

Betriebliche Ausbildung als Strategie gegen Fachkräftemangel in neuen Dienstleistungsbereichen

► **Unternehmensnahe Dienstleistungsbereiche, geprägt durch die neuen IuK-Techniken, gelten als Wachstumsbranchen mit positiver Beschäftigungsentwicklung – zunächst vor allem für Akademiker, Studenten und andere „Quereinsteiger“. Heute gewinnt die betriebliche Ausbildung an Bedeutung. Derzeit bildet ca. ein Drittel dieser jungen, innovativen Unternehmen aus, wobei das Ausbildungspotenzial noch nicht ausgeschöpft ist. Hier zeichnet sich ein neuer Qualifikationsbedarf ab. Das sind Ergebnisse einer bundesweiten Studie¹ und einer Call-Center-Befragung in Bremen².**



HELLA BAUMEISTER

*Dr. rer. pol., Dipl.-Soz., wiss. Referentin
Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik,
Arbeiterkammer Bremen*



GISELA WESTHOFF

*Dipl.-Pädagogin, wiss. Mitarbeiterin
im Arbeitsbereich „Modellversuche,
Innovationen, Transfer“ im BIBB*

Betriebs- und Beschäftigungsformen

Die untersuchten Branchen zeichnen sich bundesweit durch vielfältige Beschäftigungsformen aus, Vollzeit-, Teilzeit-, aber auch geringfügig Beschäftigte und solche auf Honorarbasis spielen eine Rolle. Hier liegt eine Chance vor allem für junge Menschen, aber auch für Frauen nach einer Familienphase. Das gilt insbesondere für Call Center (Abbildung 1).

Bei den befragten Unternehmen handelt es sich vor allem um junge und kleinere Unternehmen: Knapp die Hälfte existiert seit 1996; drei Viertel haben weniger als 20 Beschäftigte. Bezogen auf künftige Entwicklungen sind Vertreter aller drei Bereiche (IuK-Wirtschaft, Medienwirtschaft, Call Center) recht optimistisch: Mehr als zwei Drittel unter ihnen erwarten einen Anstieg der Beschäftigung; unter den Call Centern sogar 84 Prozent. Auch wird eine Steigerung des Anteils betrieblich ausgebildeter Fachkräfte angenommen – bei 43 Prozent der Unternehmen –, vor allem, wenn sie neue Tätigkeitsfelder erwarten (52 %). Die betriebliche Ausbildung gewinnt bei den befragten Unternehmen mittlerweile an Bedeutung, auch wenn sie dem Regelsystem der beruflichen Bildung noch nicht ohne weiteres entsprechen können.

Umfang der Ausbildung und ihre Bedingungen

Zum Zeitpunkt der Befragung des BIBB im Sommer 2000 bildete etwa ein Drittel der Unternehmen aus, vor allem auf Grund des Bedarfs an qualifizierten Fachkräften. 65 Prozent der Unternehmen bilden junge Frauen aus (IuK: 59 %, Medien: 65 %, Call Center: 82 %).

Je länger ein Unternehmen tätig ist, umso stärker entwickelt sich das Interesse an einem Mitarbeiterstamm auf

der Ebene betrieblich Ausgebildeter. Aber auch unter den sehr jungen Unternehmen bildete jedes fünfte bereits aus. Offenbar sind innovativ tätige Betriebe auch bereit, in der Qualifizierung neue Wege zu gehen.

Der leicht unterdurchschnittliche Ausbildungsanteil der IuK-Wirtschaft ist vor allem auf das hier stark ausgeprägte akademische Umfeld zurückzuführen. Es wirkt sich bereits positiv aus, wenn einzelne Betriebsinhaber auf eigene Erfahrungen mit dem dualen System zurückgreifen können. Ein wesentlicher Grund für die vergleichsweise höhere Ausbildungsbeteiligung der Medienwirtschaft und der Call Center kann darin liegen, dass hier häufiger Ausgründungen aus Betrieben mit vorhandener Ausbildungstradition vorkommen (Abbildung 2).

Insgesamt lässt sich die aktuelle Ausbildungsbeteiligung aufgrund der aufgezeigten Hemmnisse als erstaunlich hoch bewerten, vor allem das Ausmaß der Ausbildung in den befragten Call Centern. Sie werden in der öffentlichen Diskussion bisher vor allem mit kurzfristigen Trainingskursen und Anlernstrategien in Verbindung gebracht. An der BIBB-Studie beteiligte sich dagegen ein beachtlicher Teil von Call Centern mit gehobenen Anforderungen an die ausgeübten Dienstleistungstätigkeiten, z. B. Kundenorientierung und Beratung mit gleichzeitiger Anwendung der IuK-Techniken. Eine solche Verbindung fordert offensichtlich eine systematische berufliche Bildung. In diesem Kontext ist auch die kontrovers geführte Diskussion um einen neuen eigenständigen Ausbildungsberuf zu verstehen.

