fluktuation typisch.

### 3.2.5. Zukunftsprognosen

#### a. **Veränderung der Beschäftigtenzahlen**

Überwiegend wird eine Zunahme der Beschäftigtenzahlen genannt; wobei die erwarteten Zuwächse häufig nicht konkretisiert werden konnten. Ein großes bundesweit agierendes Inhouse Call Center geht insgesamt von steigender Beschäftigung aus, wobei jedoch noch unklar ist, ob die Zuwächse sich in den Bremer Call Centern niederschlagen (I 1). In einem Call Center gibt es sogar Überlegungen, 200 bis 300 MitarbeiterInnen zusätzlich einzustellen (derzeit ca. 50). Die Interviewpartner in zwei Call Centern befürchteten jedoch eher einen Trend der Rationalisierung mit Personalabbau und zwei weitere Call Center sind bereits bzw. werden in den nächsten Monaten geschlossen.

#### b. **Neue Aufgabenfelder**

Hier wird vor allem ein Trend hin zum klassischen Outbound-Center erwartet. Besonders häufig genannt wurden Aufgabenfeldererweiterung wie

- UMTS,
- E-Commerce,
- "Business to Business",
- Internet, E-Mail-Bearbeitung etc..

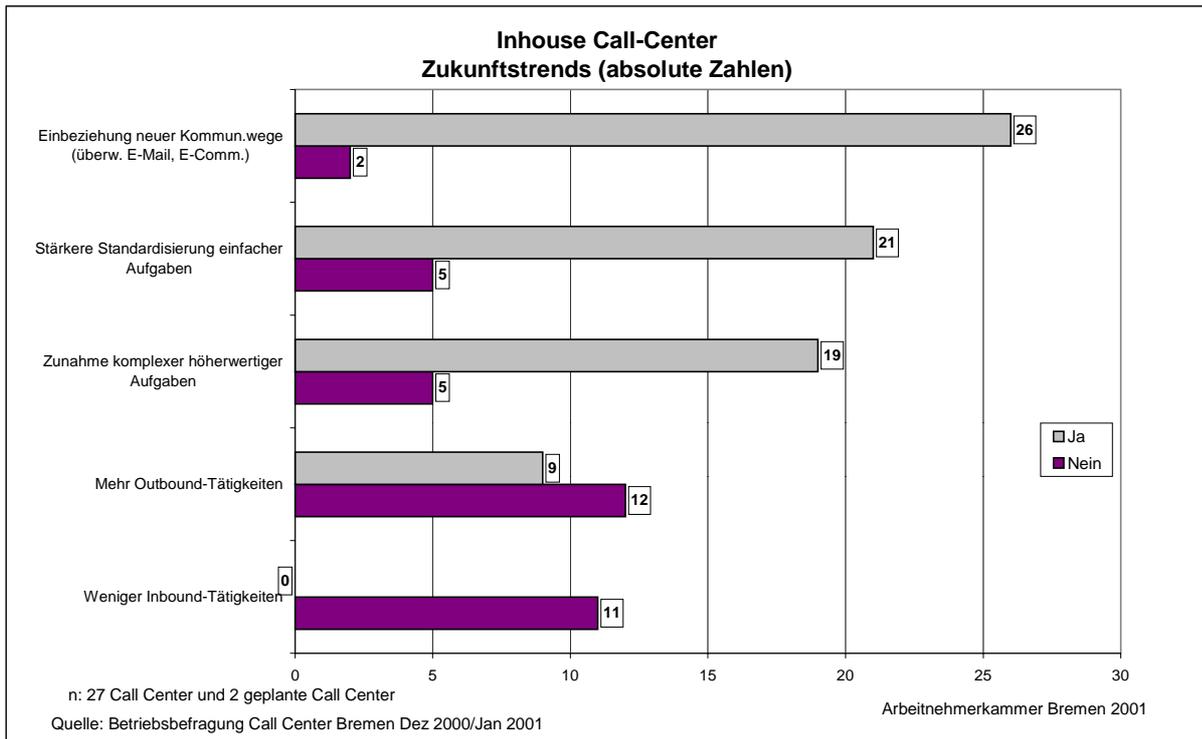
Daneben geht es auch um eine fachliche Aufgabenerweiterung wie z.B. Wertpapierhandel bei einem Unternehmen der Kreditwirtschaft (I 19).

#### c. **Andere**

Hierzu gibt es wenig Angaben. In einem Call Center gibt es Überlegungen, so genannte Web-Kameras am Arbeitsplatz der Call Center-Agents zu installieren (I 9), in einem anderen Call Center sollte ab Januar 2001 eine ACD-Anlage installiert werden.

Abschließend wurde zu diesem Bereich nach **Zukunftstrends** gefragt.

Schaubild 2:



Auf fast einhellige Zustimmung stiess die Vorgabe „Einbeziehung neuer Kommunikationswege“, die ja auch von den Befragten selbst als neuer wichtiger Trend angegeben worden war. Ebenfalls ist die Mehrheit der befragten Unternehmen der Auffassung, dass mit einer stärkeren Standardisierung einfacher Tätigkeiten zu rechnen ist. Zwei Call Center haben damit kürzlich Erfahrung gemacht, indem einfachere Aufgaben (I 15) auf externe Dienstleistungs-Call-Center bzw. ein neu gegründetes „low level“ Call Center des eigenen Stammunternehmens verlagert wurden (I 19).

Bemerkenswert ist, dass die weit verbreitete These, die „Outbound-Tätigkeiten“ würden zunehmen, von den Inhouse Call Centern mehrheitlich nicht geteilt wird. Sie sehen eher den Trend der Effektivierung und Verstärkung der bisherigen Tätigkeitsschwerpunkte.

### 3.3. Externe Dienstleistungs-Call-Center

Relativ schwieriger war es, über die Gruppe der externen Dienstleistungsunternehmen Informationen zu erheben. Einbezogen in die Bestandsanalyse sind 14 externe Dienstleistungsunternehmen. Mit 7 Call Centern wurden telefonische Interviews geführt, orientiert an dem erarbeiteten Fragebogen. 5 Unternehmen beteiligten sich an der schriftlichen Befragung und für 2 Call Center wurden anderweitige Informationen u.a. aus dem Internet sowie Broschüren und weitere Materialien ausgewertet. Damit sind 70% der in Bremen bekannten externen Dienstleistungsunternehmen einbezogen.

#### 3.3.1 Unternehmen

Mehr als 40% (6 CC) der externen Dienstleister sind im Bereich Telemarketing, Telefondienstleistung allgemein tätig; 2 agieren im Bereich Banken/Kredit, weitere 2 im Bereich Telekommunikation (help-desk; Internet-DL) und jeweils ein Unternehmen hat seinen Schwerpunkt im Bereich Touristik, Telelogistik, Hausnotruf und Telefonauskunft. Ein Teil dieser

letztenannten Call Center arbeitet als Subunternehmen für einen oder allenfalls wenige Auftraggeber, die Mehrheit sind Allround-Dienstleister und akquirieren, was auf dem Markt möglich ist. Die Schwerpunkte ihrer Tätigkeiten richtet sich nach den eingeworbenen Projekten.

Seit wann existieren nun die externen Dienstleistungs-Call-Center? Der Schwerpunkt liegt 1998/99 mit sieben **Neugründungen**. Das erste bereits 1995 in Bremen von der bremischen Wirtschaftsförderung angesiedelte Unternehmen (Fly Line) hat sich nach der Eröffnung am 01.01.1996 sehr positiv entwickelt und ist gegenwärtig mit ca. 450 Beschäftigten das größte Call Center Bremens.

**Tabelle 5:**

Externe Dienstleistungs-Call-Center Neugründungen	
Jahr	Call Center
1995	1
1996	1*
1997	1
1998	4
1999	3
2000	2

Arbeitnehmerkammer Bremen 2001

\*größtes Call Center in Bremen mit ca. 450 MA

Quelle: Betriebsbefragung Dez 2000/Jan 2001

n : 12 Call Center

Gut die Hälfte der Call Center (8 von 14) sind eigenständige Unternehmen, die selbständig ohne Filiale agieren, hier wurde überwiegend die Rechtsform GmbH gewählt. Ein Unternehmen dieser Gruppe ist ausgegründet worden und hat die Rechtsform gGmbH. Immerhin sechs der Call Center definieren sich als Filiale eines bundes- bzw. europaweiten Unternehmens. Auch hier dominiert mit einer Ausnahme – AG – die Rechtsform GmbH.

Bei den **Aktivitäten** zeichnet sich folgende Struktur ab:

Von 12 externen Dienstleistungs-Call-Center<sup>31</sup> waren tätig

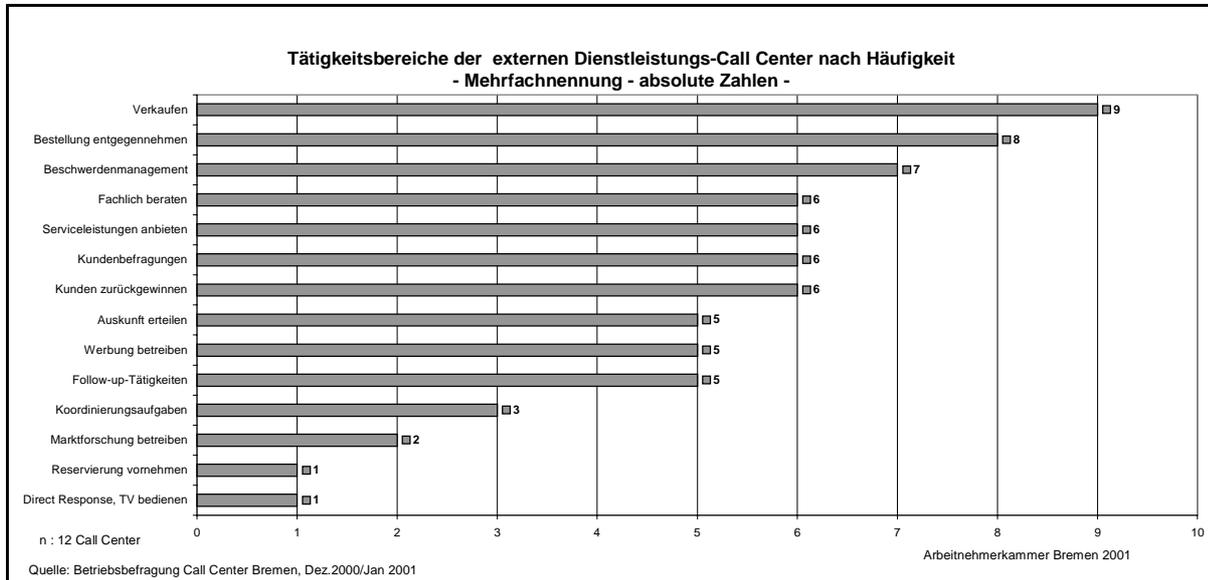
- für das Stamm-Unternehmen = ein Call Center = 8 %
- für das Stamm- und Fremdundernehmen = fünf Call Center = 42 %
- nur für Fremdundernehmen = sechs Call Center = 50 %

Die Aktionsfelder dieser externen Dienstleister sind sehr vielfältig, so wurden u.a. folgende Unternehmen als Referenz angegeben: Colling Street Bakery, British Airways, Airport Hannover, Audi Akademie, BMW Bremen, Securitas Versicherung, EWE Tel., Pay Systems, Otto-Versand, Kraft Food, Tchibo-Versand, Deutsche Post, all cash, CDEX, Volks- und Raiffeisenbanken, Hellmann-Spedition, Verlag der deutschen Wirtschaft, Premiere World, Interholit AG.

<sup>31</sup> Von den beiden übrigen externen Dienstleistern lagen hierfür keine verwertbaren Daten vor.

Differenziert man nach **Wirtschaftsabteilungen**, so erstrecken sich die Telefonaktivitäten auf die Bereiche Handel, Versicherungen, Kreditinstitute, Touristik, Speditionen, Industrie etc., ein Call Center gibt explizit "alle Wirtschaftsbereiche" an.

**Schaubild 3:**



„Verkaufen“ und „Bestellungen entgegennehmen“ stellen bei externen Dienstleistungs Call Centern die **Tätigkeitsschwerpunkte** dar, gefolgt von „Beschwerdemanagement“, Damit ist das zentrale Tätigkeitsspektrum der externen Call Center umrissen.

Als **zusätzliche Tätigkeitsfelder** wurde ein breites Spektrum benannt, u.a.:

- Kundenbetreuung im Bereich Telekommunikation,
- Übernahme von Telefonzentralen von Kreditinstituten (Telefonbanking, Telefonmarketing, Tele-Info-Service),
- Konzeption interaktiver Web-Sites,
- Planung und Begleitung virtueller und realer Messen,
- Adressenverwaltung,
- Seminarangebote,
- Akquisition,
- Unternehmensanalyse,
- Terminvereinbarung.

**Tabelle 6:**

Externe Dienstleistungs-Call-Center		
Verteilung Aktivitäten - Inbound/Outbound -		
Call-Center absolut	Inbound	Outbound
4	90 - 100%	0 - 10%
4	65 - 70%	30 - 35%
1	50%	50%
4	30 - 40%	60 - 70%
1	10%	90%

Arbeitnehmerkammer Bremen 2001

Quelle: Betriebsbefragung Call Center Bremen/Dez 2000/Jan 2001

n : 14 Call Center

Die **Richtung der Telefonaktivitäten** ist sehr viel heterogener als bei den Inhouse Call Centern, was sicherlich mit der Akquisitionstätigkeit ganz unterschiedlicher Projekte zu erklären ist. So haben auch einige der Interviewten ausdrücklich erklärt, dass die angegebenen Werte zum gegenwärtigen Zeitpunkt Gültigkeit hätten. Sobald andere Kunden und/oder andere Projekte kommen, ändern sich die entsprechenden Aktivitäten.

### 3.3.2. Beschäftigtenstrukturen

**Tabelle 7:**

Externe Dienstleistungs-Call-Center Beschäftigtenstruktur - Schätzungen -			
	insgesamt	darunter: Anteil	
Telefonarbeitsplätze	ca. 930	Frauen	Männer
Vollzeitbeschäftigte	ca. 840	ca. 68 %	ca. 32 %
Teilzeitbeschäftigte	ca. 330	ca. 78 %	ca. 22 %
Geringfügig Beschäftigte	ca. 70	ca. 74 %	ca. 26 %
Beschäftigte insgesamt	1.240		

Arbeitnehmerkammer Bremen 2001

Quelle: Betriebsbefragung Call Center Bremen, Dez 2000/Jan 2001

n : 13 Betriebe

Ähnlich wie bei den Inhouse Call Centern können zur **Beschäftigtenstruktur** der externen Dienstleistungs-Call-Center aufgrund der Datenlage nur Trendaussagen gemacht werden<sup>32</sup>. Ihren Wert gewinnen sie unter anderem auch durch ihren Vergleich mit den Angaben der Inhouse Call Center. Auffallend ist die intensivere Nutzung der Telefonarbeitsplätze<sup>33</sup>. In mehreren Call Centern liegt die Zahl der beschäftigten Call Center Agents etwa doppelt, in einem Fall dreieinhalb mal so hoch wie die Zahl der Telefonarbeitsplätze. Dazu passt, dass in einem größeren Unternehmen ausschließlich Teilzeitarbeitsverträge vergeben werden (30 Wo.Std.), in einem kleineren Call Center werden nur Beschäftigte im Rahmen der Geringfügigkeitsgrenze eingesetzt.

Ebenso wie in den Inhouse Call Centern stellen jedoch insgesamt die Vollzeitbeschäftigten die Mehrheit, wenngleich die Quote der Beschäftigten mit 630-DM-Jobs höher liegt.

Auffallend ist die deutlich höhere **Frauenquote** bei den ganztägig Beschäftigten, die dazu beiträgt, dass der durchschnittliche Frauenanteil in den externen Dienstleistungs-Call-Centern bei über 70 % liegt. Ebenso entfällt auf Frauen auch bei Führungskräften ein relativ hoher Anteil, gemessen an anderen Beschäftigungsbereichen. Trotzdem liegt die Frauenquote in Führungspositionen niedriger als bei den Call Center Agents.

Sehr viel eindrucksvoller noch als bei den Inhouse-Call-Centern ist die **Entwicklung der Beschäftigtenzahlen**:

- Das 1995 gegründete Call Center (E 9) begann mit 2 Beschäftigten, 1999 arbeiteten hier ca. 75 Beschäftigte, im April 2000 bereits ca. 140 Beschäftigte.
- Das 1996 gegründete Call Center (R 4) begann mit 2 Beschäftigten, 1999 arbeiteten hier bereits ca. 320 und Ende 2000 bereits ca. 450 Beschäftigte.
- Ein 1998 gegründetes Call Center (E 8) begann mit 21 Beschäftigten, Ende 2000 wurden 150 ArbeitnehmerInnen beschäftigt.
- Auch kleinere Call Center verdoppelten bzw. vervielfachten innerhalb von zwei Jahren ihre Belegschaft (E 3; E 1).

Bei einem Call Center (E 5) gab es den Hinweis, dass die Reduzierung von 10% der Beschäftigtenzahl mit der Gründung eines Betriebsrates zusammenhängt (Begründung der Geschäftsleitung). Es gab jedoch in den Interviews – vereinzelt – auch Informationen auf Stagnation (E 12) oder sogar Abbau der Beschäftigtenzahlen (E 7).

Wie bereits vermutet, unterscheidet sich die **Altersstruktur** von der im Inhouse-Call Center-Bereich. Bei den externen Dienstleistern liegt das Alter der Beschäftigten mehrheitlich zwischen 26 und 35 Jahre, die zweitstärkste Gruppe wird von den 18 – 25-Jährigen gebildet. So kann es kaum erstaunen, dass es hier einen sehr großen Anteil beschäftigter StudentInnen (z. T. 50 %), aber auch relativ viele Berufsrückkehrerinnen gibt.

Auch hier verfügt der überwiegende Teil der Beschäftigten über eine **abgeschlossene Berufsausbildung**, zumeist aus dem kaufmännischen Bereich, häufig aber auch Speditions- und Reisebürokaufleute. Beschäftigt werden aber auch ausgebildete Krankenschwestern, Fachkräfte aus dem Gastgewerbe, BäckerInnen und FriseurInnen.

---

<sup>32</sup> Teilweise wurden von den Befragten nur Schätzzahlen angegeben, das gilt insbesondere für die geschlechtsspezifische Differenzierung der Beschäftigten. Vereinzelt wurde auch zwischen Telefonarbeitsplätzen und Beschäftigten nicht differenziert.

<sup>33</sup> Wahrscheinlich wurden auch hier von einigen Unternehmen mehr Telefonarbeitsplätze angeführt als zur Zeit genutzt werden.

### 3.3.3. Qualifikationsanforderungen

Obwohl die Kommunikationsfähigkeit von 83 % der Befragten für unbedingt erforderlich gehalten wird, liegt diese Quote niedriger als in Inhouse Call Centern. Deutlich größere Bedeutung wird jedoch in den externen Dienstleistungs-CallCentern der Sprech- und Sprachfähigkeit zugesprochen. Fachkenntnisse werden demgegenüber eher für entbehrlich gehalten. Auffallend ist darüber hinaus, dass generell das Anforderungsniveau der externen Dienstleister relativ höher zu sein scheint. So wird z. B. das kaufmännische Wissen von immerhin 92 % der Befragten für mindestens erwünscht gehalten (Inhouse-CallCenter: 57 %).

**Tabelle 8:**

Externe Dienstleistungs-Call-Center Qualifikationsanforderungen			
	Unwichtig	Erwünscht	Unbedingt erforderlich
Kommunikationsfähigkeiten (mündliches Ausdrucksvermögen)	8%	8%	83%
Sprech- und Sprachfähigkeiten (u.a. angenehme Telefonstimme)	8%	17%	75%
Kaufmännisches Wissen	8%	75%	17%
EDV-/Multimedia-Kenntnisse	8%	75%	17%
Fachkenntnisse	50%	42%	8%
Schlüsselqualifikationen (Konfliktbewältigung/hohes Lernbereitschaft)	10%	30%	60%
Arbeitnehmerkammer Bremen 2001			
Quelle: Betriebsbefragung Call Center Bremen Dez 2000/Jan 2001			
n: 12 Call Center			

Ebenso wie bei den Inhouse-Call-Centern wurde als **weitere wichtige Qualifikationsanforderung** „Teamfähigkeit“ am häufigsten genannt, aber auch Service- und Dienstleistungsmentalität. So wurde von einem Call Center-Betreiber verlangt: "die richtige Einstellung zur Dienstleistung mit Ziel der KundInnen-Zufriedenheit", Stressresistenz als auch Flexibilität.

Hinzu kommen als weitere Anforderungen:

- "Vertriebsaffinität",
- Fremdsprachenkenntnisse,
- Geduld,
- Kritikfähigkeit,
- Eigenmotivation (vor allem im Outboundbereich),
- ein ausgeprägtes Hilfeverhalten (im Inbound-Bereich),

- Selbstbewusstsein, Selbstdisziplin
- Soziale Kompetenz.

Bei den in **Zukunft benötigten Qualifikationen** wurden "standardisierte Beratung", gesteigertes Produktwissen, überdurchschnittliche EDV-/Internetkenntnisse, Prozessmanagement/Workflow-Erfahrungen genannt. Daneben wurden als Einstellungsvoraussetzungen gefordert: technische und kaufmännische Ausbildungen mit mehrjähriger Berufserfahrung.

In mehr als jedem zweiten befragten Dienstleistungs-Call-Center werden Absolventen der Qualifizierungsmaßnahme **Call Center Agent (IHK)** beschäftigt. Die Quote der Beschäftigten mit diesem Zertifikat streut in den Betrieben zwischen weniger als 1% bis zu 30% in einem Allround-Dienstleistungs-Call-Center.

Zwei Unternehmen gaben an, dass sie selbst interessierte Beschäftigte mit einem internen Trainer qualifizieren und diese Qualifizierung bevorzugen. Ein Leiter eines Call Centers lehnt diese Qualifizierungsmaßnahme (Call Center Agent (IHK)) explizit ab, da ihm die vermittelten Inhalte zu realitätsfern erscheinen (Unterschied zwischen Theorie und Praxis). Insgesamt wurde relativ häufig Kritik an den Qualifizierungsmaßnahmen geäußert.

Berichtet wurde von den Call Center Betreibern, dass nicht wenige Call Center Agents, die eingestellt werden, vorher schon in einem anderen Call Center gearbeitet haben und von daher über umfangreiche Erfahrungen verfügen. Eine hohe Fluktuation und Abwerbung von qualifizierten Agents ist ein Problem in erster Linie von externen Dienstleistern.

#### 3.3.4. Arbeitsbedingungen

Bei den **Arbeits- und Dienstzeiten** findet sich deutlich häufiger als bei den Inhouse-Call Centern die 7-Tage-Woche als auch 24-Stunden-Beratungshotline. Die 5-Tage-Woche ist hier demgegenüber sehr selten zu finden und ist dann zumeist mit Schichtarbeit verbunden.

In Bezug auf die durchschnittliche **Betriebszugehörigkeitsdauer** ist zu beobachten, dass diese zwischen den einzelnen Call Centern stark differiert. Ein Drittel<sup>34</sup> der befragten Dienstleistungs-Call-Centern berichtete über sehr hohe Fluktuation: Hier lag für etwa 70 % der Beschäftigten die Betriebszugehörigkeitsdauer unter 9 Monaten, in einem Fall wurde von Beschäftigungszeiten von unter 6 Wochen gesprochen. Beklagt wurde von einem Call Center-Betreiber, dass in großem Umfang Abwerbung von Agents durch neu angesiedelte Unternehmen erfolgen würde. Es würden sogar „Kopfrämien“ gezahlt. Andere Call Center verwiesen jedoch ausdrücklich darauf, dass bei ihnen die Fluktuation 0% läge, da die Arbeitsbedingungen und die Bezahlung gut seien. Bei den übrigen Unternehmen verteilt sich, laut Auskunft, die durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer auf die Kategorien „bis 12 Mon.“ und „über 12 Mon.“. Tendenziell bestätigt sich jedoch, dass in externen Dienstleistungs-Call-Centern die Fluktuation höher und damit die Betriebstreue der Beschäftigten deutlich niedriger liegt als in Inhouse-Call-Centern.

