

# **Abschlussbericht**

## **Erschließung neuer Rekrutierungspotenziale für Call Center**

Projekt „Rekrutierungspotenziale im Rahmen proaktiver Dezentralisierungsstrategien von Call Centern“, gefördert durch die Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund

Laufzeit: 01.01.2001 – 31.03.2002

Projektleitung: Sandra Kremer, MA (01.01.01 – 30.04.01);

Dipl.-Päd. Tina Lachner (01.05.01 – 31.03.02)

Stand der Ergebnisse: Dezember 2002

Verfasserin des Berichtes:

Dipl.-Päd. Tina Lachner

ISSN

IUK Institut GmbH  
Am Spörkel 37a  
44227 Dortmund  
Fon: 0231 – 756683  
Fax: 0231 – 7281641  
Email: [info@iuk.com](mailto:info@iuk.com)  
[www.iuk.com](http://www.iuk.com)

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>Seite</b>
Einführung	2
I. Arbeit im Call Center als Möglichkeit der Erwerbstätigkeit von Frauen – Die Ausgangssituation	3
II. Rekrutierung und Qualifizierung von Frauen zur Call Center Agentin – Gesamtkonzept und Ergebnisse	5
II.1. Rekrutierungsstrategien und -erfolge	6
II.2. Assessment Center zur Auswahl und zur Orientierung: Die IUK-Call Center-Orientierungstage	10
II.3. Die IUK-Qualifizierung zur Call Center Agentin	15
II.4. Verbleib der IUK-Teilnehmerinnen	21
II.5. Zusammenhang zwischen der individuellen Lebenssituation und dem Verbleib der Teilnehmerinnen	24
III. Resümee und Ausblick	30
Literatur- und Quellenverzeichnis	33

**Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1 Vergleich: Personalauswahl im Call Center und Teilnehmerinnenauswahl im IUK-Projekt	7
Abb. 2 Informationsquellen aller Interessentinnen	8
Abb. 3 Informationsquellen der Teilnehmerinnen	8
Abb. 4 Ablauf der IUK-Call Center-Orientierungstage	12f.
Abb. 5 IHK-Curriculum	16
Abb. 6 Zeiträume der Verbleibserhebung	21
Abb. 7 Verbleib in der Erwerbstätigkeit (nach Qualifizierungsmaßnahme differenziert und gesamt )	22
Abb. 8 Erfolgsfördernde und -hemmende Faktoren	23
Abb. 9 Alter der Teilnehmerinnen und ihre Erwerbstätigkeit	25
Abb. 10 Zusammenhang zwischen Lebenssituation und Arbeitszeitpräferenzen	26
Abb. 11 Schulbildung der Teilnehmerinnen und Erwerbstätigkeit	28

## **Einführung**

Das IUK Institut hat im Auftrag der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund das Projekt „Erschließung neuer Rekrutierungspotenziale für Call Center“<sup>1</sup> (01.01.2001 – 31.03.2002) der Rekrutierung und Qualifizierung von erwerbslosen Frauen zu Call Center Agentinnen als modellhaft innovative Maßnahme durchgeführt. Kooperationspartner waren die Regionalstelle Frau und Wirtschaft, das Arbeitsamt Dortmund und die akamedia GmbH Akademie für interaktive Medien und Kommunikation; die Finanzierung erfolgte aus Mitteln der Europäischen Union und des Landes NRW (Europäischer Sozialfonds).

Die vorliegenden Ausführungen stellen die Ausgangssituation, die Grundannahmen, das Vorgehen und die Ergebnisse des Projekts dar.

Das Ziel bestand in der Rekrutierung und Qualifizierung von 3 Kohorten zu jeweils 20 Frauen für die Tätigkeit als Call Center Agentin. Der modellhaft und innovative Charakter kommt in mehreren Phasen des Projektverlaufes zum Tragen:

- Erprobung und Auswertung von neuartigen Rekrutierungsstrategien
- Konzeption und Erprobung eines Assessment Centers zur Auswahl der Qualifizierungsteilnehmerinnen, zur Ermutigung in Bezug auf die Arbeitsaufnahme und zur beruflichen Orientierung
- Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen für den Bereich Call Center, die der Lebenssituation der Frauen gerecht werden.