Die befragten Unternehmer/-innen beschreiben hohe Anforderungen an die Qualifikation ihrer Beschäftigten, die im Gegensatz stehen zu dem verbreiteten negativen Image der Branche. Sie betonen die differenzierte Fachlichkeit, verbunden mit einem hohen Maß an überfachlichen Kompetenzen. Die Lehrgänge zum Call-Center-Agent (IHK) werden in diesem Zusammenhang kritisch bewertet. Die Ergebnisse der Befragung in Bremen zeigen jedoch auf, dass dieser Beschäftigungsbereich im Hinblick auf Qualifizierungsstrategien große Unterschiede aufweist und differenzierte Analysen erfordert.

Deutlich wird bundesweit die zentrale Rolle der neuen IT- und Medienberufe, insbesondere in der IuK-Wirtschaft (Abbildung 3). Dort werden mehr als die Hälfte der Jugendlichen als Fachinformatiker/-in ausgebildet. In den beiden anderen der drei am stärksten besetzten Bereiche entspricht der Anteil dem Durchschnitt aller Ausbildungsbereiche. Bei den Call Centern bilden Büro-/kaufmännische Berufe (zusammen 38%) Rang 1 und 2. In der Medienwirtschaft steht nach dem/der Fachinformatiker/-in ein neuer Medienberuf an zweiter Stelle.

Neben dem erkennbaren Ausbildungsinteresse der befragten innovativen Unternehmen und der Akzeptanz der neuen Berufe konnte auch ein deutliches Ausbildungspotenzial festgestellt werden, das bisher noch nicht ausgeschöpft ist. So bekundeten 38 Prozent der Unternehmen in den DL-Bereichen eine Ausweitung ihres Ausbildungs-

Abbildung 1 **Teilzeitbeschäftigung von Männern und Frauen in DL-Bereichen** (in Prozent)

	Teilzeitarbeit Frauen	Teilzeitarbeit Männer
IuK-Wirtschaft	22	2
Medienwirtschaft	16	5
Call Center	56	39

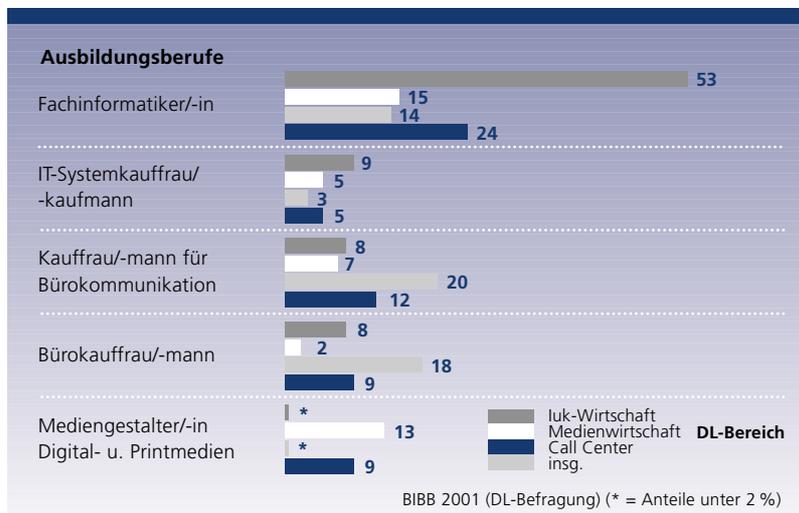
BIBB 2001 (DL-Befragung))

Abbildung 2 **Ausbildungsbeteiligung nach DL-Bereichen** (in Prozent)

IuK-Wirtschaft	31
Medienwirtschaft	35
Call Center	44
Insgesamt	34

BIBB 2001 (DL-Befragung))

Abbildung 3 **Stark besetzte Ausbildungsberufe nach DL-Bereichen** (Anteile jeweils in Prozent der Auszubildenden)



platzangebotes (mehr Ausbildungsplätze: 33 % IuK, 41 % Medien, 42 % Call Center). Allerdings seien hierzu – so die Aussage der Unternehmen – vor allem die Informations- und Beratungsangebote zu verbessern (über die Ausbildung allgemein, über neue Berufe, über Möglichkeiten des Verbunds mit anderen Betrieben und Ausbildungsträgern). Die vielfältig vorhandenen Angebote scheinen die Besonderheiten der Unternehmen noch zu wenig zu berücksichtigen.