Dünn gesät sind im Bereich der externen Dienstleistungs-Call-Centern **Tarifverträge** und **Betriebsvereinbarungen**. So gibt es in zwei Call Centern Betriebsvereinbarungen. In einem Call Center, welches auch in ein großes Unternehmen integriert ist, gibt es zusätzlich einen Tarifvertrag. In einem 1998 gegründeten Call Center finden zur Zeit Verhandlungen zu einer Betriebsvereinbarung statt.

---

<sup>34</sup> Zu berücksichtigen ist jedoch, dass zwei Call Center erst im Mai bzw. Oktober 2000 gegründet wurden.

Die Reaktionen auf die Frage nach einer betrieblichen **Interessensvertretung**<sup>35</sup> bzw. einem Betriebsrat im Unternehmen zeigten spannungsvolle Momente: So verliefen in zwei Call Centern die Betriebsratswahlen sehr problematisch, d.h. sie waren von der Unternehmensleitung nicht gewollt. In einem im Oktober 2000 gegründeten Call Center existiert ein Gesamtbetriebsrat und hier scheint die Wahl eines Betriebsrates in Zukunft nicht problematisch zu sein. Zu zwei Call Center wurde angegeben, dass eine Interessensvertretung nicht notwendig sei, dies erübrige sich durch eine "Kultur der Offenheit" im Unternehmen und durch regelmäßige Teambesprechungen sowie gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen. Zwischenzeitlich ist es gelungen, in einigen externen Call Centern eine Betriebsratswahl durchzuführen.

### 3.3.5. Zukunftsprognosen

#### a. **Veränderung der Beschäftigtenzahlen**

Alle externen Dienstleistungs-Call-Center, die sich zu diesem Fragenkomplex geäußert haben, gehen von einer erheblichen Steigerung der Beschäftigtenzahlen aus. Nachfolgend zur Veranschaulichung einige Angaben:

Call Center E 3:	Steigerung von derzeit gut 200 Arbeitsplätzen auf 250 Arbeitsplätze in 2001
Call Center E 4:	Aufstockung des Beschäftigtenbestandes von derzeit 450 auf dann 500; evtl. Eröffnung eines neuen Call Centers
Call Center E 6:	bis Ende 2001 Aufstockung der Beschäftigtenzahlen von derzeit 14 auf 40 – 60
Call Center E 12:	bis Ende 2001 Verdoppelung des Beschäftigtenstandes von z. Z. 18 auf 36

#### b. **Neue Aufgabenfelder**

Erwartet wird die Einbeziehung von Mobilfunk, Internet, Mailing-Bearbeitung, TV-Shopping (Guiding), Produktplacement sowie die Hinzunahme von Inbound-Aktivitäten, aber auch die Verstärkung von Outbound (e-commerce).

Geht es um die erwarteten **Zukunftstrends**, so wurde deutlich, dass von fast allen externen Dienstleistern in der Zukunft – ebenso wie von den Inbound-Call-Centern – mit Abstand am häufigsten

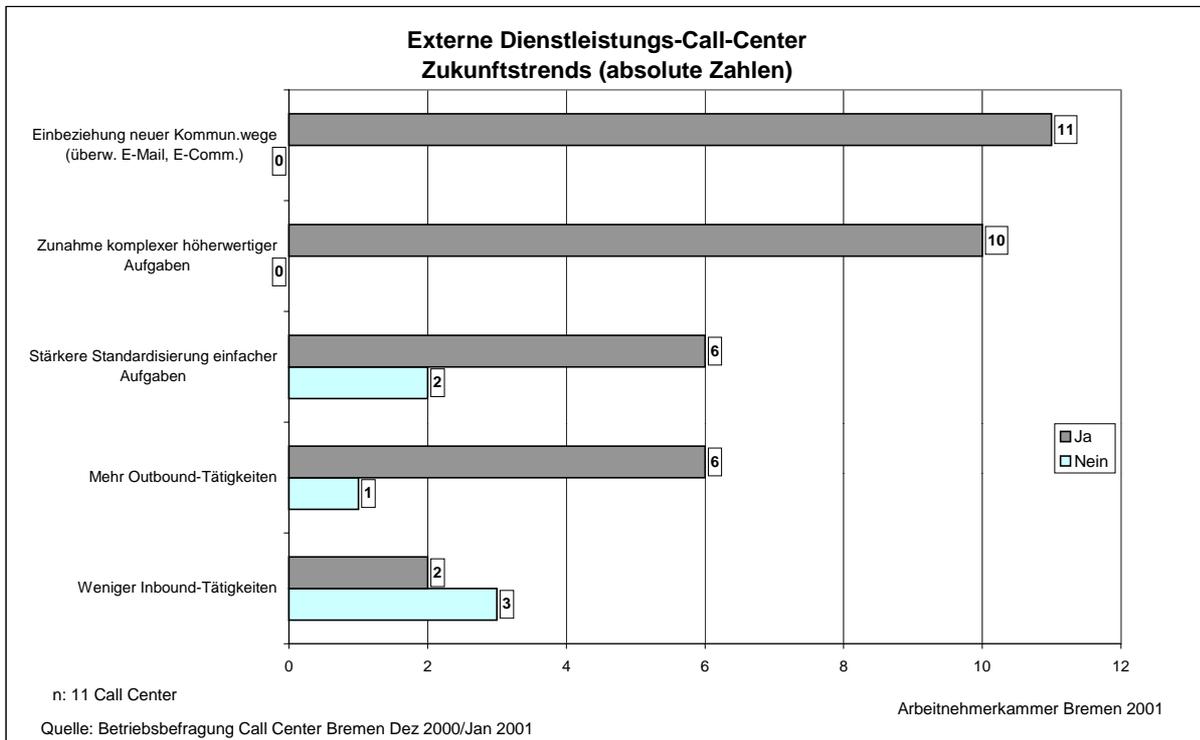
- „Einbeziehung neuer Kommunikationswege“
- „Zunahme komplexer höherwertiger Aufgaben“

nicht nur erwartet, sondern teilweise schon erfahren wurden.

---

<sup>35</sup> Dieser Fragenkomplex wurde im weiteren Verlauf der Recherchen nicht mehr einbezogen, da sich Verweigerungen, an der Befragung teilzunehmen, abzeichneten.

Schaubild 4:



Auf die Frage nach weiteren **erwarteten Zukunftstrends** wurden besonders häufig die Entwicklungen zum Kommunikations-Center, Kontaktpool o.ä. genannt. Daneben wurden von den Befragten folgende Entwicklungen und Trends thematisiert, u.a.:

- Weiterentwicklung und Veränderung der Technologie **einschließlich** der Arbeitsorganisation
- Sowohl ‚first level‘ als auch ‚second level‘-Tätigkeiten in **einem** Call Center abdecken
- Flächendeckende Einführung von Webcams
- Implementation von Heim-Arbeitsplätzen für Call Center

Im Gegensatz zu den Inhouse-Call Centern wurde der überwiegende Teil der externen Dienstleister bei der Ansiedlung finanziell unterstützt, sei es mit Wirtschaftsförderungsmitteln des Bundes bzw. des Landes Bremen und/oder mit Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit bzw. dem Senator für Arbeit, Bremen, zur Qualifizierung der Beschäftigten.

### 3.4. Zweites Zwischenfazit: Inhouse - und externes Call Center – zwei Seiten einer Medaille?

Vorab einige Anmerkungen zu sich abzeichnenden Trends auf der Basis der Betriebsbefragung, bevor auf einige ausgewählte Ergebnisse eingegangen wird:

Der Beschäftigungsbereich Call Center ist sehr in Bewegung. Untersuchungen, wie diese, können nur Momentaufnahmen liefern. Trotz aller Bemühungen um Vollständigkeit und der relativen Überschaubarkeit eines Stadtstaates wird es mit Sicherheit auch in der Region Bremen noch weitere Call Center geben, vermutlich in erster Linie im Inhouse Bereich aber auch bei den

externen Dienstleistern. Anzunehmen ist auch, dass es eine nicht kleine „Mortalitätsrate“, insbesondere bei kleinen externen marktorientierten Dienstleistern<sup>36</sup> gibt.

Entgegen einer in der Öffentlichkeit weit verbreiteten Einschätzung gibt es nicht **die** Call Center. Vielmehr kann von einer einheitlichen Call Center Branche mit vergleichbaren Betriebs- und Beschäftigtenstrukturen eindeutig nicht gesprochen werden. Das gilt auch hinsichtlich der Prekarität der Beschäftigungsverhältnisse, der Arbeitsbedingungen sowie der Qualifikationsanforderungen.

Selbst eine Differenzierung zwischen Inhouse- und externen Dienstleistungs-Call-Centern greift offensichtlich zu kurz. Die Gleichstellung Inhouse Call Center mit vergleichsweise guten, sicheren Vollzeit Arbeitsplätzen und hohen Qualifikationsanforderungen einerseits und externen Dienstleistungs Call Centern mit unsicheren Beschäftigungsverhältnissen und niedrigen Qualifikationsanforderungen andererseits trifft in dieser Form nicht (mehr) zu. Es haben sich eine Vielzahl von Mischtypen herausgebildet, befördert durch die Aus- bzw. Neugründung von ursprünglichen Inhouse Call Centern. Allerdings: Trotz der zunehmenden Komplexität macht es Sinn bei einer Analyse von Call Centern zumindest zwischen Inhouse- und externen Call Centern zu differenzieren.

Nachfolgend für ausgewählte Problembereiche eine Gegenüberstellung der Ergebnisse differenziert nach den beiden in der Bestandsanalyse ausgewiesenen Gruppen der Inhouse - und der externen Dienstleistungs Call Center.

### Unternehmensstruktur

- Wenn in der Öffentlichkeit von **den** Call Centern gesprochen wird, sind häufig nur die externen Dienstleister gemeint. Diese stellen jedoch die Minderheit auf dem Call Center Markt. Von der Gesamtzahl der Call Center in Bremen entfielen knapp 70 Prozent auf die Gruppe der Inhouse Call Center und 30 Prozent auf die der externen Dienstleister.
- Der Call Center Markt Bremen ist insgesamt geprägt durch Unternehmen mit 11 bis unter 50 Beschäftigte. Aber, die durchschnittliche Betriebsgröße bei den Inhouse Call Centern liegt bei knapp 40 Beschäftigten und bei den externen Dienstleistern bei etwa 100. Differenziert man weiter, so ergibt sich, dass mehrheitlich Inhouse Call Center weniger als 20 Call Center Agents beschäftigen. Demgegenüber gibt es bei den externen Call Centern zwei Schwerpunkte: Etwa 60 Prozent aller Betriebe sind Call Center mit einer mittleren Größe zwischen 11 und unter 50 Beschäftigten und ca. 40 Prozent Großbetriebe mit über 100 Beschäftigten.
- Die weit überwiegende Mehrheit der Betriebe existiert seit weniger als drei Jahren. Das gilt für die externen Call Center aber auch erstaunlicherweise für die Inhouse Call Center, von denen der größte Teil rechtlich selbständig ist. 1998/99 fand offenbar eine Gründungsoffensive statt, die nicht zureichend mit den Förderbedingungen zu erklären ist. Auffallend ist der geringe Anteil von Inhouse Call Centern, die tatsächlich noch, rechtlich abhängig, als Abteilung des Stammunternehmens fungieren. Die Aus- bzw. Neugründung der Mehrheit der Inhouse Call Center, führt offenbar dazu, dass diese nunmehr als Profit-Center agieren und zusätzliche Einkommensquellen auf tun (müssen).
- Eine Zuordnung der Unternehmen zu den Wirtschaftszweigen der amtlichen Statistik war bei den Inhouse Call Centern noch bedingt möglich, kaum jedoch bei den externen Dienstleistern.

---

<sup>36</sup> Wir sind bei unseren Recherchen auf drei kleinere externe Call Center gestoßen, die zwar formal noch als Call Center firmierten, aber faktisch nicht mehr als Call Center tätig oder sogar insgesamt erloschen waren.

Bei dem für die Inhouse Call Center festgestellten dominanten Wirtschaftsbereich „Groß- und Einzelhandel“, deutet sich ein Zusammenhang mit regionalen Stammunternehmen an. Bei den externen Dienstleistern ist der größte Teil marktorientiert im Bereich Telefonmarketing, Telefondienstleistungen tätig. Hier hat sich damit tendenziell eine eigene „Branche“ herausgebildet.

- Deutlich unterscheiden sich die Tätigkeitsschwerpunkte: Während Inhouse Call Center i.w.S. in erster Linie „Auskunft erteilen“, „Fachlich beraten“ und „Serviceleistungen anbieten“, so sind die Schwerpunkte bei den externen Dienstleistern „Verkaufen“, „Bestellungen entgegennehmen“ und „Beschwerdemanagement“. Damit ist das Spektrum der Aktivitäten der jeweiligen Typen von Call Centern skizziert.
- Die Richtung der telefonischen Aktivitäten - inbound oder outbound - differiert zwischen den beiden Typen. Eindeutig dominieren bei den Inhouse Call Centern inbound Tätigkeiten, wenngleich das Spektrum variiert bis zu 100% outbound. Bei den externen Dienstleistern ist die Vielfalt zwischen in- und outbound Tätigkeiten breiter gefächert und verändert sich zudem, je nach aktuell bearbeiteten Projekten.
- Gemeinsam ist den Call Centern, dass sie in der Vergangenheit stark expandiert haben und für die Zukunft teilweise exorbitante Zuwachsraten anpeilen. Das gilt generell für alle befragten Call Center, allerdings sind die Entwicklungssprünge bei den externen Dienstleistungs Call Centern erheblich größer. Der Boom der Call Center scheint nicht abgeschlossen, wenngleich es vereinzelt auch skeptische Stimmen gab. Insbesondere die Inhouse Call Center, die noch als Abteilung eines Stammunternehmens fungieren, mit entsprechend geregelten Arbeitsbedingungen, scheinen unter Druck zu geraten, da externe Call Center die Dienstleistungen erheblich günstiger erbringen können. Aber auch externe Dienstleister können offenbar extrem schnell an ihre Existenzgrenzen stoßen wenn z.B. ein oder zwei wichtige Kunden ihre Projekte anderswo platzieren<sup>37</sup>.

### **Beschäftigtenstruktur**

- Insgesamt scheinen die Beschäftigungsverhältnisse - auch der rechtlich selbständigen - Inhouse Call Centern (noch) tendenziell relativ besser abgesichert zu sein. Es gibt jedoch Hinweise, dass Leiharbeitsunternehmen, die sich auf Call Center spezialisiert haben, offenbar eine zunehmende Bedeutung für den Call Center Markt erlangen und zumindest mittelbar Einfluss auf Arbeitsbedingungen in dem Entleihbetrieb haben (können).
- Befristete Arbeitsverträge finden sich offenbar vorwiegend in externen Dienstleistungs-Unternehmen, hier gab es Hinweise auf Änderungskündigungen von unbefristeten Verträgen.
- Auch wenn Vollzeitbeschäftigte in Inhouse als auch – abgeschwächt - in externen Call Centern die Mehrheit stellen, liegt die Teilzeitquote in Bremer Call Centern höher als in anderen Dienstleistungsbereichen. Wider Erwarten liegt der Anteil der Teilzeitbeschäftigten bei externen Dienstleistern (27%) unter den Werten für Inhouse Call Center (33%). Das erklärt sich möglicherweise durch die Nichtvereinbarkeit der dort vorherrschenden 7-Tage/24 Stunden Betriebszeit mit den Arbeitszeitwünschen vieler Beschäftigter (primär Frauen). Bei externen Dienstleistern finden sich jedoch deutlich mehr 630-DM-Beschäftigte als im Inhouse-Bereich.

---

<sup>37</sup> Zwei der in die Betriebsbefragung einbezogenen externen Dienstleistungs Call Center kämpfen gegenwärtig offenbar um das Überleben. Hier soll es auch schon zu betrieblichen Entlassungen gekommen sein.

Insbesondere bei den externen Call Centern werden die Telefonarbeitsplätze intensiver genutzt. Dazu passt, dass in einem größeren Betrieb ausschließlich Teilzeitverträge vergeben werden (30-Std.), in einigen kleineren Centern werden nur geringfügig Beschäftigte eingesetzt.

- In den Inhouse Call Centern beträgt das Durchschnittsalter der Beschäftigten – mit einer Ausnahme - über 40 Jahre. Das überrascht, ist jedoch wohl darauf zurückzuführen, dass die Unternehmen schon lange existieren und Beschäftigte aus dem Stammunternehmen übernommen wurden. Demgegenüber liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten in externen Call Centern mehrheitlich zwischen 26 und 35 Jahren, dicht gefolgt von der zweitstärksten Altersgruppe, der 18 bis 20 Jährigen.
- Call Center insgesamt, besonders aber externe Dienstleister, scheinen gute Beschäftigungsmöglichkeiten für diejenigen Personengruppen zu bieten, die erstmals oder wieder einen Zugang zum Arbeitsmarkt suchen. Das gilt u.a. für Berufsrückkehrerinnen aber auch für Studienabbrecher, Studienabsolventen, Schüler aber auch Rentner.

### **Frauen**

- Arbeit im Call Center ist Frauenarbeit, das gilt allgemein für alle Unternehmen. Bei externen Dienstleistern lag die durchschnittliche Frauenquote mit ca. 70 Prozent über den Werten für Inhouse Call Center mit ca. 50 Prozent. Entscheidend für den Frauenanteil ist der Tätigkeits- bzw. Branchenschwerpunkt. Im technischen Call Center arbeiten – kaum erstaunlich - fast ausschließlich Männer. Umgekehrt in den Bereichen des Direktmarketing, Auskunft und Reservierung fast ausschließlich Frauen. In Inhouse Call Centern arbeitet mehr als jede zweite Frau im Rahmen der Teilzeitarbeit, gut 40 % sind vollzeitbeschäftigt. Demgegenüber haben bei externen Dienstleistern etwa zwei von drei Frauen einen Vollzeitarbeitsplatz, weniger als ein Drittel arbeitet als Teilzeitkraft.
- Differenziert man bei externen Call Centern noch einmal nach Anforderungsniveau der ausgeübten Tätigkeiten, so fällt auf, dass Frauen sich mehrheitlich in den Call Centern mit niedrigeren Qualifikationsanforderungen finden. Das sind die Call Center, denen im Beschäftigungssegment Call Center auf Dauer eher geringere Überlebenschancen zugesprochen werden.
- Zugleich ist der Zugang für Frauen in Führungspositionen aufgrund der relativ flachen Hierarchien in Call Centern offenbar einfacher als in anderen Beschäftigungsbereichen. Gleichwohl liegt die Frauenquote bei Führungskräften niedriger als bei den Call Center Agents. Externe Dienstleister scheinen für einen Aufstieg relativ bessere Chancen zu bieten als Inhouse Call Center . Aber auch in kleinen Inhouse Call Centern, wo es nicht selten nur eine Führungskraft gibt, ist dies häufig eine Frau.

### **Qualifikationsanforderungen**

- Es lässt sich kein einheitliches Anforderungsprofil für eine Beschäftigung in einem Call Center auf der Grundlage unserer Bestandsanalyse festmachen. Die Qualifikationsanforderungen unterscheiden sich je nach Typ des Unternehmens und Tätigkeitsschwerpunkt. Eindeutig ist jedoch – bis auf ganz wenige Ausnahmen – Call Center sind kein Beschäftigungsbereich für niedrig Qualifizierte.
- Mehrheitlich arbeiten in den Call Centern AbsolventInnen einer betrieblichen Berufsausbildung, wobei die Quote der Beschäftigten mit einer abgeschlossenen

Berufsausbildung in Inhouse Call Centern noch relativ höher zu sein scheint. Hier sind offenbar viele Beschäftigte aus den Stammunternehmen übernommen worden. Es dominieren AbsolventInnen einer kaufmännischen Berufsausbildung, wobei sich insbesondere bei den externen Dienstleistern ein breites, sehr heterogenes Spektrum unterschiedlicher Fachrichtungen findet. Für viele Call Center ist eine abgeschlossene betriebliche Ausbildung nicht formal aber offenbar faktisch Einstellungsvoraussetzung.

- Die Beschäftigung von Call Center Agents (IHK), Absolventen einer entsprechenden Qualifizierungsmaßnahme mit einem anerkannten Abschluss der Handelskammer, spielt insgesamt gesehen eine vergleichsweise geringe Rolle. Das gilt insbesondere für Inhouse Call Center, was sich auch darin widerspiegelt, dass dieser Ausbildungsgang hier teilweise nicht einmal bekannt war. Demgegenüber war bei externen Dienstleistern die Beschäftigung der Absolventen dieser Qualifizierungsmaßnahmen vergleichsweise weit verbreitet. Gleichwohl kann auch hier von einer flächendeckenden Akzeptanz kaum die Rede sein. So wurde relativ häufig Kritik an diesem Qualifizierungsangebot geäußert – allerdings eher unspezifisch (vgl. hierzu: Exkurs: Qualifizieren für den Beschäftigungsbereich Call Center).
- Insgesamt gesehen - bei Bewertung aller Faktoren - gibt es Hinweise darauf, dass externe Call Center ein tendenziell höheres Anforderungsniveau haben als Inhouse Call Center. In beiden Call Center Typen - wenn auch etwas unterschiedlich gewichtet – werden als Qualifikationsanforderungen von den Befragten die Kommunikationsfähigkeit, d.h. das mündliche Ausdrucksvermögen, für unabdingbar bzw. erwünscht bewertet. Der Sprech- und Sprachfähigkeit wird in externen Call Centern jedoch relativ höheres Gewicht zugemessen. Umgekehrt werden Fachkenntnisse von etwa jedem dritten Inhouse Call Centern für unbedingt erforderlich gehalten aber nur von weniger als jedem zehnten externen Dienstleister. Hier bilden sich die Tätigkeitsschwerpunkte ab. Andere Anforderungen wie z.B. Teamfähigkeit, Belastbarkeit, Stressresistenz wiederum scheinen generell für eine Beschäftigung in einem Call Center unabdingbar zu sein.

### **Arbeitsbedingungen**

- Ungeachtet aller Angleichung zwischen den Call Center Typen gibt es nach wie vor gravierende Unterschiede: Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen sind in externen Call Centern eher die Ausnahme während sie in Inhouse Call Centern mehrheitlich die Regel sind. Auch bei den aus- bzw. neu gegründeten Inhouse Call Centern ist durchweg (noch) eine tarifrechtliche Absicherung gegeben und zumeist existiert eine betriebliche Interessenvertretung. Demgegenüber scheint es bezogen auf diese Frage in externen Call Centern erhebliche Vorbehalte zu geben. Seit dem Erhebungszeitpunkt – Anfang 2001 - wurden jedoch zwischenzeitlich in einigen bremischen externen Call Centern Betriebsratswahlen mit Hilfe der Gewerkschaften durchgeführt.
- Einkommensstrukturen wurden in der Betriebserhebung nicht abgefragt. Nach Ermittlungen des Arbeitsressorts in Bremen auf der Basis von Stellenangeboten beim Arbeitsamt umfasst die Verdienstspanne der Beschäftigten in Call Centern Ende 1999, Stundenlöhne von ca. 10,00 DM zuzüglich Provision bis zu rund 18,00 DM. Bei 30 Wochenstunden werden für Telefonauskünfte durchschnittlich 1.800,00 DM monatlich gezahlt zuzüglich einer steuerfreien Schichtzulage. Bei einer 40-Stunden-Woche liegt das Gehalt zwischen 2.200 und 4.000 DM (Freie Hansestadt Bremen, Presseinformation vom 29.9.00). Nach einer aktuellen Recherche der Fachzeitschrift Teletalk liegt das Durchschnittseinkommen in Bremer Call Centern bei 2.760 DM (Tenzer 2001).