Über die Darstellung der Ergebnisse und das Vorgehen während des Projekts hinaus wurden die Struktur wie auch der Verbleib der Teilnehmerinnen differenziert ausgewertet.

---

<sup>1</sup> bewilligt als Projekt „Rekrutierungspotenziale im Rahmen von proaktiven Dezentralisierungsstrategien von Call Centern“

## I. Arbeit im Call Center als Möglichkeit der Erwerbstätigkeit von Frauen – Die Ausgangssituation

Die Einrichtung von Call Centern verweist einerseits auf Rationalisierungstendenzen in den Außenbeziehungen von Unternehmen und andererseits auf steigende Aktivitäten zur Kundenbindung und da mit verbunden den Ausbau der unmittelbaren Kommunikation mit dem Kunden.<sup>2</sup> Call Center Agents benötigen nicht nur Fachwissen, sondern in erster Linie kommunikative und soziale Kompetenzen, um ihre Tätigkeit zufriedenstellend ausführen und mit dem Kunden angemessen umgehen zu können.

Gerade in Zeiten der Expansion von Call Centern bestanden und bestehen weiterhin Probleme, zum richtigen Zeitpunkt eine ausreichende Anzahl qualifizierter Call Center Agents zu rekrutieren. Im Zuge steigender Anforderungen an die Dienstleistungsqualität sind jedoch die Zeiten vorbei, in denen fast alle interviewten Bewerberinnen und Bewerber tatsächlich auch einen Job im Call Center bekamen. Infolge der Stagnation, die während des letzten Jahres auch die Call Center-„Branche“ erfasst hat, und wegen der damit einhergehenden Konsolidierung des Marktes legen Call Center vermehrt Wert auf die Qualifikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gleichzeitig reagieren Call Center unmittelbar auf die wirtschaftliche Lage, indem der Personalbedarf oftmals kurzfristig erhöht oder – dies zumeist aus Gründen der Kostenreduktion – zurückgeschraubt wird.

Ogleich der Personalbedarf großen Schwankungen unterliegt, besteht derzeit nach wie vor Bedarf an qualifizierten outbound-Agents, die aktiv auf Kunden zugehen können. Solche Tätigkeiten, sei es zu Marktforschungs- oder zu Vertriebszwecken, erfordern spezifische Qualifikationen, die sich in der Fähigkeit zu proaktiver Gesprächsführung und Überzeugungsfähigkeit niederschlagen und damit über elementare kommunikative Kompetenzen und eine kundenorientierte Haltung hinausgehen, diese aber mit einschließen.

Frauen wird generell eine solch hohe kommunikative Kompetenz zugeschrieben. Vor allem Berufsrückkehrerinnen gelten als gute Call Center Agents. Schließlich haben sie sich während ihrer Familienpause gerade die Kompetenzen angeeignet, die im Call Center verlangt werden: Organisationsfähigkeit, Belastbarkeit, Kommunikationsstärke, Geduld usw. Auf der anderen Seite mussten sie während ihrer beruflichen Abstinenz Einbußen an Know-how in ihrem erlernten Beruf und in folgedessen reduzierte Vermittlungschancen in ihrem erlernten Beruf hinnehmen.

Da für Call Center gerade die kommunikativen Kompetenzen von Frauen bedeutsam sind und die Unternehmen vergleichsweise wenig Wert legen auf eine geradlinige Berufslaufbahn und abgeschlossene Berufsausbildung, bilden Frauen für Call Center ein Rekrutierungspotenzial, das es zielgerichtet zu nutzen gilt. Der weitverbreitete Wunsch von (Familien-)Frauen nach Teilzeitarbeit kommt außerdem der Flexibilität der Call Center zu gute.