Das Beispiel Bremen

Der Zwei-Städte-Staat Bremen, der bis weit in die 70er-Jahre eines der wachstumsstärksten Bundesländer war, befindet sich heute in einer strukturellen Krise. Im Ergebnis liegt seit Mitte der 80er-Jahre das Niveau der Arbeitslosigkeit an der Spitze der westdeutschen Bundesländer. Auch die Versorgung mit betrieblichen Ausbildungsplätzen ist

relativ ungünstig. Auf der Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten setzt auch Bremen – wie andere strukturschwache Regionen – auf den Dienstleistungssektor und hier seit Mitte der 90er-Jahre vor allem darauf, Bremen zu einem Multimedia- und Call-Center-Standort zu entwickeln.

Call Center City Bremen

Bereits 1996/97 hat sich Bremen den Begriff „Call Center City Bremen“ gesetzlich schützen lassen und damit früher als andere Bundesländer die Ansiedlung von Call Centern zu einem Schwerpunkt der Wirtschaftsförderung gemacht. Diese Strategie war relativ erfolgreich: Allein von 1995 bis 2000 wurden in Bremen 16 Call Center mit 2.000 geplanten Arbeitsplätzen angesiedelt. Zwischenzeitlich haben sich Call Center hier zu einem wichtigen Beschäftigungsbereich entwickelt, wobei noch weitere Arbeitsplatzzuwächse erwartet werden. Als Wachstumsbremse zeichnet sich jedoch bereits heute ein ausgeprägter Fachkräftemangel ab.

Ansiedlung von Call Centern – Schwerpunkt der Wirtschaftsförderung in Bremen

In Bremen gab es Anfang 2001 etwa 55 Call Center mit 2.500 Beschäftigten. An der Betriebsbefragung beteiligten sich 46 Betriebe mit insgesamt 2.340 Beschäftigten. Dadurch können Aussagen für über 80 Prozent aller Call Center und Beschäftigten gemacht werden.

Vor dem Hintergrund des bundesweiten Überblicks über den Call-Center-Beschäftigungsbereich wurde in der Bremer Studie eine weitere Differenzierung dieses heterogenen Beschäftigungsbereiches vorgenommen. Unterschieden wurden unternehmens- und konzerninterne Call Center (so genannte Inhouse Call Center) und externe Dienstleister, die marktorientiert für mehrere Unternehmen tätig sind. Die Unternehmens- und Beschäftigtenstrukturen, die Arbeitsbedingungen, die Qualifikationsanforderungen sowie die Einschätzung und Bewertung der Qualifizierungsstrategien dieser beiden Unternehmenstypen unterscheiden sich deutlich. Die Gruppe der Inhouse Call Center stellt mit 70 Prozent der Betriebe (32 Unternehmen) die Mehrheit, die Gruppe der externen Dienstleistungs-Call-Center mit 30 Prozent (14 Unternehmen) lediglich eine Minderheit.³

Die Ergebnisse der regionalen Betriebsbefragung bestätigen den bundesweiten Trend, dass Call Center ein junger

Beschäftigungsbereich sind. 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 selbstständig ist. Die durchschnittliche Betriebsgröße liegt bei den Inhouse Call Centern bei 40 Beschäftigten und in den externen Dienstleistungs-Call-Centern bei etwa 100. Während bei den Inhouse Call Centern eine Zuordnung zu bestimmten Wirtschaftsbereichen noch möglich war, bilden die externen Call Center tendenziell eine eigene „Branche“.

Trotz aller Unterschiede ist den beiden unterschiedlichen Ausprägungen von Call Centern gemeinsam, dass sie in der Vergangenheit stark expandiert haben und auch für die Zukunft teilweise sehr große Beschäftigungszuwächse anstreben. Letzteres gilt insbesondere für die externen Call Center.

Bei der Frage nach den Erwartungen für die Zukunft wurde von den Personalverantwortlichen mehrheitlich die Meinung vertreten, dass Call Center in der Ausprägung einer verbesserten Telefonzentrale keine Überlebenschancen haben werden. Es wird angenommen, dass die Anforderungen komplexer und fachlich anspruchsvoller werden, insbesondere durch die Einbeziehung neuer Kommunikationsstrategien (z. B. Internet, E-business).