## Zukunftstrends

- Geht es um die Zukunft, war es Konsens bei den Befragten, dass neuere Entwicklungen die Tätigkeiten in Call Centern gravierend verändern werden. Mehrheitlich wurde die Meinung vertreten, dass Call Center in der Ausprägung einer verbesserten Telefonzentrale keine Überlebenschancen haben. Es wird erwartet, dass die Anforderungen komplexer werden und fachlich anspruchsvoller. Insbesondere wird die zunehmende Einbeziehung neuerer Kommunikationsstrategien nicht nur erwartet, sondern teilweise schon praktiziert (z.B. Internet, e-business, business to business). Daneben wird ein Trend in Richtung „Communication Center“, „information-pool“, „Customer Care Center“ erwartet.

Wie es ein Interviewpartner ausdrückte: Die Entwicklung, die für die nächsten zwei bis drei Jahre erwartet wurde, ist jetzt bereits Realität geworden.

## Exkurs: Qualifizieren für den Beschäftigungsbereich Call Center- das Beispiel Bremen

Parallel mit der Expansion des Beschäftigungsbereiches Call Center entwickelte sich eine breite, teilweise kontrovers geführte Diskussion über Anforderungsprofile und die Qualifizierung von Beschäftigten (Kruschel/Paulini-Schlottau 2000).

Bereits 1997 wurde in Bremen die bundesweit erste vom Arbeitsamt geförderte Qualifizierung zum Telefon-Agenten abgeschlossen. Das war zu einer Zeit als in der „Branche“ die Diskussion über die Konzeption spezieller Ausbildungsgänge für Call Center Berufe noch im Gange war (vgl. Koch 1997). Im Februar 1998 wurde dann von der zuständigen Deputation für Arbeit der Bremischen Bürgerschaft einer „Qualifizierungsoffensive Call Center“ zugestimmt. Es wurden die formalen und inhaltlichen Rahmenbedingungen für die Qualifizierung für Tätigkeiten im Call Center im Land Bremen festgelegt (SfA 1998). Zeitgleich wurde ebenfalls ein neues „Landesprogramm zur Qualifizierungsförderung für die bremische Wirtschaft“ (LAQ) verabschiedet. Dieses Programm ermöglicht, Zuschüsse für die Qualifizierung von Mitarbeitern neu angesiedelter Unternehmen zu gewähren.

Für die Beschäftigung in Call Centern existiert bislang keine Erstausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf (BBiG § 25) aber auch kein Weiterbildungsberuf mit anerkanntem Abschluß (BBiG § 46). Ebenso wie in anderen Regionen erfolgt deshalb in Bremen eine Qualifizierung in einem Lehrgang, einer speziellen Trainingsmaßnahme nach §§ 48-52 SGB III, die mit einem IHK-Zertifikat abschließt. Diese maximal 3-monatigen Qualifizierungsmaßnahmen orientieren sich an dem 1997 von der IHK Düsseldorf entwickelten Curriculum „Call Center Agent“ (IHK). Als Konzept einer Qualifizierung für die mittlere Führungsebene wurde ein Jahr später (1998) die Maßnahmen „Call Center Teamleiter/in“ (IHK) und in jüngster Zeit schließlich ein Lehrgang für Call Center Manager entwickelt.

Qualifiziert wird also in der Call Center City Bremen für unterschiedliche Hierarchieebenen in Call Centern<sup>38</sup>. Aufgrund der für Call Center typischen flachen Hierarchien, konzentrieren sich die Diskussionen einer Qualifizierung für den Beschäftigungsbereich Call Center vor allem auf die Gruppe der Call Center Agents, die etwa 90 Prozent der Beschäftigten stellen und überwiegend

---

<sup>38</sup> Weitere höherwertige Ausbildungen sind in jüngster Zeit konzipiert worden: Von der IHK Düsseldorf ist jetzt die berufsbegleitende Zusatzausbildung „Telekommunikationsfachwirt“ aufgelegt worden. Modular aufgebaut erfolgt hier eine Zweiteilung in branchenübergreifende und branchenspezifische Module, die sowohl eine Anpassung an Zielvorstellungen der Absolventen und der Bedarfe der Betreiber zuläßt. Diese Ausbildung zielt auf das mittlere Management; In der European Business School kann eine Ausbildung zum „Call Center Manager“ durchlaufen werden (vgl. Oberlindober 2000: 45).

im Bereich des „first level“ arbeiten. Die folgenden Ausführungen beziehen sich deshalb auch vorwiegend auf diese Beschäftigtengruppe.

### **Ausbildung Call Center Agent (IHK) und Call Center Teamleiter/in (IHK) in Bremen**

Die konzeptionellen Grundlagen der Lehrgänge besteht in Anforderungsprofilen allgemeiner Call Center Tätigkeiten. Es wird von Qualifikationsmerkmalen „prototypischer“ Mitarbeiter ausgegangen, die Arbeitsaufgaben in „idealtypischen“ Call Centern lösen sollen. In den Trainingskonzepten sollen nicht nur Fachkompetenzen, sondern auch Schlüsselqualifikationen und methodische Kenntnisse erworben werden (Behrens 2001).

Für die Konzeption und Durchführung dieser Maßnahmen sind im Land Bremen seit 1998 zwei Weiterbildungseinrichtungen zuständig: Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet e.V. (BWU) und Computer-Anwendungsberatung, Bildung , Medienentwicklung GmbH (cbm)<sup>39</sup>. Im Auftrag der Bundesanstalt für Arbeit unter finanzieller Beteiligung u.a. des SFA und der EU werden Qualifizierungen für Call Center Agents (IHK) und Qualifizierungen zur Übernahme von mittleren Führungstätigkeiten im Call Center (IHK) durchgeführt.

Der Bildungsträger cbm konzentriert sich überwiegend auf die Durchführung von Qualifizierungskursen für Arbeitslose und das BWU auf berufsbegleitende Qualifizierungen. Letztere werden u.a. in unmittelbarem Zusammenhang mit Firmenansiedlungen durchgeführt und mit Teilnehmern, die bereits bei Call Centern arbeiten. „Diese Maßnahmen verstehen sich explizit als Flankierung zur Unterstützung von Unternehmen, die einen Beitrag zur Entwicklung des Standortes Bremen als bundesweit bedeutsames Zentrum für Service-Dienstleistungen im Call Center Bereich leisten“ (SfA,G,GuS 2000: 8). Durchgeführt werden Qualifizierungen für Arbeitslose als Voll- und Teilzeitmaßnahmen. Besonders angesprochen werden BerufsrückkehrerInnen, für die eine Beschäftigung in einem Call Center als idealer Einstiegs-Arbeitsplatz nach einer familienbedingten Erwerbsunterbrechung angesehen wird (Arbeitsamt Bremen, Presseerklärung vom 25.11.98). Hier kooperiert das BWU mit der Wirtschafts- und Sozialakademie der Angestelltenkammer Bremen (WiSoAK).

Mit rund 1,6 Millionen DM aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und 340 Tsd. DM Landesmitteln sind allein bis September 2000 in Bremen Maßnahmen finanziert worden, die der Qualifizierung für eine Beschäftigung in Call Centern dienen. Insgesamt ca. 1.080 TeilnehmerInnen sind gefördert worden. Davon waren ca. 430 Arbeitsuchende, 449 TeilnehmerInnen erhielten als Beschäftigte eine Anpassungsqualifizierung und 205 TeilnehmerInnen profitierten von Qualifizierungsmaßnahmen bei Unternehmensansiedlungen im Rahmen des LAQ. Der Anteil der Frauen in den Qualifizierungsmaßnahmen beträgt etwa 75 Prozent. Die Eingliederungsquoten für Call Center Agents liegen bei durchschnittlich 83 Prozent, bei den Führungskräfte sogar bei 99 Prozent. Interessant jedoch ist die Tatsache, dass etwa 30 Prozent der TeilnehmerInnen sich während der Maßnahme für eine Tätigkeit in einem anderen Dienstleistungsbereich interessiert und dann dort auch erfolgreich einmündet (SfA,F,GuS 2000).

Von Anfang an gab es – ungeachtet des hohen regionalen Arbeitslosigkeitsniveaus – Probleme, genügend TeilnehmerInnen für die Qualifizierungsmaßnahmen zu bekommen. Zur Gewinnung und Auswahl von geeigneten TeilnehmerInnen an diesen Maßnahmen hat sich in Bremen die Durchführung von Assessment Centern durch die Bildungsträger bewährt (vgl. auch: ibv 1998:3526), die sowohl im Vorfeld einer Qualifizierungsmaßnahme, während oder nach Abschluß durchgeführt werden. Ziel ist es, aus dem Pool der interessierten Arbeitslosen

---

<sup>39</sup> Offenbar werden in absehbarer Zeit auch noch andere Qualifizierungsträger in diesem Bereich tätig sein. So soll in Zusammenhang mit dem neuen Bremerhavener Call Center, welches Ende 2001 seinen Betrieb aufnehmen will, unter dem Namen ‚Knowledge Factory‘ eine eigene Bildungseinrichtung gegründet werden, u.a. für die Qualifizierung von Call Center Agents.

diejenigen herauszufiltern, die sich besonders für diese spezifische Tätigkeit eignen und zugleich Kontakte zu den Betrieben herzustellen, um eine hohe Eingliederungsquote zu erreichen. Dieses Instrument hat sich in Bremen zur Personalbeschaffung als erheblich effektiver erwiesen als andere Formen, wie z. B. allgemeine Informationsveranstaltungen oder Praktika. Innerhalb eines Jahres (Januar 2001-Februar 2002) sind ca. 30 Assessment Centers mit etwa 190 Bewerbern durchgeführt worden. Gut die Hälfte der BewerberInnen (52 Prozent) hat einen Arbeitsplatz angeboten bekommen, 15 Prozent erhielten ein weiteres Gesprächsangebot und für immerhin jede/n dritte/n endete das Assessment Center mit Nichteinstellung, d.h. der Bewerber entsprach den Arbeitsplatzanforderungen der einstellenden Unternehmen nicht (Behrens 2001).

Im Lehrgang Call Center Agent (IHK) soll eine Basisqualifikation für kunden- und serviceorientierte Dienstleistungen unter Einsatz moderner Telekommunikationstechnologien, vermittelt werden. Die Ausbildung<sup>40</sup> in Bremen ist für Arbeitssuchende in 12 Module mit jeweils 40 Unterrichtsstunden gegliedert, wobei die Qualifizierungsmaßnahme insgesamt 480 Unterrichtsstunden umfasst:

- Persönlichkeits- und Stressmanagement;
- Umgang mit PC, Windows
- Textverarbeitung mit Word
- Recht/ (Telefon-)Marketing
- Bewerbungstraining;
- Verkaufstechniken
- Kommunikation / Sprechtraining;
- Grundlagen des (Telefon) Marketing;
- Datenbanken / (Telekommunikations) – Netze
- Internet;
- Telefontraining;
- Aktives Telefon-Marketing ; 2 Module ( Fallstudien im MCC)

Zielgruppen<sup>41</sup> sind Personen mit kaufmännischer Grundbildung, Verkäuferinnen, Hotel- und Restaurantangestellte und Berufsrückkehrer/innen<sup>42</sup> (vgl. cbm 2001; BWU 1999a).

Die Qualifizierung Call Center Agent (IHK) als berufsbegleitender Lehrgang umfasst 150 Unterrichtsstunden zu folgenden Themen:

- Marketing für Dienstleistungsunternehmen
- Grundlagen der Kommunikation

---

<sup>40</sup> Für die Schulung der TeilnehmerInnen haben die beiden Bildungsträger die technische Ausstattung des ehemaligen Muster-Call-Centers übernommen.

<sup>41</sup> Explizit für Arbeitssuchende mit EDV-Kenntnissen, die eine Tätigkeit in einem technischen Support-Center bzw. help-desk anstreben, wurde eine Qualifizierungsmaßnahme ‚Fachkraft für IT- und Kundenbetreuung‘ konzipiert. Der erste Lehrgang soll Ende 2001 beginnen (vgl. cbm 2001 c).

<sup>42</sup> Die Maßnahme wird u.a. gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Senators für Arbeit. Aus diesen Mitteln können BerufsrückkehrerInnen eine Bildungsbeihilfe in Höhe von DM 1 250.—pro Monat zzgl. einer Kinderbetreuungspauschale in Höhe von DM 300.—pro Monat und Kind beantragen.

- Verkaufstraining
- Professionelle Telefonkommunikation
- Persönlichkeitstraining

Diese Qualifizierungsmaßnahme spricht tatsächliche und zukünftige MitarbeiterInnen in Call Centern bzw. Serviceabteilungen an, wobei EDV-Kenntnisse vorausgesetzt werden (BWU 1999b).

Für mittlere Führungskräfte des Call Center Beschäftigungsbereiches liegt mit dem Konzept „Call Center Teamleiter/in (IHK)“ der bisher einzige bundesweit anerkannte Lehrgang vor. Diese Maßnahme umfasst berufsbegleitend ca. 150 Unterrichtsstunden und ist gegliedert in fünf Module mit einem Schwerpunkt in der Entwicklung von kommunikativen Kompetenzen. Ziel ist es, TeilnehmerInnen zu befähigen „eine hinreichende Kapazitätsauslastung zu gewähren“ und Teams in Call Centern optimal zu führen<sup>43</sup>.

Als Vollzeitmaßnahme wird eine Qualifizierung zur „Führungskraft im Call Center“ angeboten, welche 12 Module (je 5 Tage) mit jeweils 40 Unterrichtsstunden umfasst<sup>44</sup>. Für die Besetzung von Management Funktionen ist ebenfalls ein entsprechendes berufsbegleitendes Qualifizierungsangebot konzipiert worden<sup>45</sup>. Dieser Lehrgang ist bislang noch nicht von der Industrie- und Handelskammer zertifiziert worden.

Obwohl in Bremen also für alle drei Hierarchieebenen in einem Call Center ein sehr breites Angebot an Qualifizierungsmaßnahmen vorgehalten wird, konzentrieren sich Kritik aber auch die Bemühungen um eine Weiterentwicklung der Maßnahmen in erster Linie auf die Lehrgänge mit dem Abschluss Call Center Agent (IHK). Insbesondere diese Qualifizierung wird als Standortfaktor für die Ansiedlung von Call Centern bewertet. Nach Erkenntnissen des SfA wird jedoch bei Neuansiedlung keineswegs das gesamte benötigte Personal vom regionalen Arbeitsmarkt rekrutiert. Vielmehr werden lediglich 20 Prozent des Personalbestandes neu eingestellt, was jedoch immer noch als erhebliche Entlastung des Arbeitsmarktes bewertet wird.

An der inhaltlichen Ausgestaltung der arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung waren deshalb neben den Verantwortlichen für die Qualifizierung von Call Center Mitarbeitern (BIG, SfA, Arbeitsämter) und den beauftragten Bildungseinrichtungen von Anfang an die Call Center-Betreiber durch regelmäßige Gespräche beteiligt. Dadurch sollte sicher gestellt werden, dass auf notwendige Erfordernisse des Arbeitsmarktes schnell reagiert werden kann. Desungeachtet sind diese Qualifizierungsmaßnahmen auch bei den Call Center Betreibern umstritten (vgl. die Ergebnisse der Betriebsbefragung).

Tatsache ist, dass, obwohl eine Ausbildung zum Call-Center-Agent bundesweit in über 40 Industrie- und Handelskammern durchgeführt wird, sich die Lehrgänge nicht nur hinsichtlich der

---

<sup>43</sup> Die fünf Module sind: Personalwirtschaftliche Grundlagen (Personalgewinnung, -führung, -einsatz und -entwicklung); Arbeitsrechtliche Grundlagen; Projektmanagement; Call Center Technik; Betriebswirtschaftliche Grundlagen – Marketing- und Controlling Aspekte (BWU: 2001a).

<sup>44</sup> Die Konzeption umfasst folgende Module: Kundenorientierte Kommunikation; Dienstleistungsmarketing; Arbeitstechniken; Personalmanagement; Einführung in Datenbanken; Einführung in Netzwerk- und Internettechnologie; Verhandlungstraining; Projektmanagement; Telefontraining; Infrastruktur von Call Centern; Fallstudien im Muster Call Center (2 Module) (cbm 2001b). Inhaltlich liegt das Niveau dieser Maßnahme zwischen den bwu-Lehrgängen für Teamleiter und Manager. Es kann jedoch ebenfalls das IHK-Zertifikat Teamleiter/in erworben werden.

<sup>45</sup> Es beinhaltet sechs Module: Grundlagen der Volkswirtschaft, Grundlagen der Betriebswirtschaft, Call Center Organisation, Call Center-Technik, Personalführung und -entwicklung im Call Center und schließlich Arbeitsrecht und Betriebsverfassungsrecht im Call Center und umfasst insgesamt 279 Unterrichtsstunden (BWU 2001b).

Dauer, sondern auch der Inhalte unterscheiden. Das ist ein Problem. Wolfgang Wiencke, Geschäftsführer der Hamburger Beratungsfirma Profitel, verspottete die IHK Lehrgänge sogar als eine „Lachnummer und Alibiveranstaltung“ (Die Zeit vom 12. November 1998). Es läßt sich - wie auch an dem Bremer Beispiel deutlich wird - kein eindeutiges Qualifikationsprofil erkennen. Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) spricht zu Recht von einer Zersplitterung der angebotenen Qualifizierungsmaßnahmen (Paulini 1999: 34). Erschwerend für eine Vereinheitlichung der Qualifizierung kommt noch hinzu, dass insbesondere größere Unternehmen für Aufgaben im Call Center ausschließlich eine innerbetriebliche Qualifizierung anbieten, die häufig von externen Trainern angeboten und durchgeführt wird.

Im Ergebnis stellt dies eine unübersichtliche Qualifizierungssituation dar. Aus Sicht der ArbeitnehmerInnen ist vor allem zu kritisieren, dass sich die mit öffentlichen Mitteln finanzierten gegenwärtigen Qualifizierungsmaßnahmen Call Center Agent (IHK) zu sehr an eher kurzfristigen einzelbetrieblichen Interessen orientieren und zu wenig an zu erwartenden langfristigen Entwicklungen und Trends (vgl. Brötz/Oberlindober 1999; Oberlindober 2000). „Die Defizite der Call Center Ausbildung beruhen nicht primär auf der fehlenden Kompetenz derjenigen, die sie konzipieren, sondern auf einer überkommenen, tayloristischen Arbeitsorganisation, die gezielt ignorieren will, dass es sich bei der Call Center Telephonie um eine zumeist hochqualifizierte Tätigkeit handelt“ (Oberlindober 2000: 46).

Festzuhalten ist: Trotz aller Bemühungen sind erhebliche Defizite bei der gegenwärtig praktizierten Qualifizierung für eine Beschäftigung im Call Center festzustellen, sowohl aus Sicht der ArbeitnehmerInnen als auch der Call Center-Betreiber. Kontrovers wird nicht zuletzt deshalb bundesweit die Frage diskutiert: Ist für die Tätigkeit in Call Centern ein neuer eigenständiger Beruf erforderlich?<sup>46</sup>

### **Ein eigenständiger Ausbildungsberuf für den Beschäftigungsbereich Call Center ?**

Auf der einen Seite wird von einem Teil der Call Center Betreiber aber auch u.a. von Seiten der Gewerkschaften auf Weiterbildung gesetzt, da Call Center Agents möglichst schon älter sein und bereits über Lebens- und Berufserfahrung verfügen sollten. Darüber hinaus sei wegen des großen Veränderungspotentials in Call Centern das Qualifikationsprofil schwer festzuschreiben und damit ungeeignet für die Konzeptionierung eines neuen Berufes. Auf der anderen Seite gibt es Initiativen von Seiten der Betreiber, aber auch von Bildungspolitikern für die Schaffung eines eigenständigen neuen Ausbildungsberufes im Rahmen des Dualen Systems. Begründet wird das mit relativ hohen und zudem noch steigenden Qualifikationsanforderungen, der Möglichkeit junge Leute früh an ein Unternehmen zu binden und innerhalb des Unternehmens zu fördern. Darüber hinaus wird die Möglichkeit gesehen, das Image der Call Center Branche aber auch das der Call Center Agents aufzuwerten (vgl. Paulini 1999).

Im Rahmen der Betriebsbefragung bei Bremer Call Centern wurde u.a. die Frage gestellt, ob die Entwicklung eines eigenständigen Ausbildungsberufes für Call Center für sinnvoll erachtet wird (vgl. Anhang: 4 Fragebogen).

### **Table 9:**

---

<sup>46</sup> Vgl. allgemein zu der Diskussion „Schaffung von Ausbildungsplätzen in neuen Dienstleistungsbereichen“, Westhoff 2000; Informationen aus gewerkschaftlicher Sicht: Brötz/Oberlindober 1999; aus Sicht der Forschung Kruschel/Paulini-Schlottau 2000; für die Region Bremen aus ArbeitnehmerInnensicht: Baumeister 2000 a; aus Sicht der Call Center Betreiber: Weser-Report vom 21.01.2001

<b>Eigenständiger Ausbildungsberuf für Call Center?</b>		
	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Insgesamt	59%	41%
Inhouse Call Center	40%	60%
Externe Call Center	92%	8%

Arbeitnehmerkammer Bremen 2001

Inhouse Call Center: n 21  
Externe Call Center: n 12

Quelle: Betriebsbefragung Call Center Bremen Dez. 2000/Jan. 2001

Von insgesamt 32 verwertbaren Antworten äußerten sich 59 Prozent aller Unternehmen zustimmend und 41 Prozent ablehnend. Das entspricht tendenziell den Ergebnissen des BIBB bei der Befragung von Call Center Betreibern in Mecklenburg-Vorpommern, die ebenfalls mehrheitlich für einen eigenständigen Ausbildungsberuf votierten (vgl. Kruschel/Paulini-Schlottau 2000).

Bei einer weiteren Differenzierung nach Inhouse- und externen Call Centern wird deutlich, dass es keineswegs eine einheitliche Zustimmung zu dieser Frage gibt: Nur 40 Prozent der Inhouse Call Center votierten für die Entwicklung eines neuen Berufes<sup>47</sup>. Die Mehrheit von 60 Prozent lehnte die Konzeptionierung eines eigenständigen Ausbildungsberufes für Call Center ab, wobei in der Begründung von einem Teil der Befragten darauf verwiesen wurde, dass die Qualifikationsanforderungen in dem jeweiligen Unternehmen eher niedrig lägen<sup>48</sup>. Ein anderer Teil lehnte ebenfalls einen Call Center spezifischen Erstausbildungsgang ab, allerdings mit anderen Begründungen: „Call Center Agent als Ausbildungsberuf ist problematisch, da die Fachkenntnisse über das Produkt bzw. Unternehmen am wichtigsten sind“ (I 5). Ein Kreditinstitut argumentierte, man brauche Absolventen der anerkannten fachlichen Ausbildung, eine Call Center spezifische Ausbildung greife zu kurz (I 12). Von einem weiteren Befragten wurde in der Argumentation getrennt zwischen einem offiziellen 'Ja' im Interesse der Branche und einem inoffiziellen persönlichen ‚Nein‘. (I 28).