Nimmt man zu den oben genannten (bundesweiten) Gegebenheiten die spezifische regionale Ausgangslage der Dortmunder Call Center-Szene hinzu, ergaben sich weitere Randbedingungen gerade auch im Hinblick auf das Projektvorhaben:

---

<sup>2</sup> zur Entwicklung von Call Centern vgl. Bagnara 2000

Dortmund gilt als einer der am stärksten expandierenden Call Center-Standorte im Bundesgebiet. Zum Zeitpunkt der Antragstellung für das IUK-Projekt „Erschließung neuer Rekrutierungspotenziale für Call Center“ boomten die Call Center, so dass die Rekrutierung geeigneter Call Center Agents in ausreichender Anzahl zum richtigen Zeitpunkt eine Herausforderung darstellte. Hinzu kommt die technische Ausrichtung vieler in Dortmund ansässiger Call Center: IT-Support für Hard- wie auch Software und Dienstleistungen für die Telekommunikationsbranche. Frauen sind in solchen technischen Hotlines bislang eindeutig unterrepräsentiert; hier wurde also ein Nachholbedarf gesehen. Darüber hinaus sind von den in Dortmund vertretenen Call Centern viele im out bound-Geschäft tätig (vgl. Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund 2000).

Aufgrund der benötigten kommunikativen Kompetenzen erscheint es gerade auch für den technischen Support wie auch für Verkaufstätigkeiten sinnvoll, in der Personalrekrutierung eher auf Frauen zurückzugreifen als auf (technisch) hoch qualifizierte, aber kommunikativ weniger kompetente Männer.

Das Lohnniveau liegt in Dortmunder Call Centern – bedingt durch den technischen Schwerpunkt – höher als zum bundesdeutschen Durchschnitt (vgl. Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund 2000). Dennoch ist die Bandbreite der Vergütung innerhalb von Dortmund gleichermaßen weit gefächert, so dass Neuanfänger/innen und Bewerber/innen ohne technisches oder verkäuferisches Know-how mit einem niedrigeren Lohnniveau rechnen müssen.<sup>3</sup>

Diese Bedingungen bilden den Hintergrund für das Projekt „Erschließung neuer Rekrutierungspotenziale für Call Center“ des IUK Instituts. Doch wurde der Projektverlauf durch die Stagnation und zu verzeichnenden wirtschaftlichen Einbrüche des letzten Jahres wesentlich beeinflusst. Nicht zuletzt der Anschlag auf das World Trade Center vom 11. September 2001 hat zur investiven Zurückhaltung beigetragen. Als Folge der Stagnation wurden Werbe- und Marketingausgaben u.a. für die kundenorientierten Dienstleistungen der Call Center drastisch zurückgefahren. Damit gingen – nicht nur – in Dortmund Stagnation oder gar Abbau der Personaldecke in Call Centern einher. Neueinstellungen wurden und werden nunmehr sehr vorsichtig und mit Blick auf die Qualifikation der Agents vorgenommen.

Nach Aussage der Dortmunder Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung gab es Anfang Mai 2002 33 Call Center in Dortmund, wobei die Anzahl von ca. 3000 Arbeitsplätzen zwar weitgehend konstant geblieben sei. Insgesamt seien im letzten Jahr jedoch mehr Schließungen als Öffnungen zu verzeichnen gewesen. In den letzten Monaten sei es um die Call Center-„Branche“ jedoch ruhiger geworden; und es seien – nach den starken Einbrüchen und Schließungen des letzten Jahres – nun auch (endlich) wieder positive Anfragen zur Unternehmensansiedlung zu vernehmen.

Die noch Anfang des Jahrzehnts auch in Dortmund hoffnungsfroh vertretene These, Call Center seien „Job-Maschinen“, lässt sich nur insoweit halten, als derzeit die Fluktuation in den einzelnen Unternehmen durch Neueinstellungen aufgefangen wird. Der Anstieg der Zahl der Arbeitsplätze ist mit der Marktkonsolidierung jedoch zum Erlahmen gekommen.

---

<sup>3</sup> Als Einstiegsgehalt werden € 1.300,- genannt, was einerseits im Vergleich zu ostdeutschen Call Center-Standorten, wo durchaus (erheblich) weniger gezahlt wird, und andererseits zu Standorten wie Hamburg, München oder auch Frankfurt im guten Mittelfeld liegt.