Bereits gegenwärtig sind Call Center nach den Ergebnissen der Bremer Befragung kein Beschäftigungsbereich für Geringqualifizierte und bestätigen so die bundesweiten Trends. Im Gegenteil, die Qualifikationsanforderungen der Call Center sind bereits heute hoch. Von Ausnahmen abgesehen, dominieren bei den Beschäftigten in den Call Centern Absolventen einer überwiegend kaufmännischen Erstausbildung.

Qualifizierung für den Beschäftigungsbereich Call Center

Für die Beschäftigung in Call Centern erfolgt in Bremen, ebenso wie in anderen Regionen, eine Qualifizierung in einem Lehrgang, d. h. einer speziellen Trainingsmaßnahme nach §§ 48–52 SGB III, die mit einem IHK-Zertifikat abschließt. Obwohl diese Lehrgänge in enger Abstimmung mit den Betrieben entwickelt wurden, entsprechen sie ihren Anforderungen offenbar nur bedingt. Lediglich in weniger als jedem dritten Inhouse Call Center werden Call Center Agents mit Zertifikat beschäftigt. Einigen der Befragten war diese Qualifizierungsmaßnahme sogar gänzlich unbekannt. Obwohl sich bei den externen Call Centern in mehr als jedem zweiten Unternehmen Absolventen des Lehrgangs Call Center Agent (IHK) finden, wurde auch hier relativ häufig Kritik an diesen Qualifizierungsmaßnahmen geäußert.

Vor diesem Hintergrund wurde die Frage gestellt, ob die Entwicklung eines eigenständigen Ausbildungsberufes für Call Center als sinnvoll erachtet wird oder nicht. Von ins-

gesamt 33 Call Centern im Bremer Raum äußerten sich 18 Betriebe positiv (59%). Das entspricht tendenziell den Ergebnissen des BIBB bei der Befragung von Call Centern in Mecklenburg-Vorpommern, wo ebenfalls die Call-Center-Betreiber mehrheitlich für einen eigenständigen Ausbildungsberuf votierten.⁴

Es gibt jedoch keine einheitliche Zustimmung zu dieser Frage: Mehrheitlich lehnten die Inhouse Call Center (60%; 13 Betriebe) die Schaffung eines eigenständigen Ausbildungsberufes ab. Begründet wurde das zum einen mit eher niedrigen Qualifikationsanforderungen; andere argumentierten, dass Produktkenntnisse wichtiger seien. Dritte schließlich bilden aus, und zwar fachbezogen in anerkannten Ausbildungsberufen, z. B. Bankkaufmann/-frau.

Umgekehrt stellt sich die Bewertung dieser Frage bei den externen Dienstleistungs-Call-Centern dar: Elf von zwölf Betrieben, die sich zu dieser Frage äußerten, sprachen sich hier für einen entsprechenden Ausbildungsberuf aus. Neben höheren Anforderungen an die Qualifikation wurde dies mit dem Argument begründet, Engagement in betriebliche Ausbildung führe zu einer Imageverbesserung des Call-Center-Beschäftigungsbereiches.

Die sich in der bundesweiten Untersuchung abzeichnende erstaunlich hohe Ausbildungsquote bei Call Centern dürfte sich nach den Ergebnissen der Bremer Studie in erster Linie bei den Inhouse Call Centern konzentrieren, seien sie Teil eines Stammarbeitsunternehmens oder rechtlich selbstständig. Anders bei den externen Dienstleistungs Call Centern: Auch hier wird im Rahmen des dualen Systems ausgebildet, wie wir in den Expertengesprächen erfahren haben, aber insgesamt gesehen scheint es sich – zumindest in Bremen – eher um Einzelfälle zu handeln. In diesem letztgenannten Bereich dürfte ein erhebliches und zunehmendes Ausbildungspotenzial liegen. Dieses auch deshalb, weil es Hinweise darauf gibt, dass externe Call Center tendenziell relativ höhere Qualifikationsanforderungen haben.

Regionale Strategien zur Erhöhung des Ausbildungspotenzials

Da die Entwicklung eines eigenständigen Ausbildungsberufes – wenn überhaupt – ein längerfristiges Projekt ist, gibt es auch in Bremen Bestrebungen, eine call-center-spezifische Ergänzung der Ausbildung zum/-r Kaufmann/-frau für Bürokommunikation, einzuführen. Handlungsleitend für die Politik war der Wunsch einiger Call-Center-Betreiber nach einer eigenständigen Ausbildung für Call Center, die eine breite Kompetenz in allen Bereichen der Branche vermittelt. Dieser modifizierte Ausbildungsgang⁵ ist in Bremen in den zuständigen Gremien vor allem aus formalen Gründen zunächst gescheitert.