Umgekehrt stellt sich die Bewertung dieser Frage bei den externen Dienstleistungs Call Centern dar: 92 Prozent der Befragten sprechen sich für einen eigenständigen Ausbildungsberuf für den Beschäftigungsbereich Call Center aus. Nicht selten wurde dies mit dem Argument einer Aufwertung der Branche begründet (z.B. E 7; E 12). Bei dieser Unternehmensgruppe gab es nur eine einzige negative Antwort: Es wurde als Erstausbildung eine Integration von Call Center spezifischen Inhalten in bestehende kaufmännische Ausbildungsberufe präferiert, da das Image

<sup>47</sup> Einer der Befragten (I 29) hielt die Berufsbezeichnung „Communication Agent“ für passender. Der Begriff Call Center sei negativ besetzt und zudem sei die Tätigkeit in den Unternehmen inzwischen durch die Einbeziehung neuer Kommunikationsstrategien sehr viel vielseitiger geworden.

<sup>48</sup> „Wir brauchen nur Sprechfähigkeit/Telefoniekenntnisse“ (I 4); „Brauchen wir nicht, es handelt sich nur um einfache Tätigkeiten“(I 10); „Ein Jahr ist zu lang für eine Qualifizierung“ (I 30)

dieser Berufe besser sei (E11). Interessanterweise wurde diese Strategie auch von einem Personalverantwortlichen (I 17) eines Inhouse Call Centers vorgeschlagen.

Auch in Bremen gibt es Bestrebungen, eine Call-Center-spezifische Ergänzung der Ausbildung zum/r Kaufmann/frau für Bürokommunikation, zu implementieren. Hierzu gibt es einen Beschluß der Bremischen Bürgerschaft (Drucksache 14/1393) vom März 1999. Handlungsleitend für die Politik war der Wunsch einiger Call Center Betreiber nach einer eigenständigen Ausbildung für Call Center<sup>49</sup>, die eine breite Kompetenz in allen Bereichen der Branche vermittelt. Dieser modifizierte Ausbildungsgang<sup>50</sup> ist in Bremen in den zuständigen Gremien vor allem aus formalen Gründen am Veto sowohl der Arbeitnehmer – als auch der Arbeitgeberbank zunächst gescheitert. Die Unternehmen sollten – so die Mehrheitsmeinung – doch zunächst in einem der über 360 anerkannten Ausbildungsberufe ausbilden.

Hilfswise wurde deshalb von dem zuständigen Senatsressort für Bildung eine schulische Ersatzlösung konzipiert. So wird seit 2001 an der zuständigen Berufsschule im anerkannten Ausbildungsberuf „Kaufmann/frau für Bürokommunikation“ im Wahlpflichtbereich des Berufsschulunterrichtes ein Kurs angeboten mit dem Arbeitstitel „Kommunikation mit dem Kunden“, in dem Call Center spezifische Lerninhalte vermittelt werden. Dieser Kurs hat einen Zeitumfang von insgesamt 140 Wochenstunden über die insgesamt drei Jahre der Berufsausbildung. Er wird im Zeugnis mit einer Note bewertet<sup>51</sup>.

Diese schulische Ersatzstrategie ist jedoch nur eine unbefriedigende Notlösung, zudem sie von den Call Center Betreibern bislang auch kaum angenommen wird. Es bleibt die Frage, wie eine umfassende Qualifizierung für den Beschäftigungsbereich Call Center aussehen könnte.

Auch vom BIBB wird auf der Basis von Forschungsergebnissen (Paulini-Schlottau 2000b) eine Möglichkeit der Qualifizierung im Rahmen der Erstausbildung darin gesehen, Call Center spezifische Inhalte im Rahmen bestehender Ausbildungsberufe zu vermitteln. Das ist explizit die Strategie, die in Bremen bislang gescheitert ist. Es wurde eine „Umsetzungshilfe für die Ausbildung von Kaufleute für Bürokommunikation (KfB) in Call Centern“ entwickelt. Im Rahmen eines Modellversuchs sollte diese Ausbildung in Mecklenburg-Vorpommern bundesweit erstmalig erprobt werden.

Wie die Erfahrungen auch sein werden, als unabdingbar für den Erfolg eines entsprechenden Projektes werden vom BIBB u.a. angesehen (Paulini-Schlottau 2000 b):

- Gewinnung und Beteiligung einer namhaften Zahl von Call Centern an der Ausbildung
- Rekrutierung von 15 – 20 Auszubildenden (Größe einer Berufsschulklasse)
- Feststellung der Ausbildereignungsprüfung des Betriebes

---

<sup>49</sup> „Die betroffenen Unternehmen erwarten inzwischen auch die Definition eines Berufsbildes und die Einrichtung eines dualen Ausbildungsganges in Call Centern“ (BBDrs. 14/1393).

<sup>50</sup> Call Center spezifische Anteile in einen bestehenden anerkannten Ausbildungsberuf zu integrieren, ist nach dem Berufsbildungsgesetz in Form der Differenzierungsmöglichkeit von Sacharbeitsgebieten zu schaffen (Paulini-Schlottau 2000 b).

<sup>51</sup> Dieser Kurs ist in vier Themenbereiche gegliedert: Zum einen Vermittlung von grundlegenden Hintergrundinformationen (Geschichte der Call Center; Gründe für die Schaffung von Call Center; Arten von Call Center; Arbeitsplätze im Call Center; Aufbau eines Call Center.) Zum zweiten „Basiswissen: Technik und Recht“ (Technik im Call Center; Software im Call Center; Aufgabengebiete, Rechtsgrundlage für die aktive Telefonwerbung; Vorbereitung einer Direkt Marketing Aktion). Zum dritten „Kommunikationsstrategien“ (Gesprächs-/Verhandlungsvorbereitung; Fragetechnik; Argumentationsformen; Entwickeln eines Telefonscripts; Konfliktbewältigung). Und schließlich „Personal/ Qualitätssicherung“ (Personalauswahl; Personalauswahl; Personaleinsatz; Controlling; Qualitätssicherung). (Quelle: SfBuW 2001).

- Prüfung welche Teile der Ausbildung in dem jeweiligen Ausbildungsbetrieb vermittelt werden können und welche u. U. im Rahmen einer Verbundausbildung bzw. in Form der überbetrieblichen Ausbildung (§ 22 Abs.2 BBiG)
- Organisation der Verbundausbildung bzw. der überbetrieblichen Ausbildung (Auswahl eines Trägers)
- Zusammenstellung und Fortbildung des Prüfungsausschusses

Schon am ersten Punkt, der Existenz einer namhaften Zahl von Ausbildungsbetrieben, die sich auch verbindlich bereit erklärten, eine entsprechende Zahl von Ausbildungsplätzen bereit zu stellen, scheidet häufig die Implementation einer wie auch immer gearteten Call Center spezifischen Ausbildung im Rahmen des Dualen Systems. Auch in Bremen gab es –trotz anders lautender Absichtserklärungen – dann konkret nur zwei Betriebe, die insgesamt lediglich drei Ausbildungsplätze anboten für die geplante Ausbildung in dem Beruf Kauffrau/mann für Bürokommunikation mit der Zusatzqualifikation Call Center. Auch die schulische Ersatzlösung konnte über lange Zeit nicht realisiert werden, weil die Nachfrage zu gering war.

Festzustellen ist, was auch in den Betriebsinterviews deutlich wurde, dass Call Center, in diesem Fall primär externe Dienstleistungs Call Center, sehr häufig nicht über eine „Ausbildungskultur“ verfügen. Es wird zwar von Qualifizierung und Berufsausbildung gesprochen, keineswegs ist damit jedoch immer eine betriebliche Ausbildung im Rahmen des Dualen Systems gemeint. Viele Call Center Betreiber sind offenbar nicht aus traditionellen Dienstleistungen oder Industriebereichen hervorgegangen, sondern vielmehr als Quereinsteiger zum Call Center Geschäft gekommen. Es besteht erheblicher Informations- und Aufklärungsbedarf, der weit über die Vermittlungen der formalen Voraussetzungen für eine betriebliche Berufsausbildung hinaus geht. Möglicherweise wäre die Implementation eines Ausbildungsplatzwerbers bzw. – unterstützers sinnvoll, der – ergänzend zu den Aktivitäten der Handelskammer - Hilfestellung beim Zugang zum System der betrieblichen Erstausbildung geben kann<sup>52</sup>.

Ziel muss es zunächst in einem ersten Schritt sein, die Betriebe zu überzeugen, überhaupt im Rahmen des Dualen Systems in einem anerkannten Ausbildungsberuf (der möglicherweise ergänzend auch branchenspezifische Fähigkeiten und Kenntnisse vermitteln könnte) auszubilden. Die fehlende Ausbildungsstellenverordnung lässt sich relativ einfach nachholen. Wichtiger sind Fragen, wie z. B., ob ein Betrieb in einem anerkannten Ausbildungsberuf überhaupt ausbilden bzw. ob ein Verbund mit anderen Betrieben eingegangen werden kann.

Aus Sicht der ArbeitnehmerInnen spricht vieles gegen aber auch einiges für einen eigenen Ausbildungsberuf für den Call Center Bereich. Letzteres aber nur dann, wenn man die zu erwartende Entwicklung berücksichtigt, die in Richtung Communication Center (Kombination von Telekommunikation mit Multimediaanbindung) und Competence-Center (hochwertige Beratungsleistung via Telefon, Internet, Multimedia, Coaching und Consulting) geht. Angesichts der für Call Center typischen sehr hohen Fluktuation, wäre es wichtig, die erworbene Qualifikation zum einen auch überregional und möglichst in anderen Branchen verwerten zu können. Zum anderen sollte sie eine gute Basis für das immer wichtiger und selbstverständlicher werdende lebenslange Lernen sein.

### **Qualifizierung für Call Center –Erstausbildung oder Weiterbildung?**

Ein Zwischenergebnis des BIBB sieht z. Z. folgende mögliche Wege eines Qualifikationserwerbs (vgl. Paulini 1999):

---

<sup>52</sup> Ein positives Beispiel stellt das Bremer Projekt PIA dar, das - drittmittelfinanziert - bei dem Verein ‚multimedial‘ angesiedelt ist und sich für eine Ausweitung von betrieblichen Ausbildungen im Bereich multimedia einsetzt.

- Die Industrie- und Handelskammern einigen sich auf Kammerebene auf eine anerkannte Fortbildung zum Call Center Agent, die u. U. später in eine bundesweite Fortbildung mündet.
- Entwicklung eines eigenständigen Ausbildungsberufes „Fachkraft für Telemarketing“ o.ä.
- Schaffung einer zertifizierten Zusatzqualifikation „Telemarketing“ für kaufmännische Auszubildende, die während oder nach der Ausbildung erworben werden kann.
- Entwicklung eines kundenorientierten Querschnittsberuf „Dienstleistungskaufmann/frau“.
- Bei einer Neuordnung der kaufmännischen Berufe werden diese standardmäßig um einen Pflichtbestandteil „Telemarketing“ erweitert, der u.a. auch auf die Tätigkeit in einem Call Center vorbereitet.

Welche Strategie sich langfristig durchsetzen wird, aus Sicht der ArbeitnehmerInnen gibt es einige Essentials, von denen nicht abgewichen werden kann. Jegliche Form von Schmalspurausbildung und Allrounddilettantismus wird abgelehnt. Wenn ein eigenständiger Ausbildungsberuf entwickelt werden soll, dann kann es sich nur um einen qualifizierten mindestens dreijährigen Ausbildungsgang mit einer breiten kaufmännischen Grundqualifikation handeln, die auch branchenübergreifend verwertbar ist. Die Sicherung der beruflichen Mobilität hat große Bedeutung. Unabdingbar ist es, neuere Trends mit einzubeziehen (z. B. die Entwicklung der Call Center hin zu Competence Centern, Customer Care Center), aber auch ergänzend andere Kommunikationsstrategien (wie z. B. e-mail; Internet). Ein neu zu konzipierender betrieblicher Erstausbildungsgang muss die Grundlage für Weiterbildung liefern.

Parallel zu einer wie auch immer gearteten Erstausbildung sollten jedoch in jedem Fall die Fortbildungskonzepte weiterentwickelt werden, wobei Betriebspraktika eine zentrale Bedeutung zugeschrieben wird<sup>53</sup>. Als Volumen einer entsprechend konzipierten Fortbildungsregelung wären mindestens 300 Stunden zu veranschlagen. Diese Qualifikation würde sich im Rahmen der Fortbildungsregelung nach § 46 BBiG verorten lassen. Sie stellt nicht mehr auf die einfache Sachbearbeitung ab, sondern zielt auf eine qualifizierte Sach- und Fallbearbeitung und schafft damit die Voraussetzung für den beruflichen Aufstieg (Brötz/Oberlindober 1999). Auch das BIBB präferiert – zumindest kurzfristig – zunächst auf Kammerebene eine anerkannte Fortbildung nach BBiG § 46.1 zu schaffen, um sie – bei Erfolg – später in eine bundesweit gültige Fortbildungsregelung (§ 46.2 BBiG) zu überführen (vgl. Kruschel/Paulini-Schlottau 2000).

### Zusammenfassung und Ausblick

Wohin die Entwicklung letztendlich auch gehen wird, Tatsache ist, dass in diesem noch sehr jungen Beschäftigungsfeld eine Vielzahl neuer Arbeitsplätze entstehen. Dafür braucht es qualifiziertes Personal, wobei die Anforderungen an Fähigkeiten und Kenntnissen, wie die Betriebsbefragung gezeigt hat, noch steigen werden. Um diesem erhöhten Anforderungsprofil zu entsprechen, bieten sich vor allem zwei Strategien an:

1. Qualifizierte Erstausbildung für Absolventen einer allgemeinbildenden Schule in einem anerkannten Ausbildungsberuf. Perspektivisch mit der Integration von Call Center spezifischen Inhalten in anerkannten Ausbildungsberufen oder auch möglicherweise in einem noch zu entwickelnden eigenständigen Call Center Ausbildungsberuf.

---

<sup>53</sup> Aus Sicht der ArbeitnehmerInnen wäre in diesem Zusammenhang die Vermittlung folgender Inhalte zu fordern: Branchenstruktur; betriebswirtschaftliche Zusammenhänge; Personalwirtschaft; Unternehmenskulturen; Weiterbildung; Aufbau, Funktion und Handhabung von Informations- und Telekommunikationssysteme (ACD; Datenschutz); Internet; html; Produkte/Dienstleistungen am Beispiel einer Branche (z. B. Banken, Versicherungen); kundenorientierte Kommunikation, Konfliktbewältigung; Fremdsprachen; Sicherheit; Gesundheitsschutz; Umweltschutz; Arbeits- und Sozialrecht; Marketing und Vertrieb; Arbeitsorganisation, Teamarbeit, Zeit- und Projektmanagement, Stressvermeidung; Allgemeines Recht/Telekommunikationsrecht (Brötz/Oberlindober 1999: 39)

2. Aufgrund der Struktur der Branche, den schnellen Veränderungen und dem Innovationspotential wird es immer Quereinsteiger geben (müssen). Für diese muss ein qualifiziertes, verbindliches, bundesweit anerkanntes und vergleichbares Weiterbildungskonzept entwickelt werden.

Nachhaltige Verwertbarkeit der erworbenen Qualifikationen muss in beiden Konzepten gewährleistet werden. Die gegenwärtige Qualifizierung muss mit Brötz/Oberlindober (1999) als tendenziell kontraproduktiv bezeichnet werden. Sie schafft bei den TeilnehmerInnen Illusionen, sie entspricht nicht den Erwartungen eines großen Teils der Call Center Betreiber und geht an den längerfristigen Bedürfnissen des Marktes teilweise vorbei. Sie eröffnet den Absolventen keinen wirklichen Zugang zu den neuen Märkten und bindet schließlich erhebliche Finanzmittel, die möglicherweise besser eingesetzt werden könnten.

Die ausschließliche Orientierung an möglichst hoher Eingliederungsquote auf dem Arbeitsmarkt, ohne nach Qualität der Arbeitsplätze zu fragen, greift zu kurz. Deshalb muss es parallel zu der Entwicklung von Qualifizierungsstrategien um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Call Centern und perspektivisch einer Neuschneidung der Arbeitsorganisation und -inhalte (Stichwort: u.a. job-enrichment; job-enlargement) gehen (vgl. hierzu u.a. Mola 2001). Konzepte und Vorstellungen dazu liegen bereits vor bzw. werden zur Zeit erarbeitet.

Um nicht mißverstanden zu werden, damit sollte nicht die Arbeit der Träger von Qualifizierungsmaßnahmen kritisiert werden. Sie werden daran gemessen, wie hoch die Vermittlungsquote in den ersten Arbeitsmarkt ist. Das Problem ist grundsätzlicher: Die bisherigen Qualifizierungsstrategien (vgl. hierzu Hennig/Thieme 2001) lassen sich nicht umstandslos in die Zukunft verlängern.

Profitieren können und sollten von der Weiterentwicklung der Qualifizierungsmaßnahmen Frauen. Sie stellen bereits heute den größten Anteil der Beschäftigten in Call Centern. Die Entwicklung von zukunftsweisenden Qualifizierungskonzepten ist eine Voraussetzung, dass dauerhaft und nachhaltig neue, hochwertige Arbeitsplätze geschaffen werden können. Damit kann zugleich die sich bereits abzeichnende Tendenz, dass Frauen in Call Centern eher auf Arbeitsplätzen mit geringen Qualifikationsanforderungen verwiesen werden, durchbrochen werden. Auf dem Call Center Arbeitsmarkt sind grundsätzlich gute Chancen für Frauen festzustellen, sowohl im Bereich der Erst-<sup>54</sup> als auch der Weiterbildung. Allerdings muss der bisher vorherrschenden quantitativen Entwicklung eine qualitative folgen (vgl. Baumeister 2000a). Notwendigerweise gehört dazu eine Verbesserung der beruflichen Perspektiven. Die Arbeitsplatzanforderungen im Jahre 2010 werden sich von den jetzt vorherrschenden Konzepten deutlich unterscheiden (müssen) (vgl. z. B. Müller 2001a).

## **4. Auswertung von Stellenanzeigen für eine Tätigkeit in Call Centern**

### **4.1. Aufbau der Untersuchung und Methode**

Von November 2000 bis einschließlich April 2001, d.h. für einen Zeitraum von sechs Monaten, wurden alle Stellenangebote in drei der wichtigsten lokalen Zeitungen ausgewertet, die sich auf Call Center Agents, Telephonagenten o.ä. bezogen. Es handelt sich um die beiden Bremer Zeitungen, Weser-Kurier (Tageszeitung) und Weser-Report (wöchentlich zwei mal erscheinend)

---

<sup>54</sup> Bei der Konzeption von Erstausbildungsgängen sollten Erfahrungen einbezogen werden, die mit den 1997 neu geschaffenen sogenannten IT-Ausbildungsberufen gemacht wurden. Hier sind – ungeachtet aller Bemühungen – bislang Frauen deutlich unterrepräsentiert.

sowie die Bremerhavener Nordsee-Zeitung (Tageszeitung). In die Auswertung einbezogen wurden jeweils die Sonnabendausgaben, da diese den größten Stellenmarkt ausweisen.

Insgesamt 329 Stellenanzeigen wurden in die Analyse einbezogen, wobei sich die Auswertung vor allem auf Angebote für MitarbeiterInnen im Bereich des sogenannten „first level“ konzentrierte. Durch telefonische Recherchen wurde der Stellenbestand bereinigt<sup>55</sup>. Trotzdem haben die ermittelten Ergebnisse nicht den Anspruch der Repräsentativität, da sie nur einen Ausschnitt des tatsächlichen Stellenangebotes erfassen können. Gleichwohl dürften die ermittelten Strukturen und Trends sich auch im Gesamtbestand wiederfinden.

In ein Codierschema wurden u.a. folgende Informationen übernommen und systematisch ausgewertet:

- Erscheinungsdatum und -ort;
- Inserierende Firma bzw. hilfsweise die Telefonnummer, Ergänzend wurde eine Differenzierung zwischen Zeitarbeitsfirma oder normalem Call Center vorgenommen.
- Tätigkeitsbezeichnung der gesuchten MitarbeiterInnen; daran anknüpfend Angaben zum bevorzugten Arbeitseinsatz, d.h. in- oder outbound-Tätigkeiten. Schließlich wurden Informationen zur nachgefragten Personengruppe ausgewertet.
- Schwerpunkt der Analyse bilden die Qualifikationsanforderungen wobei zwischen beruflichen Erfahrungen bzw. Kenntnissen und fachübergreifenden Fähigkeiten unterschieden wurde. Extra protokolliert wurden nachgefragte Qualifikationen, die in Einzelfällen auftauchten
- Zum Bereich der Arbeitsbedingungen wurden einerseits die angebotenen Arbeitszeiten und Schichtdienst einbezogen und andererseits - soweit Angaben vorlagen - die Einkommensmöglichkeiten.

An dieser Struktur orientiert sich auch die nachfolgende Darstellung der Ergebnisse der Analyse der Stellenangebote für Call Center Agents.

Problematisch ist, dass ein Großteil der Angebote aus kleinen Fließsatzanzeigen besteht, in denen sehr wenig Informationen zur Stellenbeschreibung vorliegen, so dass kaum weiterreichende Aussagen getroffen werden können, weil zu viele missing values vorhanden sind. Trotz aller Einschränkungen liegt nach unserem Kenntnisstand keine vergleichbare Analyse von Stellenanzeigen für den Einsatz in Call Centern vor. Vom Deutschen Direktmarketing Verband wurde 1998 eine bundesweite Auswertung von Stellenanzeigen vorgenommen, die durch follow-up Interviews mit den inserierenden Unternehmen ergänzt wurde. Über drei Monate hinweg wurden Stellenanzeigen ausgewertet um u.a. das Arbeitskräftepotenzial, die Qualifikationsanforderungen und die regionale Verteilung von Call Centern zu bestimmen. (Bittner u.a. 2000: 33ff). Ziel war es hier offenbar vor allem das Wachstum des Call Center Marktes<sup>56</sup> zu belegen und den nicht besetzten Stellenbestand zu verdeutlichen (DDV 1998).

---

<sup>55</sup> Bei „Zweifelsfällen“ wurde recherchiert, ob es sich tatsächlich um eine Call Center Tätigkeit im weiteren Sinne handelt. Insbesondere wurden alle Angebote von sogenannten „Flirtlines“ o.ä. eliminiert. Ein Abgleich der einzelnen Anzeigen, um Mehrfachschaltungen auszugrenzen, konnte aus forschungspragmatischen Gründen nicht vorgenommen werden. Die ermittelten Ergebnisse erlauben auch keine Aussagen über die Gesamtnachfrage, da sich in den Stellenanzeigen keine präzisen Angaben darüber finden, ob nur eine oder mehrere MitarbeiterInnen gesucht werden. In der Mehrzahl der Fälle, das kann man sagen, sind jedoch mehrere Positionen zur Besetzung ausgeschrieben. In Einzelfällen werden ausdrücklich z.B. 8-12 Agents (WR 6) oder 6 Mitarebeiter/innen (WK 165) gesucht. Für präzisere Angaben hätte es auch hier umfangreicher nachfassender Telefonate mit den inserierenden Unternehmen bedurft. Trotz aller Einschränkungen halten wir die ermittelten Ergebnisse und Trends für aussagekräftig, da es uns in erster Linie um die Strukturen der nachgefragten Qualifikationsanforderungen und Personengruppen ging.

<sup>56</sup> So wurde aus der Analyse des Stellenbestandes abgeleitet, dass 1998 eine Bestand von 1 500 Call Center mit 150 Tsd. Beschäftigten für die Bundesrepublik Deutschland als realistisch anzusehen sei (ibv 1998).

Das BIBB führt derzeit eine differenzierte Analyse von Stellenangeboten u.a. für Call Center durch, die einen Schwerpunkt auf die Erhebung der Qualifikationsanforderungen u.a. im überfachlichen Bereich im Kontext mit Berufsgruppen legt. Ergebnisse dieser Untersuchung liegen derzeit noch nicht vor sondern werden frühestens für Ende 2001 erwartet.

Ein ähnliches Ziel – wenn auch auf niedrigerem Niveau - hat auch die hier vorgelegte regionale Auswertung, die die nachgefragten Personengruppen und Qualifikationen – fachlich und überfachlich – aufbereiten will. Im übrigen ist die Annahme, das Medium Stellenanzeige zur Rekrutierung von Personal für Call Center sei ein Auslaufmodell, was tendenziell von der Internetanzeige abgelöst wird, offenbar falsch. Vor dem Hintergrund des ausgeprägten Fachkräftemangels wird für die klassische Stellenanzeige sogar ein Bedeutungszuwachs festgestellt, wenn sie mit dem Medium Internet verknüpft wird (vgl. Aslam 2001).

#### **4.2. Regionale und saisonale Verteilung des Stellenangebotes**

Von den 329 Anzeigen, die insgesamt in die Analyse<sup>57</sup> eingegangen sind, fanden sich 216 Anzeigen in der Tageszeitung „Weser Kurier“, 97 in der zwei mal wöchentlich erscheinenden Zeitung „Weser-Report“ und 16 Anzeigen in der „Nordseezeitung“.

Damit entfielen 313 Stellenanzeigen auf die Stadt Bremen und lediglich 16 auf die Stadt Bremerhaven. Das kann kaum erstaunen, gab es doch zum Untersuchungszeitpunkt – wie ausgeführt – in der Seestadt kaum Call Center. Die Personalbedarfe des neuen, relativ großen Call Centers, welches Ende 2001 seine Arbeit aufnehmen will, konnten noch nicht berücksichtigt werden.

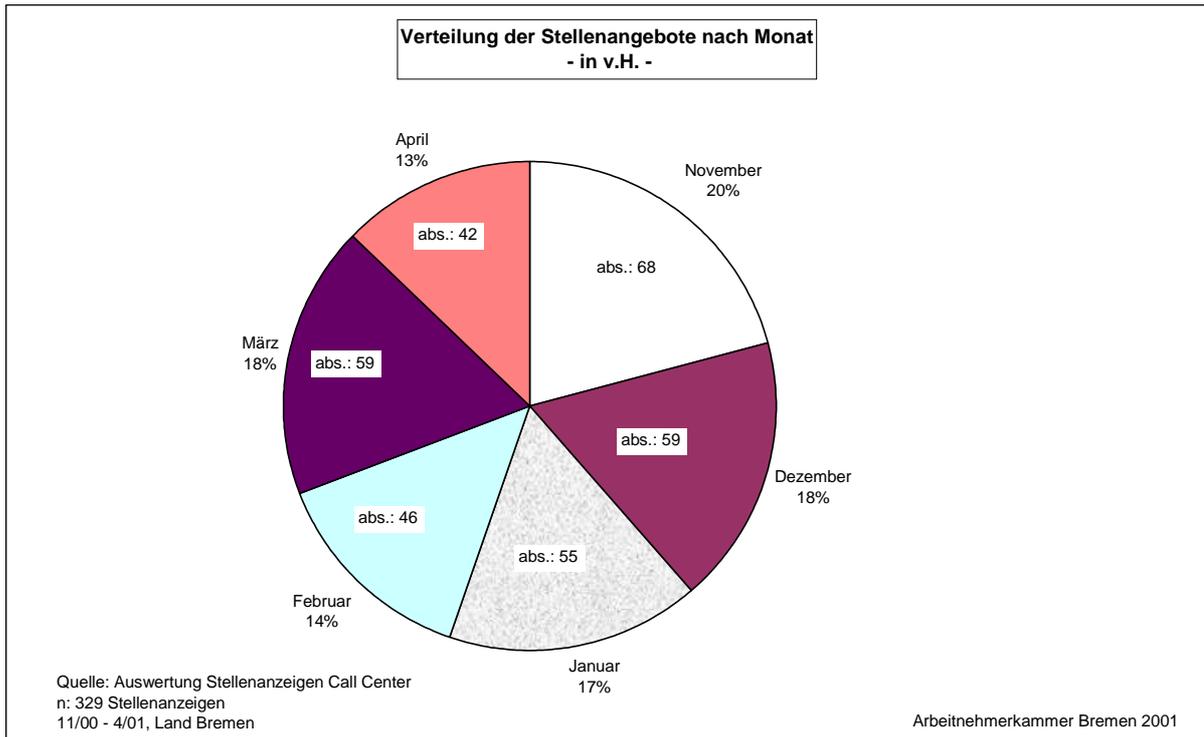
Aufgrund der geringen Zahl von Stellenanzeigen für Bremerhaven musste auf eine regionalspezifische Auswertung verzichtet werden. In dem Untersuchungszeitraum von sechs Monaten, konnte in der Seestadt in 17 Sonnabendausgaben überhaupt keine verwertbaren Stellenanzeigen für den Beschäftigungsbereich Call Center gefunden werden. Bei einem Viertel der Anzeigen in der Nordseezeitung handelt es sich um überregionale Offerten, zumeist aus der Stadt Bremen. Vereinzelt wird darauf verwiesen, „eine Tätigkeit ist auch an Ihrem Wohnort möglich“(NZ 115) ist, nämlich in Heimarbeit. Auch wenn der Versuch, freie Stellen in Bremer Call Centern mit BewerberInnen aus Bremerhaven zu besetzen, bislang weitgehend gescheitert ist; <sup>58</sup> haben Bremer Call Center in Bremerhaven inseriert. Der größte Teil des Stellenangebotes in der Nordseezeitung wird jedoch durch kleine wenig aussagekräftige Fließsatzanzeigen gebildet. Ein Call Center Stellenmarkt in Bremerhaven existierte zum Untersuchungszeitraum faktisch nicht.

#### **Schaubild 5:**

---

<sup>57</sup> Einbezogen wurden in die Auswertung für die Stadt Bremen und die Stadt Bremerhaven die jeweils zentrale Tageszeitung; Ergänzend berücksichtigt wurde der zweimal pro Woche kostenlos an alle Haushalte verteilte Weser-Report, da diese Zeitung den Bereich Call Center zu einem Schwerpunkt auch seiner redaktionellen Berichterstattung in der Rubrik „Stellen“ gemacht hat, was sich auf die Intensität der inserierenden Call Center auswirkt.

<sup>58</sup> Die meisten potentiellen InteressentInnen sind Frauen, die nur einen Teilzeittätigkeit wollen und/oder bekommen. Für die Aufnahme einer Teilzeittätigkeit in Bremer Call Centern mit der dort üblichen Entlohnungsstruktur ist eine Anfahrt aus der Seestadt zu weit und zu teuer.



Bei einer Differenzierung nach der saisonalen Verteilung ergibt sich – wie erwartet - dass in der Vorweihnachtszeit, d.h. im November mit 68 Anzeigen (20 Prozent) relativ und absolut die meisten Anzeigen im Untersuchungszeitraum geschaltet wurden. Hier wird sich vermutlich die vor Weihnachten deutlich höhere Kauflust niedergeschlagen haben. Um ein Drittel niedriger liegt die Nachfrage im April, möglicherweise bedingt durch die dreiwöchigen Osterferien.

### 4.3. Unternehmensspektrum

Von den Inserenten, bei denen der Firmenname erkenntlich ist, entfällt der größte Teil auf externe Dienstleistungs Call Center, während es kaum Nachfrage von Inhouse Call Centern gibt. Das kann kaum erstaunen, dominieren doch offenbar in Inhouse Call Centern unverändert – seien sie rechtlich unabhängig oder noch Teil des Stammunternehmens – langjährig Beschäftigte, die teilweise aus anderen Abteilungen übernommen wurden. Hier ist, wie die Betriebsbefragung ergab, die Fluktuation deutlich niedriger und im Umkehrschluss die Betriebszugehörigkeitsdauer höher. Auffallend ist, dass –wie aus den Expertengesprächen deutlich geworden ist, für eine Kontaktaufnahme häufig lediglich eine Telefonnummer angegeben wird.<sup>59</sup>

Eine Zuordnung zu einzelnen Branchen – entsprechend der Wirtschaftsstatistik – war nicht möglich, da die mehrheitlich externen Dienstleistungs Call Center quer zu den Wirtschaftsbereichen liegen und damit bereits eine eigenständige Branche bilden (vgl. die Ergebnisse der Betriebsbefragung).

Nicht ganz unerwartet vor dem Hintergrund der Betriebsbefragung und der dort ermittelten zunehmenden Bedeutung der Zeitarbeitsfirmen für den Call Center Markt ist die Tatsache, dass ein großer Anteil der Anzeigen auf Personaldienstleister entfällt: 99 Anzeigen, d.h. knapp jede

<sup>59</sup> Die potenzielle InteressentIn soll zu einer telefonische Kontaktaufnahme veranlasst werden, wobei dieses Gespräch bereits die erste Stufe des Auswahlverfahrens darstellt. Häufig entscheidet sich schon dann, ob der/die BewerberIn aus Sicht des Unternehmens geeignet ist für eine Tätigkeit in einem Call Center.

dritte Stellenanzeige (30 Prozent) ist von einer Zeitarbeitsfirma aufgegeben worden (vgl. die Übersicht). Die meisten sind von der Firma Manpower, gefolgt von Randstad Callflex und ZIP. Das letztgenannte Unternehmen, steht für sozialverträglichen Leiharbeit, und erhielt vor diesem Hintergrund eine öffentliche Anschubfinanzierung<sup>60</sup>.

Adecco	Manpower	Personal Leasing Hofmann	Personal Power	Randstad Callflex	ZIP	Diverse
12	20	4	7	17	17	21

In einem Teil dieser Anzeigen werden Call Center Agents als eine von mehreren gesuchten Personengruppen benannt, typischerweise werden dann nicht die Arbeitsbedingungen eines Call Centers beschrieben, sondern die Konditionen der jeweiligen Zeitarbeitsfirma.

Interessant erscheint die Tatsache, dass insbesondere das Leiharbeitsunternehmen Manpower gezielt Call Center Agents für das europäische Ausland in der Call Center Region Bremen akquiriert. So werden für den Einsatz in Dublin<sup>61</sup>, Holland und Schottland Call Center Agents auf dem Bremer Arbeitsmarkt gesucht. Die Anforderungen entsprechen denjenigen für den Einsatz in deutschen Call Centern (vgl. weiter unten). Für den Einsatz in Schottland wird sogar ein „Übersiedlungspaket“ angeboten, welches u.a. Schulung, einen One-Way Freiflug und ein Startguthaben von 1000 Pfund enthält (WR 66). Geschaltet sind die Anzeigen mit jeweiligen Kontaktadressen zumeist von Manpower Bremen aber auch von Manpower Hamburg, was auf eine bundesweite Rekrutierungsstrategie verweisen könnte.

#### 4.4. Welche/r MitarbeiterIn wird für welche Tätigkeit gesucht?

Die in den Stellenanzeigen vorfindbaren Berufs- bzw. Tätigkeitsbeschreibungen für die Beschäftigung in einem Call Center sind sehr heterogen und damit ein Spiegelbild des ungeordneten Zugangs zu diesem Tätigkeitssegment.

Erstaunlicherweise wird nur in den wenigsten Stellenanzeigen explizit ein „Call Center Agent“ gesucht, d.h. eine Begrifflichkeit verwendet, die auch den Abschluss für die einschlägige Qualifizierungsmaßnahmen bildet und die in der öffentlichen Diskussion verwendet wird. Nicht in einzigen Anzeige wird ein Call Center Agent (IHK) nachgefragt, allerdings finden sich vereinzelt Nachfragen zu „Gelernten Call Agents“. Im übrigen wird ein „Call Center Agent“ nicht wie zu erwarten von den Call Centern selbst nachgefragt, sondern überwiegend von den Leiharbeitsunternehmen.

Von den inserierenden Unternehmen wurden u.a. MitarbeiterInnen für folgende Tätigkeitsfelder bzw. Berufsbezeichnungen<sup>62</sup> nachgefragt, die sich in vier Gruppen zusammenfassen lassen:

##### 1. Stichwort: Allgemeine Mitarbeit in einem Call Center

---

<sup>60</sup> Dieses Unternehmen führt ab 1. Januar des Jahres im Bereich des „first level“ ein früheres Inhouse Call Center verantwortlich. Tätigkeiten im Bereich des „second level“ wurden in das Stammunternehmen zurück verlagert.

<sup>61</sup> Für Dublin wird explizit mit dem Einsatz bei IBM European Sales and Support Center geworben.“(...)Dublin is where IBM's entire product range is marketed to European customers and they are now looking for enthusiastic people to join their successful team.(...) You will receive a competitive salary and excellent benefits, plus you'll be offered a generous relocation package „(WK 277).

<sup>62</sup> Die Bezeichnungen sind so übernommen worden, wie sie in den Anzeigen verwendet wurden. Wenn in der folgenden Aufzählung nicht die weibliche Form erwähnt wird, bedeutet das jedoch nicht, dass für die ausgeschriebene Position nur männliche Arbeitskräfte gesucht wurden.

Operator; Call-Center-Mitarbeiter; Telefonkräfte; Mitarbeiter in dem Bereich Call Center; Telefondamen; Job for fun;

**2. Stichwort: Telefonmarketing** (überwiegend Outbound Tätigkeit)

Damen und Herren für den Verkauf von Werbeartikeln am Telefon; Mitarbeiter/in für Telefonakquise; Mitarbeiter für Telefonvertriebsunternehmen; Mitarbeiter für Telefonmarketing bzw. Telefonverkauf; Telefonaußendienst-Berater/in; Mitarbeiter für Telesales Verkauf; Telefonverkäufer; Kontaktfreudige Mitarbeiter für Promotion; Kundenberater im Bereich Telefonmarketing; Vertriebsinnendienst Sales/Marketing; Telefonische Akquisekraft; Telephonkontakter; Leichte Telefonarbeit (Umfragen und Akquise); Mitarbeiter/in für telefonische Verbraucherumfragen; Telefonrecherche.

**3. Stichwort: Kundenbetreuung/Service-Center** (überwiegend Inbound-Tätigkeit)

Service Mitarbeiter; Kundenberater/Customer Care; Mitarbeiter/in für telefonische Kundenbetreuung; Verstärkung für Telefon- und Kundenbetreuung; Telefon-Service Help-desk; PC Betreuung; Kundensupporter/in; Hotline Mitarbeiter/in für Softwarehaus;

**4. Stichwort: Dienstleistungsorientierung /Lächeln in der Stimme** (kaum fachliche Anforderungen)

Sympathische Telefonstimme für die telefonische Bestellannahme; Telefonistinnen mit bärenstarker Stimme für Terminvereinbarung; Freundliche Telefonstimmen gesucht für Terminierung; Damen mit netter Telefonstimme für Terminvereinbarung;

Von diesen mittelbaren Informationen abgesehen, wurden kaum direkte Angaben gemacht ob der Einsatz des/r gesuchten Mitarbeiters/in eher im **Inbound oder mehr im Outbound** Bereich stattfinden soll. Lediglich in gut jeder fünften Anzeige fanden sich überhaupt diesbezüglich Informationen. So wurde in 12 Prozent aller Anzeigen ( absolut 41 Fällen) explizit ein Agent für den outbound Bereich gesucht, in weiteren 7 Prozent wurden Inbound-Agenten (absolut 23 Anzeigen) gesucht und schließlich in weiteren 11 Fällen ( 3 Prozent) MitarbeiterInnen sowohl für inbound- als auch outbound Einsatz.

Werden in den Anzeigen nun gezielt Frauen bzw. Männer angesprochen? Möglicherweise werden **Frauen**, aufgrund der Ihnen zugeschriebenen spezifischen Eigenschaften bevorzugt als neue Mitarbeiterin gesucht? Es spricht einiges dafür, die Stellenausschreibungen sind jedoch zu mehr als 80 Prozent geschlechtsneutral vorgenommen worden – was auch kaum anders zu erwarten war. In immerhin 58 Anzeigen (18 Prozent) jedoch werden ausdrücklich weibliche Mitarbeiterinnen gesucht.

So wirbt die Firma Telegate gezielt um die Personengruppe der Berufsrückkehrerinnen: „*Durch die flexible Gestaltung der Arbeitszeiten sind auch Mütter bei uns gut aufgehoben*“ (WR 1).

Wenn Frauen gezielt angesprochen werden, geht es jedoch mehrheitlich allgemein um „*Telefondamen*“, „*Damen mit netter Telefonstimme*“ o.ä..

In einigen Einzelfällen ist davon auszugehen, dass - obwohl nicht explizit genannt - implizit Männer angesprochen werden sollen:

„*Gesucht werden telefonische Verkaufstalente zur Vertriebsunterstützung mit PC Kenntnissen im Outbound Bereich (30-Stunden Woche) in Bremen*“ (WK 240a).

Welche **anderen Personengruppen** werden besonders gesucht? Auch hierzu werden in dem größten Teil der Stellenanzeigen ( 88 Prozent) keine spezifischen Angaben gemacht. Nur in 12 Prozent der Fälle finden sich Hinweise.

Von den insgesamt 41 Anzeigen in denen direkt besondere Personengruppen angesprochen sind, werden in 12 Anzeigen Schüler und Studenten gesucht und in 6 Fällen Rentner. In weiteren 5 Fällen werden ausdrücklich Hausfrauen gesucht. Mehrheitlich wird jedoch eine Kombination dieser Personengruppen genannt, besonders häufig findet sich die Kombination Hausfrauen und Studenten (10 Fälle) auch in Verbindung mit Berufsrückkehrerinnen.

Einige Beispiele für zielgruppenspezifische Ansprache:

**Stichwort: Junge Leute**

*„Wir suchen für unser Call Center kundenorientierte Schüler und Studenten für mindestens 2 x wöchentlich...“*(WK 153)

*„Job for Fun! Wir haben die Jobs für Call-Agents... für 18 - 30Jährige mit und ohne Berufsausbildung“* (WK 172).

Kommentar: Hier dürfte es nicht um Fachkenntnisse gehen; Schwerpunkt ist hier wohl die geforderte Flexibilität.

**Stichwort: Studenten**

*„Mehrere Studenten für Telefonmarketing von Softwareprodukten...gesucht“* (WK 81; WK 83)

Kommentar: Hier ist anzunehmen, dass gewisse Fachkenntnisse oder doch zumindest Erfahrung im Umgang mit Softwareprodukten vorausgesetzt wird.

**Stichwort: Rentner**

*„Damen und Herren, gerne älter, für Verkauf von Werbeartikeln gesucht“* (WK 46)

Kommentar: Hier könnte es um für diese Outbound Tätigkeit erforderliche Seriosität, Glaubwürdigkeit gehen.

**Stichwort: Kombination verschiedener Personengruppen**

*„Wir suchen Mitarbeiter/innen für telefonische Kundenbetreuung (...) keine kaufmännische Ausbildung notwendig (...) Hausfrauen, Studenten und Wiedereinsteiger* (NZ 100)

*„Sympathische Telefonstimme, gerne auch Hausfrauen und Studenten mit EDV-Grundkenntnissen zur Unterstützung für die telefonische Bestellannahme für unser Communication Center in HB gesucht (...“* (WK 135).

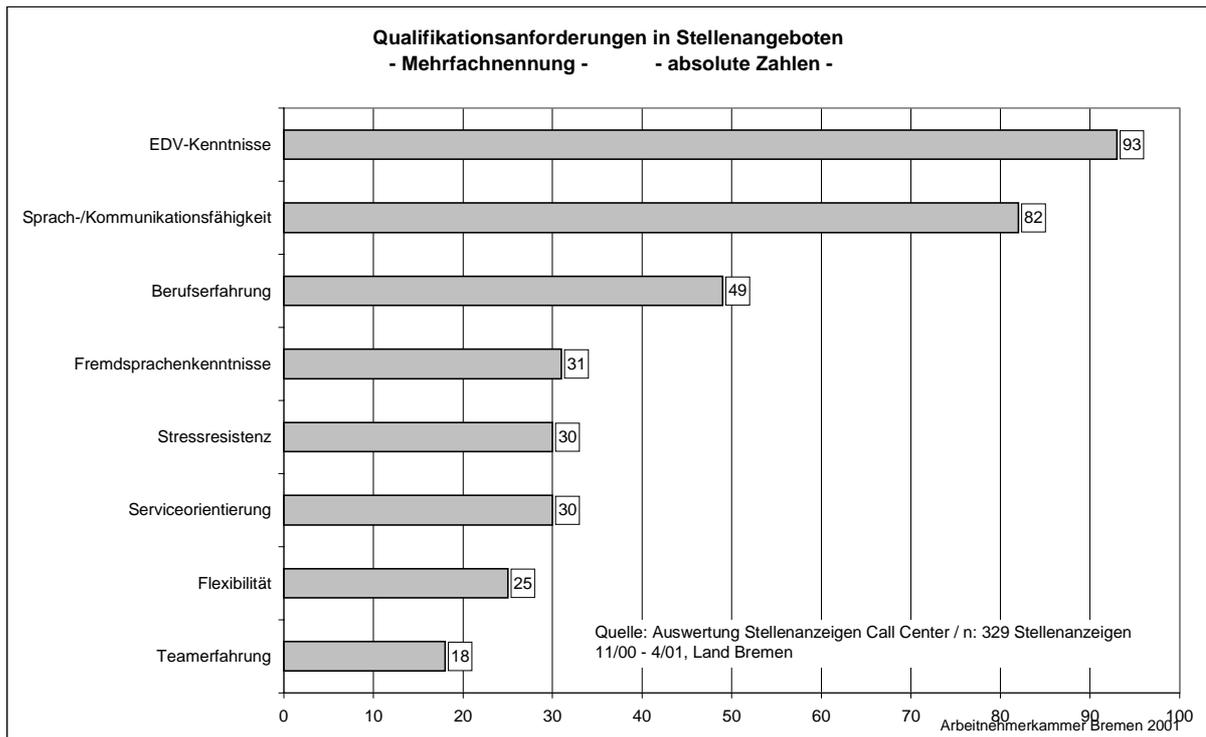
Kommentar: In diesen Anzeigen wird primär flexibler Arbeitseinsatz erwartet und ein niedriges Qualifikationsniveau vorausgesetzt. Besonders häufig wird darauf verwiesen, dass keine Ausbildung notwendig sei (z.B. auch WK 195).

#### **4.5. Qualifikationsanforderungen**

Von den in die Analyse einbezogenen 329 Stellenanzeigen wurde in 140 Fällen überhaupt keine Angaben zu Qualifikationsanforderungen formuliert. In weiteren 23 Fällen gab es offenbar tatsächlich keine qualifikatorischen Einstellungs voraussetzungen. Hier dürfte es sich eindeutig um sogenannte Jedermanns/Jederfrau Arbeitsplätze handeln. Häufig finden sich hier Formulierungen wie *„leichte Telefontätigkeit“* (WK 12) oder auch *„Wir bieten Ihnen die Möglichkeit des einfachen Einstiegs“* (WK 3).