Hilfsweise wurde deshalb eine schulische Ersatzlösung konzipiert. So wird seit 2001 an der zuständigen Berufs-



schule 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, der im Zeugnis mit einer Note bewertet wird, umfasst insgesamt 140 Wochenstunden verteilt über die dreijährige Berufsausbildung.

Die schulische Ersatzstrategie ist jedoch nur eine 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 müsste und wie die jungen Unternehmen für die betriebliche Ausbildung gewonnen werden können.

Allerdings gehört auch nach Einschätzung vieler betrieblicher Leistungsträger ein verstärktes Engagement in der betrieblichen Erstausbildung zu der notwendigen qualitativen Weiterentwicklung dieses Beschäftigungsbereiches. Ziel ist es nicht zuletzt, dadurch die Betriebsbindung zu erhöhen, qualifizierte Fachkräfte selbst ausbilden zu können und als Nebeneffekt das Image der Call Center zu verbessern. Allerdings bedürfen die potenziellen Ausbildungsbetriebe offenbar umfangreicher Beratung und Hilfestellung. Zumindest die externen Dienstleistungs-Call-Center, die nicht aus traditionellen Dienstleistungen oder Industriebereichen hervorgegangen, sondern als Quereinsteiger zum Call-Center-Geschäft gekommen sind, verfügen sehr häufig nicht über Erfahrungen mit betrieblicher Ausbildung. Es wird zwar von Qualifizierung und Berufsausbildung gesprochen, keineswegs ist damit jedoch immer eine betriebliche Ausbildung im Rahmen des dualen Systems gemeint. Es besteht erheblicher Informations- und Aufklärungsbedarf, der weit über die Vermittlungen der formalen Voraussetzungen für eine betriebliche Berufsausbildung hinausgeht.

Sinnvoll wäre der Einsatz eines/-r Ausbildungsplatzunterstützers/-in, der/die – ergänzend zu den Aktivitäten der Handelskammer – Hilfestellung beim Zugang zur betrieblichen Ausbildung geben kann.

Hierzu liegt in Bremen ein positives Beispiel für den Beschäftigungsbereich Multimedia vor, wo ebenfalls der Fachkräftemangel sehr ausgeprägt ist. Das drittmittelfinanzierte Projekt PIA (Projekt zur Initiierung zusätzlicher Ausbildungsplätze) setzt sich seit 1999 erfolgreich für eine Ausweitung der betrieblichen Ausbildung im Bereich Multimedia ein. Aufgabe des Projektes ist es, mit Unternehmen maßgeschneiderte, auf die jeweilige Situation bezogene Antworten auf Ausbildungsfragen zu finden. Dazu gehören Fragestellungen wie u. a.: Welche Berufsbilder sind geeignet? Wie finde ich die richtigen Bewerber/-innen? Wo sind die richtigen Partner für eine Verbundausbildung? Welche öffentlichen Fördermöglichkeiten gibt es? Das Projekt PIA steht auch zur Verfügung, wenn es Schwierigkeiten während der Ausbildung gibt. Ein besonderes Anliegen ist darüber hinaus die Förderung von jungen Frauen in diesem Berufsbereich. Die Erfolge lassen sich an den Ausbildungszahlen ablesen.

Zusammenfassung und Ausblick

Die strukturellen Probleme Bremens befördern die Schaffung zusätzlicher Arbeits- und Ausbildungsplätze, insbesondere in den neuen prosperierenden DL-Bereichen und damit auch in Call Centern. Die betriebliche Ausbildung hat sich dabei bereits andernorts als Strategie gegen Fachkräftemangel bewährt. Er gefährdet die weitere Expansion dieser prosperierenden Branche, möglicherweise auch die Existenz einzelner Unternehmen. Ein stärkeres Engagement in der Erst- und Weiterbildung könnte ein sinnvoller Ansatz zur Minderung dieser Probleme sein. Das gilt umso mehr, da aufgrund steigender Qualifikationsanforderungen gut qualifizierte Mitarbeiter in Zukunft für das einzelne Unternehmen noch wichtiger werden, wie Beispiele aus anderen Bereichen und Regionen gezeigt haben. Profitieren

können und sollten von dieser Strategie besonders Frauen, die bereits heute den größten Anteil der Beschäftigten in Call Centern stellen. Die Entwicklung von zukunftsweisen- den Qualifizierungskonzepten ist eine Voraussetzung, dass dauerhaft und nachhaltig neue hochwertige Arbeitsplätze entstehen.