D.h., dass lediglich in etwa jeder zweiten Anzeige ( 166 Fälle) Anforderungen an eine Qualifikation in der einen oder anderen Art zu finden waren. Von denjenigen, die entsprechende Angaben gemacht haben, wird bei einem ersten Überblick nach den gebildeten Kategorien deutlich, dass EDV Kenntnisse bei den Call Center Agents am häufigsten nachgefragt werden. An zweiter Stelle steht die Kommunikationsfähigkeit, bzw. das „Lächeln in der Stimme“, welches offenbar bei einem Telefoniejob vorausgesetzt wird. An dritter Stelle ist Berufserfahrung gefragt.

**Schaubild 6:**



Notwendig ist eine weitere Differenzierung zwischen beruflichen Erfahrungen, speziellen Kenntnissen und fachübergreifenden Fähigkeiten.

### Berufliche Erfahrungen

Berufserfahrung i.w.S. wird in 49 Fällen erwartet, spezielle Erfahrung mit Telefonarbeit bzw. in einem Call Center in weiteren 13 Fällen. D.h., von denjenigen Stellenanzeigen, in denen Angaben zu Qualifikationsanforderungen vorliegen, wird in knapp jeder dritten berufliche Erfahrung vorausgesetzt, zumeist auf vergleichsweise niedrigem Niveau. Hierzu einige Beispiele:

*„Wenn Sie Erfolg im Anzeigenverkauf/Telefonverkauf haben und gerne engagiert und erfolgsorientiert handeln (...)" (WK 327) oder „...evtl. Erfahrung im Verkauf“ (WK 229)*

*„Sie sind freundlichen Umgang mit Kunden gewohnt“ (WR 97; WK 314).*

Wird eine Berufserfahrung vorausgesetzt, so wird zumeist explizit eine Büroerfahrung erwartet, wie z.B. *„... erste kaufmännische Berufserfahrungen“ (WK 285).*

Interessanterweise ist an keiner Stelle ein IHK Zertifikat gefragt, was möglicherweise der angespannten Arbeitskräftesituation geschuldet ist oder auch der mangelnden Wertschätzung dieses Ausbildungsganges. In Einzelfällen werden „gelernte Call Agents“ nachgefragt, allerdings nur von Personaldienstleistern:

*„Gelernte Call Agents kommt zu uns!!! Bremer Personaldienstleistungen (...) haben die Top-Jobs für Euch! Wir unterstützen inzwischen 9 Call Center in Bremen. (...)Inbound oder Outbound? Egal! Wer nicht anruft bleibt vielleicht ohne berufliche Perspektive (...)“*(WK 328).

Hervorzuheben ist, dass von knapp der Hälfte der Inserenten (21 Fälle), die der Rubrik 'Berufserfahrung' zugeordnet wurden (49 Fälle), sehr hohe Qualifikationsanforderungen formuliert werden, die über umfangreiche fachliche Kenntnisse hinausgehen (z.B. WK 248; WK 91; WK 92; WK 132).

*Gesucht wird z.B. von einem Finanzunternehmen ein Call Center Agent mit einer kaufmännischen Ausbildung, idealerweise Versicherungskaufmann/frau; erste Berufserfahrung im Call Center; ausgesprochene Dienstleistungsmentalität und service-orientiertes Denken; gute Kommunikationsfähigkeiten; Flexibilität/Belastbarkeit und schließlich noch gute PC-Kenntnisse* (WK 263).

*Ein IT-Systemhaus sucht hochmotivierte und kundenorientierte Service-Mitarbeiter. Gefordert wird: „Sie verfügen über eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung und haben fundierte Kenntnisse im Bereich Rechnungswesen/Finanzbuchhaltung. Sie bringen ebenfalls Kenntnisse im Windows-Systembereich mit. Sie sind freundlich und engagiert und bleiben auch in heißen Phasen ganz cool“* (WK 311)

### **Spezielle Kenntnisse**

**EDV Kenntnisse** haben aus Sicht der nachfragenden Call Center den höchsten Stellenwert (93 Fälle). Dabei handelt es sich aber fast ausschließlich um erste Grundkenntnisse in den MS-Office-Programmen, d.h. nur Anwenderkenntnisse oder die Mindestforderung mit der Tastatur umgehen zu können. Beispielsweise erwartet die Firma Netcenter AG „Grundkenntnisse in Excel, Word und im Internet“ (WK 145).

**Fremdsprachenkenntnisse** werden besonders für Airline Sales Agents nachgefragt z.B. durch die Firma Fly Line oder auch für internationale Positionen, die vom Leihunternehmen Manpower vermittelt werden. Telegate erwartet für die Auslandsauskunft Grundkenntnisse in Englisch. Insgesamt werden diese Kenntnisse in 31 Anzeigen vorausgesetzt, d.h. von etwa jedem zehnten Inserenten. Zumeist werden Englischkenntnisse erwartet, aber auch andere Sprachkenntnisse wie Niederländisch (Flyline, Manpower), Spanisch, Französisch (WR 78) oder Italienisch (WR 2) werden nachgefragt.

### **Fachübergreifende Fähigkeiten**

In 82 Fällen ist **Kommunikationsfähigkeit und Sprachfähigkeit** (Lächeln in der Stimme) gefragt. Dem letztgenannten Indikator wird mit 52 Fällen eine doppelt so hohe Bedeutung zugemessen wie insgesamt der Kommunikationsfähigkeit (25 Fälle). Sowohl eine emphatische Stimme als auch Kommunikationsfähigkeit wird in weiteren 4 Fällen vorausgesetzt.

Beispielsweise werden von Tchibo Café Service Telefonkontakter/innen gesucht, die u.a. über „*Rhetorische Gewandtheit*“ (...) und eine „*angenehme Telefonstimme*“ verfügen sollten (WK 265).

**Stressresistenz**, ein Indikator der offenbar insbesondere bei Inboundtätigkeit von großer Bedeutung ist, wurde in 30 Fällen in den Anzeigen als wünschenswert genannt. Wider Erwarten wurde das Merkmal **Dienstleistungsorientierung/Kundenorientierung** nur in 12 Fällen gefunden. Fasst man diesen Indikator weiter indem man z.B. Formulierungen mit einbezieht, wie u.a.:

- „*Verkäuferisch überzeugen*“

- „im Umgang mit den Gesprächspartnern den richtigen Ton finden“
- „freundlichen Umgang mit den Kunden gewohnt“
- „Spaß, offen auf Menschen zugehen“
- „Umgang mit Menschen ist Ihre tägliche Motivation“

erhöht sich die Zahl um 18 auf nunmehr 30 Fälle und wird damit ebenso wichtig wie Stressresistenz.

Schließlich sind „**Flexibilität**“ und „**Teamfähigkeit**“ offenbar zentrale Voraussetzungen für die Beschäftigung in einem Call Center, wie es auch in der Betriebsbefragung deutlich wurde. In 25 Fällen wurde ausdrücklich Flexibilität als Einstellungsvoraussetzung genannt und Teamerfahrung in 18 Fällen.

#### **Weitere Qualifikationsanforderungen**

Neben den entwickelten Kategorien wurden in den Anzeigen noch **weitere Qualifikationsanforderungen** bzw. Eigenschaften, über die/der die potenziellen BewerberInnen verfügen sollen, analysiert und protokolliert. Dabei handelt es sich häufig um Eigenschaften wie:

- „Freude am Telefonieren“ bzw. „Spaß am Telefonieren“ (n: 21),
- „zuverlässig“ (n: 19),
- „fröhlich“ (n:4),
- „Erfolgswille“ (n: 17),
- „engagiert“ (n:11),
- „freundlich“(n:6),
- „kontaktfreudig“ (n:6)

*„Wir erwarten Zuverlässigkeit, Fleiß und Aktivität – Belastbarkeit und Energie- festen Willen zum eigenen Erfolg. Auch für Branchenfremde keine Problem“ (Anzeigenverkauf am Telefon; WK 184)*

Aber auch sehr **spezielle Kenntnisse** werden in Einzelfällen erwartet, wie z.B. „räumliches Denken“ (WR:69) oder auch „Tierliebe sollte Voraussetzung sein“(NZ: 112). Diese Qualifikationsanforderungen beziehen sich auf den konkreten Einsatzbereich und/oder teilweise Projekt. So geht es bei der letztgenannten Position um den telefonischen Verkauf von Tiernahrung. Insgesamt ist auffallend, dass sowohl von den Call Centern als auch den Verleihfirmen offenbar häufig projektbezogen eingestellt wird.

*„Wir suchen Sie im Telefonverkauf (...) Sie stellen am Telefon bestehende Kunden eines bekannten Privatsenders auf neue Produkte und Konzepte um“ (WK 137)*

#### **4.6. Arbeitsbedingungen**

Hier wurden Angaben zu den Bereichen Arbeitszeiten und Schichtdienst einbezogen sowie zu den Einkommensmöglichkeiten.

##### **Arbeitszeiten**

Von denjenigen Stellenangeboten, in denen Informationen zur Arbeitszeit enthalten waren, beziehen sich mit über 40 Prozent eindeutig die meisten Ausschreibungen (73 Fälle) auf einen Teilzeitarbeitsplatz. In 33 Fällen wird die Möglichkeit eröffnet sowohl Teilzeit als auch Vollzeit zu arbeiten.

**Tabelle 9:**

<b>Auswertung von Stellenanzeigen nach angebotener Arbeitszeit - in absoluten Zahlen -</b>	
Vollzeit	23
Vollzeit oder Teilzeit	33
Teilzeit	73
630-Mark-Jobs	27
Teilzeit oder 630-Mark-Jobs	3
Freiberufliche Tätigkeit	15
Vollzeit/Teilzeit/630-Mark	1
Arbeitnehmerkammer Bremen 2001	
n: 175 Stellenanzeigen	
Quelle: Auswertung Stellenanzeigen - Call-Center - 11/00 - 4/01, Land Bremen	

Lediglich 13 Prozent der Angebote, d.h. jeder siebte Arbeitsplatz ist ein Vollzeitangebot. Höher ist die Quote bei den angebotenen 630.—DM Jobs. Das bedeutet vor dem Hintergrund der Einkommensstrukturen, dass ein existenzsicherndes Einkommen in den Call Centern wohl kaum zu erzielen ist. Relativ hoch ist schließlich auch die Quote der angebotenen freiberuflichen Tätigkeiten. Hier werden beispielsweise Call Center Agents gesucht, die in Heimarbeit 3 Stunden täglich arbeiten sollen (WK 284).

Obwohl anzunehmen ist, dass im größten Teil der externen Dienstleistungs Call Center, die ja die Mehrheit der Inserenten stellen, eine 24 Stunden/7 Tage Arbeitszeit vorherrschend ist, finden sich Angaben zur eventuellen **Schichtarbeit** in knapp 70 Prozent der Anzeigen nicht. Lediglich in 26 Fällen ist nach den Angaben des inserierenden Unternehmens Schichtarbeit erforderlich. Nur in zwei Ausschreibungen ( WR 2; WR 48) wird ausdrücklich auf den existierenden 24-Stunden Betrieb an 7 Tagen hingewiesen und das auch nur deshalb, weil die angebotene Stelle als Teilzeittätigkeit (20 - 30 Stunden) mit DM 2000 vergütet wird plus steuerfreier Schichtzulage.

Damit ist der Punkt der **Einkommensmöglichkeiten** angesprochen: Hier sind die Angaben auffallend vage gehalten. Zwar wird in immerhin in etwa jeder vierten Anzeige (81 Fälle) Angaben zur Bezahlung gemacht – die allerdings ausgesprochen unpräzise gehalten sind. Es werden Formulierungen verwendet wie „lukrative Vergütung“ (n:1); „leistungsgerechtes Entgelt“(n:5, z.B. WK 165); „Gute Bezahlung“ o.ä. (n:11; z.B. WK 326) oder auch „fester Stundenlohn“ (n:4; z.B. WR 98; WK 282). Aus letztgenanntem ist ja wohl abzuleiten, dass ein fester Stundenlohn eher untypisch für die Beschäftigung in einem Call Center ist.

Konkrete Stundenlöhne werden mit DM 15.-/Std. (z.B.: WR 88) in drei Fällen genannt. Ein anderes Call Center bietet bei einer Arbeitszeit von 15 Stunden pro Woche ein Einkommen von DM 1.000 bis 1.200 pro Monat (n:8), wobei innerhalb des sechsmonatigen Untersuchungszeitraum eine Aufstockung der angebotenen Vergütung um 200 DM vorgenommen wurde. Das könnte ein weiterer Hinweis darauf sein, dass der zunehmende Fachkräftemangel zu einer Verbesserung der Einkommensmöglichkeiten führt. Fast unseriös erscheint das Angebot DM 3.200 zzgl. Erfolgsbeteiligung für eine Outbound-Tätigkeit, Verkauf von Werbeartikeln (z.B. WK 231).

Weitere geldwerte Vergünstigungen werden von anderen Unternehmen angeboten, wie z.B. das bereits erwähnte Übersiedlungsangebot Schottland des Personaldienstleiters Manpower oder auch „umfassende Reisevergünstigungen“ des Call Centers Fly Line, die allerdings in den letzten in die Auswertung einbezogenen Anzeigen nicht mehr auftauchen, was ein Zufall sein kann – oder auch nicht.

#### **4.7. Drittes Zwischenfazit:**

##### **„Telefonieren Sie gerne? Warum machen Sie Ihr Hobby nicht zum Beruf?“ Die Suche nach MitarbeiterInnen für Call Center –**

Die Überschrift ist einer Stellenanzeige entlehnt, die m.E. die Qualifikationsanforderungen eines großen Teils der Call Center bzw. einschlägig tätiger Verleihunternehmen auf den Punkt bringt. Die Auswertung der Stellenanzeigen bekräftigt die bereits mit der Betriebserhebung ermittelten Strukturen: Der Call Center Markt ist extrem uneinheitlich:

Man könnte - stark vereinfachend - von einer Fraktionierung sprechen:

- So gibt es offenbar eine Arbeitskräftenachfrage nach MitarbeiterInnen, die kommunikationsfreudig, flexibel, freundlich sein und über das „Lächeln in der Stimme“ verfügen sollen. Erfahrungen, fachliche Qualifikationen, kaufmännische Kenntnisse sind offenbar nicht erforderlich.
- Von einer zweiten Gruppe wird Berufserfahrung, Erfahrung im Umfang mit EDV, möglichst auch einschlägige Erfahrung in einem Call Center oder zumindest Telephonerfahrung erwartet. Ebenfalls vorausgesetzt werden hier die branchentypischen überfachlichen Fähigkeiten.
- Schließlich werden Call Center Agents gesucht, die über ein vergleichsweise sehr hohes Qualifikationsniveau verfügen sollen. Nicht nur eine abgeschlossene Ausbildung, gerne einschlägig je nach Branchenschwerpunkt des Call Centers, soll vorliegen. Erwartet wird möglichst auch noch Call Center Erfahrung und das, was die anderen Gruppen an überfachlichen Fähigkeiten brauchen – ohnehin.

Zwischen diesen unterschiedlichen Ausprägungen an Qualifikationsanforderungen gibt es eine Vielzahl von Mischtypen. Eine Quantifizierung verbietet sich vor dem Hintergrund der beschränkten Aussagekraft einer Analyse wie sie hiermit vorgelegt werden kann. Der ermittelte Trend dürfte jedoch verallgemeinerbar sein. Vor diesem Hintergrund ist es vor allem die dritte Gruppe, und bedingt die zweite Gruppe, die in den Blick zu nehmen ist, wenn es um die Entwicklung von nachhaltigen bundesweit anerkannten Qualifizierungskonzepten geht. Die Arbeitsplätze der erstgenannten Gruppe sind offenbar am ehesten durch einen Abbau gefährdet. Ob und wie hier Konzepte für eine Qualifizierung zu entwickeln wären müsste vor dem Hintergrund der zu erwartenden Trends geprüft werden.

Hervorzuheben ist das Fehlen einer Nachfrage nach Call Center Agents (IHK). Was dem Begriff aber auch dem Inhalt der Qualifizierung geschuldet sein kann.

Kaum ein Zufall dürfte vor dem Hintergrund der stark unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen die extrem starke Zersplitterung der Begrifflichkeiten für eine Tätigkeit im Call Center auf der Ebene des first-level sein. Es dürfte wohl kaum einen anderen Beschäftigungsbereich in der Bundesrepublik Deutschland geben, in dem sich ein solcher Wildwuchs an Fantasiebegriffen, bezogen auf Tätigkeitsprofile und -bezeichnungen, entwickelt hat.

Der breiten Vielfalt der Tätigkeitsbezeichnungen entspricht ein breites Spektrum der Unternehmensbezeichnungen<sup>63</sup>. Nur der kleinere Teil der Call Center Unternehmen firmiert als solche, vorherrschend sind Begriffe wie u.a. ‚Communication Center‘; ‚Kompetenz-Center‘; ‚Service-Center‘.

Zumeist sind die Anforderungen in den Anzeigen neutral formuliert. Bestimmte Personengruppen werden jedoch gezielt für spezifische Tätigkeitsbereiche angesprochen. (Haus)frauen werden häufig reduziert auf die „gute Telefonstimme“ und/oder auf Flexibilität. Hier treffen sie sich mit anderen Personengruppen z.B. Schülern, Studenten. An diese Gruppen werden die höchsten Flexibilitätsanforderungen gestellt. Männliche Mitarbeiter werden demgegenüber besonders gefragt wenn es um fachliche Kenntnisse geht, z.B. um Erfahrung mit technischen (Software-)Produkten o.ä..

Bei den Arbeitsbedingungen ist die starke Dominanz des Teilzeitbereiches, der 630-DM-Jobs und freiberuflicher Tätigkeit vor dem Hintergrund des Arbeitskräftemangels der Branche auffallend. Möglicherweise wäre die Aufstockung der Vollzeitquote und damit eine Entwicklung in Richtung existenzsichernde Arbeitsplätze ein Ansatz, um den Arbeitskräftemangel zu minimieren. Dafür allerdings wäre es notwendig, auch parallel die Arbeitsbedingungen weiterzuentwickeln.

Forschungsbedarf herrscht meines Erachtens u.a. zur zunehmend wichtiger werdenden Rolle von Leiharbeitsunternehmen für den Call Center Markt<sup>64</sup>. Die Rekrutierungsstrategie der Leiharbeitsunternehmen für die europäischen Call Center Hochburgen Dublin, Schottland und Holland zumindest sind ein Hinweis auf den zunehmend globaler werdenden Call Center Markt.

## **5. Statt einer Zusammenfassung: Call Center City Bremen - quo vadis?**

Das Land Bremen befindet sich im strukturellen Wandel und braucht dringend zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten, vor allem in den neuen Dienstleistungsbereichen. So ist es kein Zufall, dass der Zwei-Städte-Staat die Ansiedlung von standortunabhängigen Call Centern zu einem Schwerpunkt der regionalen Wirtschaftsförderung gemacht hat. Folgt man Biehler/Vogl (1999) ist die Vergabe von öffentlichen Mitteln gerade an diese marktorientierten Dienstleister

---

<sup>63</sup> Vgl. die Parallelen bei den Ergebnissen der Betriebsbefragung

<sup>64</sup> Möglicherweise werden von Leiharbeitsunternehmen jedoch auch Arbeitskräfte nachgefragt, ohne das bereits ein bestimmter Arbeitsplatz zur Besetzung ansteht?

am problematischsten<sup>65</sup>. Der Not gehorchend, wurden jedoch offenbar kaum Möglichkeiten gesehen, an bestehenden Branchenstrukturen anzuknüpfen und nur bestimmte Call Center anzuwerben. Politik und Wirtschaft in Bremen setzten auf Call Center als Hoffnungsträger für zusätzliche Arbeitsplätze in den neuen prosperierenden Dienstleistungsbereichen. Die Akquisition von Call Centern wurde als Beitrag zur Bewältigung des Strukturwandels in Bremen bewertet, verbunden mit der Hoffnung, dass hier Beschäftigungsmöglichkeiten für mittel und niedrig Qualifizierte geschaffen werden.

Das Ziel zusätzliche Arbeitsplätze und neue Betriebe nach Bremen zu bringen, war handlungsleitend – und wurde weitgehend erreicht. Das gilt auch unter Berücksichtigung der Tatsache, dass bei den neu entstehenden Arbeitsplätzen in Bremen die in anderen Regionen wegfallenden Arbeitsplätze gegenüberzustellen sind (vgl. BT Drs. 14/1753). Gerade beim marktorientierten Typ des Call Centers sind am ehesten zusätzlich geschaffene, neue Arbeitsplätzen zu erwarten, da hier neuartige Tätigkeiten entstanden sind, die es bisher nicht gab (Biehler/Vogl 1999). Bremen ist bislang – quantitativ gesehen - Gewinner im Call Center Roulette<sup>66</sup>.

In den letzten Jahren konnten Erfahrungen mit dem Beschäftigungsbereich Call Center gemacht werden. Festzustellen ist

**1. Der Beschäftigungsbereich Call Center ist nicht geeignet das Problem der strukturellen Massenarbeitslosigkeit zu lösen.**

So ist der im industriellen Bereich qualifizierte (männliche) Facharbeiter, der seinen Arbeitsplatz verloren hat (z.B. Schiffbauer) kaum geeignet für eine Tätigkeit als Call Center Agent.

**2. Call Center sind kein Beschäftigungssektor für niedrig Qualifizierte.**

Die Mehrheit der bremischen Call Center hat heute bereits hohe Qualifikationsanforderungen, die in Zukunft noch ansteigen werden. Die Minderheit von Call Centern, mit geringeren Qualifikationsanforderungen, verlieren zudem noch an Bedeutung. Prognostiziert wird, dass jeder zweite dieser Arbeitsplätze in absehbarer Zeit durch den Einsatz neuer Technologien ersetzt wird<sup>67</sup> (Mummert 2000).

Selbst wenn dies überhöhte Zahlen sein sollten, so geht der Trend eindeutig auch bei den Bremer Call Centern zu einer stärkeren Spezialisierung, zu höheren Anforderungen an die fachliche und soziale Kompetenz. Das bedeutet qualifiziertere Arbeitskräfte, die jedoch nur zu finden und vor allem zu halten sein werden, wenn sich das Image der Call Center sowie die Arbeitsbedingungen verbessern und sich auch die Einkommensmöglichkeiten an die sonst auf fachlichen Arbeitsmärkten üblichen (tariflichen) Strukturen anpassen.

In der expandierenden Call Center Branche werden gute und zuverlässige Mitarbeiter für das einzelne Unternehmen immer wichtiger. Daher ist die Mitarbeiterbindung eines der aktuellen Zukunftsthemen. In diesem Beschäftigungsbereich herrscht gegenwärtig ein ausgeprägter

---

<sup>65</sup> Häufig zähle nur der reine Ansiedlungserfolg, es werde jedoch keine Gesamtbetrachtung von Kosten (u.a. auch Abbau von sozialen Errungenschaften) und Nutzen vorgenommen. Zudem bestehe die Gefahr, dass diese Unternehmen, weil nicht standortgebunden, auf günstigere Angebote anderer Regionen schnell reagieren könnten und möglicherweise den öffentlichen Aufwendungen nur kurzzeitige Arbeitsplatzeffekte gegenüberstünden (Biehler/Vogl 1999:265f).

<sup>66</sup> Bremen hat allerdings auch schon Call Center Arbeitsplätze abgeben müssen, z.B. wurde in Zusammenhang mit der Zentralisierung des Mega Call Centers der Citibank in Duisburg auch die Bremer Niederlassung mit 100 Beschäftigten geschlossen.

<sup>67</sup> Rund 90 Tsd. der 180 Tsd. Arbeitsplätze sind danach durch den Einsatz neuer Informationstechnologie stark gefährdet. Sprachcomputer würden in Zukunft 80 Prozent der Standardtransaktionen übernehmen, z.B. Hotelreservierungen, Flugbuchungen)

Personalmangel, von dem jedoch nicht alle Call Center in gleichem Umfang betroffen worden sind. Während die einen die hohe Fluktuation und die damit verbundenen Kosten als „naturwüchsig“ und weitgehend unveränderbar hinnehmen, bieten andere relativ gute Arbeitsbedingungen mit adäquater Bezahlung und können auf einen qualifizierten MitarbeiterInnenstamm mit wenig Fluktuation verweisen. Die Strategie der letztgenannten Call Center scheint auf Dauer „billiger“ und erfolgversprechender.

Nach der quantitativen Aufbauphase muss es jetzt um die qualitative Weiterentwicklung diesen wichtigen Beschäftigungsbereiches gehen.

Hierzu gehört nach Auffassung der Arbeitnehmerkammer Bremen unabdingbar die Verbesserung der

#### - **Arbeitsbedingungen**

Hierzu gibt es bislang wenige Untersuchungen (vgl. z.B. Isic u.a.1999; 2001) Für die Region Bremen liegt eine unveröffentlichte Diplomarbeit (Knieper 2000) vor, die u.a. der Frage der Arbeitsbedingungen anhand eines Fallbeispiels nachgegangen ist. Die Arbeitnehmerkammer Bremen arbeitet in einer Reihe von einschlägigen Forschungsvorhaben zur ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes (vgl. z.B. Nienstedt 2001). In einem noch laufenden Forschungsvorhaben<sup>68</sup> an der Universität Bremen, FB Informatik (Maaß 1998) wurde als Zwischenergebnis der Arbeitsplatzanalyse und Softwareevaluation in drei bremischen Call Centern, eine hohe Belastung der AgentInnen durch besonderer Konzentrationsanforderungen bei gleichzeitigen geringen Handlungsspielräumen festgestellt. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung wurden zu den Bereichen Arbeitsorganisation, Qualifizierung und Softwaregestaltung entwickelt (vgl. ausführlich Maaß u.a. 2001; Maaß/Zallmann 2001).

#### - **Einkommensmöglichkeiten**

Auch für eine Beschäftigung in einem Call Center, sollte für eine Vollzeit-Stelle ein existenzsicherndes Einkommen erzielt werden können. Das ist bislang bei einem erheblichen Teil der Call Center nicht möglich. Der Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit und Soziales in Bremen sieht den Abschluss von Tarifverträgen als einzigen Weg um Arbeitnehmern und Arbeitgebern gerecht zu werden (SfA 2000). Diese Position wird, wie in den Interviews deutlich wurde, durchaus auch von Leistungsträgern bei den Call Center Betreibern vertreten. Bereits heute hat sich in Bremen die schärfer werdende Konkurrenz zwischen den Call Centern um qualifizierte Arbeitskräfte positiv auf die Lohnhöhe ausgewirkt, so wurde nicht nur berichtet sondern auch bei der Auswertung der Stellenanzeigen deutlich. Ein Schritt in die falsche Richtung ist m.E. jedoch der vom Arbeitsamt Bremen initiierte Modellversuch zur Subventionierung von Niedriglohneinkünften, gefördert über §10 SGB III und §18 Abs.5 BSHG<sup>69</sup> u.a. für den Beschäftigungsbereich Call Center. Die extreme Niedriglohnstrategie, die einige Call Center betreiben, würde dadurch eher noch verfestigt und verstetigt.

#### - **Qualifizierung**

Die bislang durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen zum Call Center Agent mit einer Zertifizierung durch die IHK müssen weiter entwickelt werden. In der gegenwärtigen Form

---

<sup>68</sup> In dem Forschungsvorhaben „ComCall“ (Maaß 1998) geht es um eine integrierte Entwicklung von Software und Arbeitsorganisation für qualifizierte Dienstleistungen in Call Centern. Untersuchungsziel ist es, die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und die Produktivität der Arbeit zu erhöhen. Kooperationspartner dieses Projektes sind neben der Arbeitnehmerkammer Bremen, drei Call Center, die sich auch an dieser Betriebsbefragung Call Center City Bremen beteiligt haben.

<sup>69</sup> Ein erheblicher Teil des Stellenbestandes – u.a. in neu angeworbenen Call Centern – ist auch in der Krisenregion Bremen nicht zu besetzen, weil die Entlohnungs- und die Arbeitsbedingungen zu schlecht sind. Deshalb sollen nach Intention des Arbeitsamtes diejenigen, die unter finanziellen Abstrichen bereit sind, eine entsprechende Beschäftigung aufzunehmen, für die Dauer eines Jahres die Kosten ihrer Sozialversicherungsbeiträge nach einer Pauschale und innerhalb eines Höchstbeitrages erstattet erhalten.

handelt es sich eher um eine „Art“ Schmalspurausbildung, die zwar in enger Abstimmung mit den Betrieben konzipiert, aber desungeachtet offenbar ihren Anforderungen nur bedingt entspricht. Auch aus ArbeitnehmerInnensicht sind die gegenwärtigen Qualifizierungsstrategien unbefriedigend (Baumeister 2000a). Gefordert wird eine Investition in Bildung und zwar sowohl in Erstausbildung als auch in Weiterbildung. Ziel müssen bundesweit vergleichbare und anerkannte Konzepte sein, die zudem dem Anspruch der Nachhaltigkeit und der Sicherstellung der beruflichen Mobilität entsprechen. In diesem Zusammenhang ist auch die Diskussion um die Implementation eines eigenständigen Ausbildungsberufes für den Beschäftigungsbereich Call Center im Rahmen des Dualen Systems in der Region wieder aufzunehmen. Es steht außer Frage, dass bei der Konzeption eines wie auch immer gearteten Berufsbildes die neueren Entwicklungen, wie sie sich auch in der Befragung abzeichnen, aufzunehmen sind (u.a. Fax, e-mail, voice over IP).

Die Arbeitnehmerkammer Bremen beteiligt sich aktiv an der Diskussion ob – wenn ja – unter welchen Bedingungen ein spezieller Ausbildungsberuf für eine Tätigkeit in einem Call Center geschaffen werden kann. Wichtig für eine Betriebsbindung dürfte nach Ansicht der Arbeitnehmerkammer auch die breitere Eröffnung von beruflichen Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten für Call Center Agents sein.

### **Schlussbemerkung**

Bislang spielte nach Einschätzung der Arbeitnehmerkammer für die Ansiedlungspolitik der bremischen Wirtschaftsförderung die teilweise problematischen Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in den Call Centern kaum eine Rolle. Diese Politik ist angesichts der Problemlage in der strukturschwachen Region Bremen/ Bremerhaven durchaus nachvollziehbar, zudem dahinter sicher das „Prinzip Hoffnung“ stand, die Annahme, dass sich die Probleme dieses Bereiches mehr oder wenig naturwüchsig nach und nach von selbst regulieren würden. Das hat offenbar nur teilweise funktioniert. Bestimmte innerbetriebliche Mindeststandards sollten sichergestellt sein.

Die Gewerkschaften haben ein Leitbild entwickelt: Call Center „Qualität“ (Kooperationsbüro 1999) in dem sie ihre Anforderungen an eine human und produktiv gestaltete Arbeit in Call Centern vorstellen (vgl. auch Kooperationsbüro 1999a). Sie sind zu unterstützen in ihrer Position „Fördern und fordern“. Wenn öffentliche Mittel in erheblichem Umfang in die Ansiedlung von Call Centern und weitere Unterstützung z.B. durch Qualifizierung des benötigten Personals in vergleichsweise sehr großem Umfang gegeben wird, können und müssen auch Anforderungen daraus abgeleitet werden.

Gesamtwirtschaftlich ist zweifellos die finanzielle Förderung der Ansiedlung von einem Call Center in einem Bundesland kontraproduktiv, wenn zugleich Arbeitsplätze in einem anderen abgebaut werden (vgl. Biehler/Vogl 1999). Gleichwohl zählen für jedes Bundesland die Arbeitsplätze, das gilt insbesondere für strukturschwache Regionen wie Bremen, die unter den Bedingungen des Haushaltsnotstandes agieren müssen. Dieses Verhalten ist denn auch keineswegs ein bremisches Phänomen, sondern findet sich bundesweit.

Für die Ansiedlung von Call Centern ist mehr noch als bisher auf das Kriterium der Nachhaltigkeit zu achten. Das gilt auch für Bremen. Denn, das kleinste Bundesland wird sich weiter intensiv um die Ansiedlung von Unternehmen in der Region Bremen bemühen, dazu werden auch weitere Call Center gehören. Bremen bietet für diese Branche nach wie vor sehr gute Standortbedingungen. Allerdings hat sich die Situation etwas verändert. Nachdem die bremische Wirtschaftsförderung anfangs explizit mit dem niedrigen Lohnniveau in der Region geworben hat, wird jetzt eher auf die Qualität der Arbeitskräfte abgestellt. Strukturschwache Regionen in Westdeutschland können ganz offensichtlich mit dem Preis- und Kostengefüge in strukturschwachen neuen Bundesländern nicht mithalten. Genauso wie diese in Konkurrenz mit

Call Centern beispielsweise in Dublin stehen, die wiederum unterboten werden von denen in anderen z.B. osteuropäischen Ländern, wie Ungarn. Ein Preis- und Lohndumping ist nicht zu gewinnen. Eine sinnvolle Zukunftsstrategie dürfte neben den Bemühungen um eine Neuansiedlung, Pflege, Unterstützung und Weiterentwicklung bereits ansässiger Call Center sein.

Die oben genannten Strategien zur qualitativen Weiterentwicklung des Beschäftigungsbereiches Call Center: Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Einkommens- und Aufstiegsmöglichkeiten sowie der Qualifizierungsmaßnahmen mit dem Ziel einer Verringerung der Fluktuation, der Verbesserung des Images von Call Centern und der Tätigkeit von Call Center Agents sollten umgesetzt werden. Dann könnten die Call Center dem Ruf als Hoffnungsträger eher gerecht werden, zudem hier offenbar eine Vielzahl von Arbeitsplätzen entsteht die auch Frauen, älteren ArbeitnehmerInnen, möglicherweise Behinderten einen niedrighschwelligigen Zugang zum Erwerbssystem ermöglicht.

Mehr und bessere Informationen über den prosperierenden Beschäftigungsbereich Call Center sind notwendig, um nach der stürmischen quantitativ geprägten Aufbauphase nunmehr an eine qualitative Weiterentwicklung zu gehen. Mit dieser Broschüre werden deshalb umfangreiche Informationen und Fakten zu diesem prosperierenden Beschäftigungsbereich zur Verfügung gestellt. Die Arbeitnehmerkammer Bremen hat darüber hinaus auf unterschiedlichen Ebenen ihren Beitrag zur Durchsetzung dieses Zieles<sup>70</sup> geleistet und wird dies auch weiterhin tun.

---

<sup>70</sup> So wurde u.a. im März 2001 eine bundesweite Fachtagung zum Thema „Kundenorientierung und Arbeitszufriedenheit –(k)ein Widerspruch!?“ durchgeführt (Arbeitnehmerkammer 2001); als Vertreterin der Interessen der ArbeitnehmerInnen im Lande Bremen hat die Technologieberatungsstelle der Arbeitnehmerkammer Bremen (TBS) zusammen mit der Gewerkschaft ver.di Aufbau eines arbeitnehmerorientierten Netzwerkes von Call Center Beschäftigten und betrieblichen InteressenvertreterInnen in Bremen initiiert; das Forschungsvorhaben ERGO-Call , welches im Kooperationsbereich Universität Bremen –Arbeiterkammer durchgeführt wird, zielt darauf betriebliche Gesundheitsprävention zum festen Element der Arbeitsgestaltung an kommunikationsintensiven, multimedialen Arbeitsplätzen zu machen; im September 2001 soll eine weitere regionale Call Center Fachtagung „Call Center - Hoffnungsträger oder Schreckgespenst?“ durchgeführt werden, die sich vor allem an Beschäftigte, Betriebs- und Personalräte sowie an Interessierte richtet; vgl. als Hintergrundinformation zum Call Center Markt Bremen: Heisig 1998; Baumeister 2001b.

## 6. Literaturliste

- D'Alessio, Nestor, Oberbeck, Herbert (1998)  
,Call Center' als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur, in: Institut für sozialwissenschaftliche Forschung (ISF) u.a., Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung, Sonderband: Beobachtungsfeld Arbeit, Berlin, 1998, S. 157 - 180
- Arbeitsamt Bremen  
Presseinformation vom 10. Februar 1998,  
Die Chance der Telekommunikation nutzen
- Arbeitsamt Bremen  
Presseinformation vom 25. November 1998,  
Call-Center-Job bietet ideale Einstiegschance für Berufsrückkehrerinnen
- Arbeitsamt Bremen  
Presseinformation vom 7. August 2001,  
„Call-Center-Branche hat sich etabliert – weiter hoher Personalbedarf
- Arzbächer, Sandra, Holtgrewe, Ursula, Kerst, Christian (2000)  
Call Centres: Constructing Flexibility, in: Are Regimentend Forms of Work Organisation Inevitable?, Call Centres and the Chances for an Innovative Organisation of Service Work in Europe, Deutsch-Britischer Workshop, Gerhard-Mercator Universität Duisburg, 2. und 3. Dezember 2000
- Aslam, Isfer (2001)  
Ist die Stellenanzeige ein Auslaufmodell? In: Call Center Profi, Heft 4, 2001
- Baumeister, Hella (2000 a)  
Ausbildung für Call Center – machbar oder nicht?  
Klausurtagung, ArbeitnehmervorteilerInnen in den Berufsbildungsausschüssen von Handelskammer Bremen, Handwerkskammer Bremen sowie Landesausschuss für Berufsbildung, Bremen, 15. Mai 2000, Ms.
- Baumeister, Hella (2000 b)  
Call Center – neue berufliche Chancen für Frauen?  
Dokumentation , Frauen Computer Congress vom 3. bis 5. März 2000 in Bremen (Hg.) FEAV, Bremen, November 2000
- Baumeister, Hella, unter Mitarbeit von Knieper, Kornelia (2001)  
Call Center City Bremen – eine Bestandsanalyse. Expertise im Auftrag des RKW, Bremen, Februar 2001,
- BBDrs. 14/1354,  
Bremische Bürgerschaft, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/1354,  
Kleine Anfrage der Fraktion der AFB vom 11. Februar 1999, Personalsituation im Bereich Call Center, Antwort des Senats vom 2. März 1999

- BBDrs. 14/1393,  
Bremische Bürgerschaft, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/1393 vom 25. März 1999,  
Antrag der Fraktionen der SPD und CDU, Berufliche Ausbildung im Call Center Bereich
- BBDrs.15/484  
Bremische Bürgerschaft, 15. Wahlperiode, Drucksache 15/484,  
Mitteilung des Senats vom 10. Oktober 2000, Qualifizierung für den Strukturwandel
- Behrens, Rolf (2001)  
Qualifizierungskonzepte und –angebote für Call Center im Lande Bremen, Handout zum  
Kurzvortrag: Qualifizierungskonzepte und –angebote für Call Center im Lande Bremen,  
Fachtagung Kundenorientierung und Arbeitszufriedenheit (kein Widerspruch, am 6. und  
7. März 2001 in Bremen, Veranstalter Arbeitnehmerkammer Bremen, Kooperationsbüro  
,Multimedia und Arbeitswelt`, Call Center City Bremen e. V., März 2001
- Bertram, Michael (2001)  
Call Center Expertise,  
Expertise im Auftrag des RKW, Bielefeld 2001
- Biehler, Hermann, Vogl, Gerlinde (1998)  
Call Center, Stand, Entwicklungsperspektiven und Arbeitsplatzeffekte, Gutachten im Auftrag  
des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit, IMU, München, 1998
- Biehler, Hermann/Vogl, Gerlinde (1999)  
Call Center: „Zusatzleistungen sind nicht üblich“, in: WSI-Mitteilungen Heft 4, Düsseldorf  
1999
- Bittner, Susanne, Schietinger, Marc, Schroth, Jochen, Weinkopf, Claudia (2000)  
Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse, Hrsg. Institut  
Arbeit und Technik, Projektbericht 2000 – 01, Gelsenkirchen 2000
- Böhm, Renate, Buchinger, Birgit, Gödl, Doris, Gschwandtner, Ulrike (1999)  
Telefonieren bis die Ohren glühen: Eine handlungsorientierte Untersuchung Call-Centers  
in Salzburg Hrsg.: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Salzburg, Salzburg, Juli 1999
- Bremen in T.I.M.E (2000)  
Rahmenprogramm für die Landesinitiative Informations- und Mediennutzung, Bremen  
2000
- Bremische Bürgerschaft  
Prot. (Landtag) 14 Wahlperiode, 83. Sitzung am 20. Mai 1999
- Bremer Investitions-Gesellschaft (BIG) (2000)  
Förderbedingungen im Land Bremen, Bremen 2000
- Brodesser, Ralf, Gröngröft, Sabine (2000)  
Arbeitsbedingungen in Call Centern, in: Sozialismus Heft 4, 2000
- Brötz, Rainer, Oberlindober, Hans-Günter (1999)  
Qualifizierung der Beschäftigten in Call Centern aus gewerkschaftlicher Sicht, in:  
Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, hrsg. vom BIBB, Bonn, Heft 4, 1999

Brötz, Rainer, Oberlindober, Hans-Günter (1999 a)

Call Center und Berufliche Bildung,  
Eine Stellungnahme der Gewerkschaft Handel, Banken und Versicherungen,  
in: ibv Nr. 21 vom 26. Mai 1999

BTDrs. 14/1753

Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/1753  
Antwort der Bundesregierung auf die kleine Anfrage der Abgeordneten Ursula Lötzer und  
der Fraktion der PDS – Drucksache 14/1628 - , Wirtschaftliche und soziale Auswirkungen  
der Einrichtung von Call Centern vom 18. Oktober 1999

BWU (1999a) (1999 b) (2001 a) (2001 b)

Bildungszentrum der Wirtschaft im Unterwesergebiet e.V., Lehrgangsinformationen  
Call Center Agent (IHK) (1999 a)  
Call Center Agent (IHK) – berufsbegleitend -(1999 b)  
Call Center Teamleiter/In (IHK) – berufsbegleitend – (2001 a)  
Call Center Management (2001 b)

Call Center News (2000)

Call Center im Saarland – Aktion „Lohn per Telefon“, in: TeleTalk, Heft 12, 2000

Call Center-Benchmark-Studie 1998,

Call-Center-Markt Deutschland 98 im internationalen Vergleich. Erstellt durch die  
Universität Hamburg/profiTel Consulting/BI ConCent GmbH, Hamburg. In:  
<http://www.rrz.uni-hamburg.de/fb03-ibl/ccbms.htm> vom 15. Februar 2000

cbm (2001 a) (2001 b) (2001 c)

computer, bildung, medien, GmbH, Lehrgangsinformationen  
Telefon-Agent/In, o.J., (2001 a)  
Führungskraft im Call Center, o.J., (2001 b)  
Fachkraft für IT- und Kundenbetreuung (2001 c)

CCall (2001)

Branchenbild Call Center,  
Verwaltungs-Berufsgenossenschaft, CCall-Report 1, Bielefeld 2001

DDV (1998)

Deutscher Direktmarketing Verband  
Jobchance Call Center, Eine Auswertung von Stellenanzeigen in einem Zukunftsmarkt, in:  
Arbeitsplatz Call Center, Ein neuer Wirtschaftszweig boomt, ibv Nr. 39 v. 30. September  
1998, S. 3531 - 3541

DDV (2000)

Deutscher Direktmarketing Verband,  
Presseerklärung vom 11. Oktober 2000,  
Positives Geschäftsklima bei Call Center-Dienstleistern

DGB, Landesbezirk Niedersachsen-Bremen (1998)

Call-Center, zwischen McJobs und qualifizierter Dienstleistung, Dokumentation der  
Fachtagung zu Beschäftigungsperspektiven, Qualifikation und Arbeitsbedingungen in Call-  
Centern, am 9. Juli 1998, Hannover

- Die Zeit vom 12. November 1998,  
Sven O. Clausen,  
Danke für Ihren Anruf, Zum Call Center-Agenten wird man geboren
- Dorn, Charlotte, Wupperman, Beatrix (2001)  
Situation der Multimediabranche in Bremen und Bremerhaven, Hrsg.  
Arbeitnehmerkammer Bremen, Mai 2001
- Essbauer, Saskia (2000)  
Der Osten auf dem Vormarsch, in: TeleTalk, Heft 12, 2000
- Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 11. Oktober 2000,  
Call Center suchen händeringend Personal
- Freie Hansestadt Bremen,  
Presseinformation vom 5. November 1997,  
Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft teilt mit: Bundesweit erstes Muster Call Center  
eröffnet, Bremen baut Standortvorteile weiter aus
- Freie Hansestadt Bremen, Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales,  
Presseinformation vom 7. Oktober 1999  
Call-Center: 1.400 neue Arbeitsplätze in zwei Jahren geschaffen, Mit 400 weiteren Stellen  
wird in den nächsten Monaten gerechnet
- Freie Hansestadt Bremen, Presseinformation vom 18. Juli 2000,  
Die BIG Bremer Investitions-Gesellschaft mbH teilt mit: Neues Call-Center der VIAG  
Interkom startet im Oktober 2000, Zahl der Arbeitsplätze am Standort Bremen steigt  
weiter
- Freie Hansestadt Bremen, Presseinformation vom 11. August 2000,  
Die BIG Investitionsgesellschaft mbH teilt mit; Neue Arbeitsplätze entstehen weiter in der  
„Call-Center-City-Bremen“ , Firmenbeispiel HOIST zeigt Vielfalt dieser  
Dienstleistungsbranche
- Freie Hansestadt Bremen, Presseinformation vom 29. September 2000,  
Rund 1.070 Frauen und Männer nutzten Qualifizierungsangebote , Zwischenbericht zur  
Call Center Initiative liegt vor
- Freie Hansestadt Bremen, Presseinformation vom 11. Januar 2001,  
Bremen im Jahr 2000: Wachstum, höhere Beschäftigung und sinkende Arbeitslosigkeit
- Handelsblatt vom 4. November 1997,  
Bremen wird Call-Center-City, Telemarketing / Neue Arbeitsplätze erwartet
- HBS (o.J.)  
Hans-Böckler-Stiftung, Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt,  
TBS beim DGB NRW (Hrsg.)  
Arbeitsorganisation im Call Center. Teamarbeit mit qualifizierten Beschäftigten.  
Veranstaltungsdokumentation, Düsseldorf

- Heisig, Ulrich (1998)  
Entwicklungstendenzen eines neuen Dienstleistungssektors, in: Bremer Angestellten Magazin, Bremen, Oktober 1998
- Hennig, Kaj-Arne, Thieme, Jan (2001)  
Job, aber keine Berufung, in: TeleTalk; Heft 7, 2001
- Heß, Nele (2000)  
Positive Beschäftigungseffekte durch Call Center? Hrsg. Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, in: Wirtschaftsbulletin Ostdeutschland Nr. 25, 2000
- ibv (1998)  
Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit, Arbeitsplatz Call Center, Ein neuer Wirtschaftszweig boomt, Nr. 39 vom 30. September 1998
- Isic, Amela, Dormann, Christian, Zapf, Dieter (1999)  
Belastungen und Ressourcen an Call-Center-Arbeitsplätzen. Institut für Psychologie, Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (GfA) e.V. (Hg.), Ausgabe 3/99, August 1999
- Isic, Amela, Dormann, Christian, Zapf, Dieter (2001)  
Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen, Ms., Frankfurt 2001
- Janhsen, Wolfgang (2001)  
Make-or-buy, in: TeleTalk; Heft 6, 2001
- Kerst, Christian, Arzbächer, Sandra (2000)  
Call Center im Ruhrgebiet – Eine Erfolgsstory mit Langzeitwirkung?, in: Standorte. Jahrbuch Ruhrgebiet, hrsg. vom Kommunalverband Ruhrgebiet, 2000
- Knieper, Kornelia (2000)  
Neue Formen von Arbeit und Organisation im Dienstleistungsbereich. Eine Studie im Bereich Telearbeit anhand eines Fallbeispiels Call Center, unveröffentlichte Diplomarbeit, Fb 8, Soziologie, Universität Bremen, 2000
- Koch, Axel (1997)  
Von der Straße an den Hörer, Boomender Bedarf – Ausbildung zum Call Center-Agenten, in: TeleTalk; Heft 11, 1997
- Kooperationsbüro (1999)  
Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt  
Arbeiten im Call Center,  
Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte, Frankfurt 1999
- Kooperationsbüro (1999 a)  
Kooperationsbüro Multimedia und Arbeitswelt  
Call Center Trends und Bewertung aus gewerkschaftlicher Sicht,  
[www.multimediabuero.de/gewerkschaften](http://www.multimediabuero.de/gewerkschaften)
- Kruschel, Hannelore, Paulini-Schlottau, Hannelore (2000)  
Ausbildung oder Fortbildung für den Call-Center-Bereich? In Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, hrg. vom BIBB, Bonn, Heft 3, 2000