Deutlich bestätigt sich in beiden Untersuchungen, dass für viele junge Unternehmen nach einer Aufbauphase in der dann folgenden Konsolidierungsphase das Interesse an betrieblicher Ausbildung stark zunimmt. Bei den Ansätzen zu einer verbesserten, gezielten Beratung und Information können ergänzend zu den Erfahrungen von PIA auch die in der BIBB-Studie identifizierten Unternehmensbeispiele helfen, die den Schritt hin zur Ausbildung gewagt und Erfahrungen mit der Überwindung der Schwierigkeiten gesammelt haben. Danach sind für den Einstieg in die Ausbildung folgende Erfahrungen bzw. Erwartungen als typisch herauszustellen:

- Betriebliche Ausbildung wird als Möglichkeit der Personalrekrutierung insbesondere nach ersten konkreten eigenen Erfahrungen positiv bewertet und als weitere Perspektive beibehalten.
- Die neuen IT-, Medien-, und kaufmännischen Ausbildungsberufe finden eine hohe Akzeptanz.
- Verbundausbildung wird in Anspruch genommen und positiv bewertet.

Aus Sicht der Betriebe in den neuen DL-Bereichen werden Beratung und Hilfestellung vor allem erwartet bei der Möglichkeit der Verbundausbildung, der Bewerberauswahl, der Aufstellung des Ausbildungsplanes und der Prüfungsvorbereitung. Weitere Unterstützung wird benötigt u. a. bei der Lösung von Rechtsfragen, der Abstimmung des Ausbildungsverlaufs mit den Geschäftsabläufen und der Berufsschulpflicht. ■

Anmerkungen

1 Basis: 92 Call Center, 324 IuK-Unternehmen, 368 Firmen aus der Medienwirtschaft (insgesamt 784); drei weitere Dienstleistungsbereiche (628 Betriebe) der BIBB-Studie bleiben hier unberücksichtigt. In dem BIBB-Forschungsprojekt „Ausbildungsmöglichkeiten in wachsenden Dienstleistungsbe- reichen“ (DL) wurden 2000/2001 bundesweit 1412 ausgewählte Unternehmen schriftlich und davon weitere 90 mündlich zu aktuellen Themen der Beschäftigung und Qualifizierung befragt. Zur BIBB-Studie vgl. z. B. Westhoff, G.:

Mehr Ausbildungsplätze in wachsenden Dienstleistungsbe- reichen – kann Forschung hierzu einen Beitrag leisten? In: BWP 29 (2000) 4, S. 29ff. Schöngen, K.: Unternehmensstrukturen und Ausbildungsbe- teiligung in jungen Dienstleis- tungsunternehmen. In Heft 2/2002 der BWP

2 Die Bremer Call-Center-Studie basiert auf einer schriftlichen/telefonischen Befragung (2000/2001) von 46 Call Cen- tern. Vgl. Branchenbild Call Center, Verwaltungs-Berufsge- nossenschaft, CCall-Report 1, Bielefeld 2001, Baumeister,

H.: Call Center in Bremen, Strukturen, Qualifikationsan- forderungen und Entwick- lungstendenzen, Arbeitnehmer- kammer, Bremen (Hrsg.), Bremen 9/2001. Die Ergebnis- se einer Regionalstudie im Bundesland Bremen wird des- halb einbezogen, weil sich dort nicht nur Entwicklungsstruk- turen und neue Trends beson- ders deutlich abzeichnen, son- dern auch innovative Strategi- en zur Förderung von Beschäftigung und Bildung in den neuen DL-Bereichen einge- setzt werden.

3 BIBB-Studie zum Vergleich: 58 % eigenständige Call Cen- ter; 38 % Teil eines Unterneh- mens

4 Vgl. Kruschel, H.; Paulini- Schlottau, H.: Ausbildung oder Fortbildung für den Call-Cen- ter-Bereich? In: BWP 29 (2000) 3, S. 30 ff.

5 Vgl. Paulini-Schlottau, Umset- zungshilfe für die Ausbildung von Kaufleuten für Bürokommunikation in Call Centern, BIBB-Arbeitspapiere, Vorha- ben 3.0263, Heft 2, Juli 2000

6 Vgl. hierzu: www.bremen-multimedial.de