- Leittretter, Siegfried (2000)  
Arbeitsorganisation als Regelungsthema in bundesdeutschen Betriebsvereinbarungen – Erste Ergebnisse einer Auswertung betrieblicher Vereinbarungen, in: WSI-Mitteilungen Heft 9, 2000
- von Lüde, Rolf, Nerlich, Mark R., Körs, Anna (2001)  
Erste ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung „Call-Center-Markt in Hamburg“, Wirtschaftsbehörde Hamburg, 2000
- Maaß, Susanne (1998)  
Förderantrag im Bremer Landesprogramm Arbeit und Technik, Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call Centern (ComCall), August 1998
- Maaß, Susanne, Theißing, Florian, Zallmann, Margita (2001)  
Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call Centern, in: Oberquelle, H. Oppermann, R. Krause, J. (Hrg), Mensch und Computer, Stuttgart, Leipzig, Wiesbaden, 2001
- Maaß, Susanne, Zallmann, Margita (2001)  
Erfahrungen aus dem Bremer Projekt „ComCall“, Psychische Belastungen an Call-Center-Arbeitsplätzen, in: BREMER ARBEITNEHMER-Magazin, Heft 2, Bremen 2001
- MCC (1997)  
Muster Call Center Bremen GmbH, Informations-Broschüre , o.J. (1997)
- Meier, Christiane (1999)  
Zwischen Kundenwunsch und Rationalisierung, Call Center im Handel, bei Banken und Versicherungen, in: Gewerkschaftliche Praxis, Heft 1-2, 1999, S. 17f
- Menzler-Trott, Hasenmaile, Christa (2001)  
Arbeitnehmer im Call-Center, Frankfurt/Main, 2001
- Michalke, Friedhelm (1999)  
Handlungsanleitung für Betriebs- und Personalräte, in: Gewerkschaftliche Praxis Heft 1 – 2, 1999, S. 22 - 46
- MMB (1999)  
Michel Medienforschung und Beratung  
Qualifikationsanforderungen in der Call-Center-Branche – Status Quo und Perspektiven, Eine Untersuchung von MMB Michel Medienforschung und Beratung im Auftrag des Projektträgers des BMWi für Informationstechnik, Bonn 1999
- Mola, Eva (2001)  
Rotationsprinzip, in: TeleTalk, Heft 6, 2001
- Müller, Katja (2001)  
Alle unter einem Hut, in: TeleTalk, Heft 6, 2001
- Müller, Katja (2001 a)  
Wanted-Skills 2010, in: TeleTalk, Heft 9, 2001

Mummert (2000)

90.000 Arbeitsplätze in Call Centern bedroht, [www.mummert.de/deutsch/press/a-press-info/002c.html](http://www.mummert.de/deutsch/press/a-press-info/002c.html)

Mura, Heinrich (1998)

Erfahrungen und Strategien der Wirtschaftsförderung, in: DGB. (Hrsg.) , Landesbezirk Niedersachsen/Bremen, Dokumentation, Call Center, Zwischen McJobs und qualifizierter Dienstleistung, Fachtagung zur Beschäftigungsperspektiven, Qualifikation und Arbeitsbedingungen in Call Centern am 9. Juli 1998 im Atlantic Hotel Airport, Bremen

Nienstedt, Christian (2001)

Gesundheitliche Belastungen bei der Bildschirmarbeit, Anregungen zur ergonomischen Gestaltung des Arbeitsplatzes, in: BREMER ARBEITNEHMER-Magazin, Heft 2, Bremen 2001

Nordsee Zeitung vom 31. März 2001

200 Arbeitsplätze am Neuen Hafen, Call-Center-Plan wird konkret – IHK begrüßt Neuansiedlung

Nordsee Zeitung vom 21. Juli 2001

Einstiegsgehalt schreckt einige ab

Oberlindober, Hannes (2000)

Qualifikationsansätze und –maßnahmen für Call Center Beschäftigte, in: TIB e.V., Vom Call Center zum Communication Center, Zukunftsbranche oder Eintagsfliege?, am 6. und 7. Juni 2000 in Hamburg, Tagungsbund, Hamburg 2000

Paulini, Hannelore (1999)

Qualifizierungsanforderungen und Qualifizierungsmaßnahmen für das Personal in Call Centern, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, hrg. vom Bundesinstitut für Berufsbildung, Heft 4, Bonn 1999

Paulini-Schlottau, Hannelore (2000a)

Qualifikationsentwicklung für Personal in Call Centern, BIBB-Arbeitspapiere, Vorhaben 3.0263, Heft 1, Januar 2000

Paulini-Schlottau (2000 b)

Umsetzungshilfe für die Ausbildung von Kaufleuten für Bürokommunikation in Call Centern, BIBB-Arbeitspapiere, Vorhaben 3.0263, Heft 2, Juli 2000

Schmidt, Gertrud (1999)

Mehr als das Lächeln am Telefon, in: Mitbestimmung, Heft 11, Düsseldorf 1999

Schmidt, Gertrud (2000)

Call Center im Saarland – Qualifikationsanforderungen heute und morgen, Hrsg. Arbeitskammer des Saarlandes, AK Beiträge Nr. 2, Juli 2000

Senator für Arbeit (1998)

Vorlage für die 33. Sitzung der staatlichen Deputation für Arbeit am 15. Mai 1998. Zielgruppenfonds (BAP IV.2) „Qualifizierung“ für Tätigkeiten im Call Center (unveröffentlicht)

- Senator für Arbeit, Frauen, Gesundheit, Jugend und Soziales (2000)  
Vorlage für die 11. Sitzung der staatlichen Deputation für Arbeit und Gesundheit am  
29. September 2000, Call Center Initiative –Zwischenbericht -  
(unveröffentlicht)
- Senator für Bildung und Wissenschaft, Bremen, (2001)  
Berufsausbildungsmöglichkeiten in Bremer Call Centern,  
Materialien, Bremen, März 2001
- Steinmetz, Ursula (1999)  
Call Center Standort Deutschland, Call Center Trends ´99, Branchentreffen, 27. bis 29.  
April 1999, Frankfurt, Vorstand Call Center Forum Deutschland e.V., Bamberg
- Steinmetz, Ursula (2000)  
Call Center Forum, Werbefeldzug für Call Center in Bayern, in: TeleTalk, Heft 12, 2000
- taz vom 8. August 2001  
Weg vom Schmuttelimage, Bremen – Hochburg der Call Center? Die Branche ist in  
Aufruhr, es fehlen qualifizierte MitarbeiterInnen
- Tenzer, Detlev (2001)  
Spieglein, Spieglein an der Wand – wo ist der beste Standort im Land?  
In: TeleTalk, Heft 4, 2001
- Weser-Kurier vom 2. Oktober 1998,  
Bremer Call-Center-Euphorie
- Weser-Kurier vom 23. November 1998,  
Viele Vorurteile – wenig Wissen,  
In der Call-Center-City Bremen fürchten die Telefondienste künftig Personalmangel
- Weser-Kurier vom 25. November 1998,  
„Auf Dauer keine Jobmaschine“, Call-Center-Boom wird nach Meinung von Experten nicht  
mehr lange anhalten
- Weser-Kurier vom 18. Mai 2000,  
Call Center gründen Interessenvertretung
- Weser-Report vom 21. Januar 2001,  
„Wir sind eine neue Industrie“, Monika Schade fordert verbesserte Ausbildung im Call  
Center Bereich
- Westhoff, Gisela (2000)  
Mehr Ausbildungsplätze in wachsenden Dienstleistungsbereichen – kann Forschung hierzu  
einen Beitrag leisten?, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, hrg. vom  
Bundesinstitut für Berufsbildung, Heft 4, Bonn, 2000
- WfG (1996)  
CallCenterCity Bremen, Informationsmappe, Bremen, o.J.(1996)
- WfG (1997)  
Wirtschaftsförderungsgesellschaft Bremen, Halves, Jan, Mura, Heinrich,  
Unternehmensbefragung zum Thema Call Center, Ms., Bremen, o.J. (1997)

WfG (1998 a)

Halves, Jan, Call Center-Standortwahl, Call Center –Unternehmensbefragung 1997 der Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Freien Hansestadt Bremen, Ms. o.J (1998)

WfG (1998 b)

Städteumfrage des Deutschen Städtetages und der Wirtschaftsförderungsgesellschaft der Freien Hansestadt Bremen, Halves, Jan,  
Call Center- neue Chancen für die Dienstleistungswirtschaft in Deutschland, Ms. o.J. (1998) Bremen

Winkelhage, Johannes (1998)

Deutsche Call Center im Leistungsvergleich. Bedeutung als Marketingsinstrument, in: ibv, Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit Nr. 39

Wupperman, Beatrix (2001)

Multimedia im Standortvergleich, Hrsg. Arbeitnehmerkammer Bremen, Juni 2001

## 7. ANHANG

### 7.1. Verzeichnis der Schaubilder im Text:

Schaubild 1	Tätigkeitsbereiche der Inhouse Call Center
Schaubild 2	Inhouse Call Center - Zukunftstrends -
Schaubild 3	Tätigkeitsbereiche der externen Dienstleistungs-Call-Center
Schaubild 4	Externe Dienstleistungs-Call-Center - Zukunftstrends -
Schaubild 5	Verteilung Stellenangebote nach Monat
Schaubild 6	Qualifikationsanforderungen in Stellenangeboten

### 7.2. Verzeichnis der Tabellen im Text:

Tab. 1	Inhouse Call Center und externe Dienstleistungs-Call-Center nach Betriebsgröße
Tab. 2	Inhouse Call Center Verteilung der Aktivitäten Inbound / Outbound
Tab. 3	Inhouse Call Center Beschäftigtenstruktur
Tab. 4	Inhouse Call Center Qualifikationsanforderungen
Tab. 5	Externe Dienstleistungs-Call-Center Zeitpunkt der Neugründung
Tab. 6	Externe Dienstleistungs-Call-Center Verteilung Aktivitäten Inbound / Outbound
Tab. 7	Externe Dienstleistungs-Call-Center Beschäftigtenstruktur
Tab. 8	Externe Dienstleistungs-Call-Center Qualifikationsanforderungen
Tab. 9	Eigenständiger Ausbildungsberuf für Call Center?
Tab. 10	Auswertung von Stellenanzeigen nach angebotener Arbeitszeit

### **7.3. Übersicht A1 im Anhang**

Übersicht A 1      Wirtschaftsförderung in den Bundesländern  
zur Ansiedlung von Call Centern

## Übersicht A1

### Wirtschaftsförderung in den Bundesländern zur Ansiedlung von Call Centern

Quelle: Tenzer, in: Teletalk 4/2001

Arbeitnehmerkammer Bremen 2001

<b>Baden-Württemberg</b>	Existenzgründerkredit zw. 40.000 und 1 Mio. DM
<b>Bayern</b>	Die Bayer. Staatsregierung subventioniert die Hälfte der Personalkosten für zwei Jahre. Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen und Übernahme der Kosten für Hotlineschaltung möglich
<b>Berlin</b>	GA Förderung bis zu 15 % der Investitionen (im Einzelfall bis 25 %). Förderung durch arbeitsmarktpolitische Programme sowie Qualifizierungsmaßnahmen möglich
<b>Brandenburg</b>	Bis zu 35 % standortabhängige Investitionshilfe für Immobilien und techn. Ausstattung (im Einzelfall bis zu 50 %). 2 Jahre Lohnkostenzuschuss möglich. Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen möglich.
<b>Bremen</b>	GA-Förderung von 18 - 28 % (max. 5 Mio. DM), nur für Bremerhaven: Förderung von KMUs mit 7,5 - 15 %. Förderung von Qualifizierungsmaßnahmen möglich
<b>Hamburg</b>	Keine EU-Förderung. Förderung für CCs nur projektbezogen. Bezuschuss. D. Sachkosten mit max. 7,5%. Behindertenförderung bis zu 25.000 DM pro Arbeitsplatz
<b>Hessen</b>	Projektabh. Investitionsförderung bis zu 20 % in Sonderfördergebieten. Lohnkostenförderung über europ. Sozialfonds möglich
<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	Investitionsförderung für Gewerbe bis 28 % (bis zu 35 % in Sonderfördergebieten). Für KMUs bis zu 43 % der Gesamtinvest. und bis zu 50 % in Sonderfördergebieten. Befrist. Lohnkostenzuschuss zw. 40 - 60 %. Befrist. Einstellungsförderung bis zu 2.180 DM pro Mitarbeiter
<b>Niedersachsen</b>	Standortabh. Investitionsförderung bis zu 28 % bei Neugr. (bis zu 18 % bei bestehenden Unternehmen). Vermittlung von Niedrigzinsdarlehen. Bezuschussung von Qualifizierungsmaßnahmen im Einzelfall möglich
<b>Nordrhein-Westfalen</b>	Standort- und projektabh. Investitionsförderung zw. 18 % - 23 %. Vermittlung von Niedrigzinsdarlehen. Bezuschussung von Qualifizierungsmaßnahmen im Einzelfall möglich
<b>Rheinland-Pfalz</b>	GA-Förderung bis zu 18 % Darlehen können i.H. bis zu 50 % der förderungsf. Kosten angerechnet werden
<b>Saarland</b>	GA-Förderung bis zu 18 %. Förderung Software-Invest.: 9 %. Bezuschuss. Von Qualifiz.-Maßnahmen im Einzelfall möglich. Lohnkostenförderung bei 2 Monate möglich
<b>Sachsen</b>	Spezielle Telematikförderung: Geförd. Werden KMUs mit e. Jahresumsatz bis zu 40 Mio EUR (Jahresbilanzsumme max. 27 Mio EUR). Förderhöhe: bis zu 50 % d. Personalausg., Sachausg., Fremdleist. U. vorhabenspez. Investitionen
<b>Sachsen-Anhalt</b>	Gewerbeförderung von 28 % i. B.-Fördergeb. (35 % i.A-Fördergeb.) KMU-Förd. Bis z. 50 % Lohnkostenförderung bis max. 12 Monate möglich
<b>Schleswig-Holstein</b>	CC-Förderung mit 15 % d. Investitionen oder 15 % d. Brutto-Lohnsumme über max. 2 Jahre möglich
<b>Thüringen</b>	Gewerbeförd.von 28 % i.B.-Fördergeb. (35 % i. A-Fördergeb.) KMU-Förd. B.z. 50 % Lohnkostenf.bis max. 12 Mon. mögl

## 7.4. Fragebogen Bestandsanalyse Call Center in Bremen

### *Bestandsanalyse zum Bereich Call Center in Bremen*

In Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e.V. (RKW)

Durchgeführt von Dr. Hella Baumeister und Dipl.-Soz.Wiss. Kornelia Knieper

### 1. Zum Unternehmen

⇒ Seit wann existiert das Call Center? Monat..... Jahr.....

a) innerhalb eines Unternehmens integriert (Abteilung)?

b) eigenständiges Unternehmen?

⇒ Neugründung oder Ausgliederung ? Neugr.  Ausgl.

⇒ Organisationsform?  Filiale eines Unternehmens  
 Selbständig ohne Filialen  
 Zentrale mit Filiale

⇒ Falls Inhouse Call Center, welcher Wirtschaftszweig?

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Energie-/Wasserversorgung/Bergbau       | <input type="checkbox"/> Verkehr u. Nachrichtenübermittlung |
| <input type="checkbox"/> Verarbeitendes Gewerbe                  | <input type="checkbox"/> Kreditinstitute                    |
| <input type="checkbox"/> Baugewerbe                              | <input type="checkbox"/> Versicherungen                     |
| <input type="checkbox"/> Groß- und Außenhandel                   | <input type="checkbox"/> Film/Fernsehen/Hörfunk             |
| <input type="checkbox"/> Einzelhandel                            | <input type="checkbox"/> Verlage/Redaktionen                |
| <input type="checkbox"/> Dienstleistungen (bitte benennen):..... |   |

⇒ Rechtsform des Call Centers?.....

⇒ Aktivitäten:

- a) nur für das Stammunternehmen
- b) Stamm- und Fremdunternehmen
- c) nur für Fremdunternehmen

Evtl. Angabe von Referenzunternehmen: .....

⇒ Falls Sie (ebenfalls) für andere Unternehmen tätig sind: Welche Wirtschaftsbereiche?  
 (Mehrere Antworten sind möglich)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Industrie       | <input type="checkbox"/> Telekommunikation          |
| <input type="checkbox"/> Handel          | <input type="checkbox"/> Verlagswesen               |
| <input type="checkbox"/> Versicherungen  | <input type="checkbox"/> Agenturen                  |
| <input type="checkbox"/> Kreditinstitute | <input type="checkbox"/> Versorgungsunternehmen     |
| <input type="checkbox"/> Touristik       | <input type="checkbox"/> anderer Wirtschaftsbereich |
| Bitte benennen:.....                     |   |

⇒ Welche Tätigkeitsfelder bilden in Ihrem Unternehmen den Schwerpunkt?(mehrere Antworten möglich)

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Auskunft erteilen     | <input type="checkbox"/> Fachlich beraten           | <input type="checkbox"/> Reservierung vornehmen      |
| <input type="checkbox"/> Werbung betreiben     | <input type="checkbox"/> Verkaufen                  | <input type="checkbox"/> Marktforschung betreiben;   |
| <input type="checkbox"/> Kundenbefragungen     | <input type="checkbox"/> Serviceleistungen anbieten | <input type="checkbox"/> Bestellungen entgegennehmen |
| <input type="checkbox"/> Beschwerdemanagement  | <input type="checkbox"/> Follow-up Tätigkeiten      | <input type="checkbox"/> Direct Response TV bedienen |
| <input type="checkbox"/> Kunden zurückgewinnen | <input type="checkbox"/> Koordinierungsaufgaben     | <input type="checkbox"/> andere (bitte nennen).....  |

⇒ Ausrichtung:

- a) Inbound
- b) Outbound
- c) In- und Outbound  in welchem Verhältnis ? .....%Inbound/.....%Outbound

### 2. Beschäftigtenstruktur:

- ⇒ Gesamtzahl der Telefon-Arbeitsplätze.....
- ⇒ Wie hoch ist die Anzahl der Beschäftigten zur Zeit in folgenden Gruppen

	Bitte in absoluten Zahlen angeben (evtl. Schätzung)		
	Beschäftigte insgesamt	Davon: Männer	Davon: Frauen
Vollzeitbeschäftigte			
Teilzeitbeschäftigte			
Geringfügig Beschäftigte/Aushilfen			
Honorarkräfte (Freie Mitarbeiter/-innen)			
<b>Führungskräfte/Geschäftsleitung</b>			
<b>Mitarbeiter/-innen insgesamt</b>			

- ⇒ **Wie hat sich die Beschäftigtenzahl seit Gründung des Unternehmens entwickelt (evtl. Schätzung)**

Jahresangabe: 19..... Entwicklung der Beschäftigtenzahl: .....

19..... .....

19..... .....

19..... .....

- ⇒ Altersstruktur: 18 – 25 Jahre: .....%, 26 – 35 Jahre: .....%
- 36 – 45 Jahre: .....%, 46 Jahre und älter: .....%

⇒ **Beschäftigtenstruktur: (Anteile – Schätzung)**

StudentInnen .....% StudienabbrecherInnen .....% Berufsrückkehrerinnen .....% Hausfrauen .....%

Arbeitslose .....% andere.(bitte notieren).....

- ⇒ Call Center Agents mit abgeschlossene Berufsausbildung? Anteil:.....%
- Wenn ja,welche?.....

**3. Qualifikationsanforderungen**

- ⇒ **Welche Qualifikationen werden von den Beschäftigten erwartet?**  
(Bitte gewichten: 1 = unwichtig, 2 = erwünscht, 3 = unbedingt erforderlich;)

- Kommunikationsfähigkeiten (mündliches Ausdrucksvermögen etc.) 1 / 2 / 3
- Sprech- und Sprachfähigkeiten (evtl. Fremdsprachenkenntnisse, angenehme Telefonstimme) 1 / 2 / 3
- Kaufmännisches Wissen und Verkaufserfahrungen 1 / 2 / 3
- EDV/Multimedia – Kenntnisse 1 / 2 / 3
- Fachliche Kenntnisse 1 / 2 / 3
- Schlüsselqualifikationen (z.B. Konfliktbewältigung, hohe Lernbereitschaft) 1 / 2 / 3
- Anderes (bitte benennen) ..... 1 / 2 / 3

- ⇒ **Welche Qualifikationen werden in Zukunft in Ihrem Bereich notwendig sein?**

.....

- ⇒ **Wieviel Beschäftigte haben eine Qualifizierung zum Call Center Agent absolviert (IHK-Zertifikat)?**

.....

- ⇒ **Call Center-Agent als Ausbildungsberuf - ist dies in Zukunft notwendig? Ja Nein**

**4. Arbeitsbedingungen**

⇒ Welche Arbeits- und Betriebszeiten existieren im Unternehmen?

- 24-Stunden-Beratungshotline
- 7-Tage-Woche
- andere (bitte notieren).....

⇒ Durchschnittliche Betriebszugehörigkeitsdauer ?

- bis neun Monate
- bis 12 Monate
- über ein Jahr
- andere .....

⇒ **Gibt es im Unternehmen**

**Tarifvertrag**

**Betriebsvereinbarung**

**5. Erwartete zukünftige Entwicklung des Call Centers**

⇒ In welche Richtung wird sich das Unternehmen entwickeln?

- a) Veränderung der Beschäftigtenzahlen in 2001.....
- b) Neue Aufgabenfelder (welche?) .....
- c) Anderes (bitte notieren).....

⇒ Zukunftstrends Ja      Nein

- Einbeziehung anderer Kommunikationswege
- Zunahme komplexer, höherwertiger Aufgaben
- Stärkere Standardisierung einfacher Aufgaben
- Mehr Outbound-Tätigkeiten
- Weniger Inbound-Tätigkeiten
- anderes (bitte notieren).....

⇒ Wurden Sie bei der Ansiedlung Ihres Unternehmens unterstützt von der

Ja      Nein

- a) Wirtschaftsförderung?
- b) Bundesanstalt für Arbeit/Senator für Arbeit, Bremen  
(Qualifizierungsmaßnahmen)
- c) anderen ( bitte benennen):  
.....

Dankbar wären wir, wenn Sie uns eine Ansprechpartnerin bzw. einen Ansprechpartner für eventuelle Nachfragen nennen würden

Name:..... Tel.....E-Mail:.....

**Wir danken Ihnen sehr für Ihre Unterstützung und Mühe!**