## II. Rekrutierung und Qualifizierung von Frauen zur Call Center Agentin – Gesamtkonzept und Ergebnisse

Das hier vorgestellte Konzept der Rekrutierung und Qualifizierung von Frauen zu Call Center Agentinnen entspricht im Großen und Ganzen dem Prozess der Personalauswahl und Einarbeitung im Call Center (vgl. Schuler/Papst 2000), setzt aber einige besondere Akzente. So gliedert sich das Gesamtkonzept des IUK-Projekts folgendermaßen:

- Anwerbung durch zielgruppenspezifische Öffentlichkeitsarbeit;
- Personalauswahl durch ein mehrstufiges Verfahren<sup>4</sup>, wobei ein Assessment Center in Form der Call Center-Orientierungstage im Mittelpunkt steht;
- Qualifizierung der Frauen<sup>5</sup>;
- Integration in die konkrete Tätigkeit (im IUK-Projekt vornehmlich im Rahmen eines Praktikums), indem die IUK-Teilnehmerinnen meistens (ggf. nach einer kurzen Produkteinführung) zunächst bei erfahrenen Agents mithören und dann mit Hilfestellung dieser (coachingen) Agents erste Telefonate führen, um schließlich selbständig zu arbeiten<sup>6</sup>.

Von der – auf den ersten Blick – ähnlichen Abfolge von Anwerbung, Personalauswahl und -einarbeitung im Call Center unterscheidet sich das Vorgehen im IUK-Projekt in erster Linie qualitativ, indem das IUK-Projekt

- ein breiteres Spektrum an Anwerbungsstrategien erprobt hat, als sie in der alltäglichen Praxis der Call Center tatsächlich üblich sind;
- das Ziel des Assessment Centers (hier in Form der Call Center-Orientierungstage) in der Auswahl geeigneter Bewerberinnen für eine Qualifizierung, nicht für eine konkrete Position als Call Center Agentin und zudem in der beruflichen Orientierung der teilnehmenden Frauen bestand (vgl. nähere Erläuterungen im Folgenden);
- in der IUK-Qualifizierung durch die Unabhängigkeit von spezifischen Unternehmensanforderungen andere Schwerpunkte gesetzt werden konnten und mussten (so wurde keine Produktschulung vorgenommen).

Im Folgenden sind die Unterschiede zwischen den üblichen Personalauswahlverfahren und dem der Teilnehmerinnen im IUK-Projekt skizziert. Allerdings ist auch das gängige Personalauswahlverfahren im Call Center, wie es Schuler und Papst in ihrer Veröffentlichung „Personalentwicklung im Call-Center der Zukunft“ (2000) beschreiben, nur idealtypisch rekonstruierbar, weil es – gerade auch in kleinen Unternehmen – kaum formalisiert ist.

---

<sup>4</sup> In der Call Center-Literatur werden die Punkte Rekrutierung und Personalauswahl oftmals zusammengefasst (vgl. z.B. Schuler/Papst 2002: 12ff und Harder 2001: 101ff). Da es im hier beschriebenen Projekt explizit um das Aufzeigen neuer Anwerbungsstrategien wie auch um ein verändertes Auswahlkonzept in Anlehnung an das Assessment Center geht, werden die beiden Aspekte hier unabhängig von einander behandelt.

<sup>5</sup> Die Qualifizierung bezieht sich im IUK-Projekt auf die basalen Kommunikationsfähigkeiten, während im Call Center selbst die praktische Schulung auf die spezifischen Produkt- und Systemanforderungen für den jeweiligen Arbeitsbereich als Call Center Agent hinzu kommt bzw. im Vordergrund steht

<sup>6</sup> Die einzelnen Schritte der Integration haben von Unternehmen zu Unternehmen und je nach Anforderungen und Komplexität des Produktes einen unterschiedlichen Umfang.

Personalauswahl von Call Centern (idealtypisch, vgl. Schuler/Papst 2000)	Teilnehmerinnenauswahl bzw. -gewinnung im IUK-Projekt
Sichtung der Bewerbungsunterlagen	Telefoninterview
Telefoninterview <sup>7</sup>	Sichtung der Bewerbungsunterlagen
ggf. Auswahlveranstaltung wie Assessment Center, Gruppengespräch oder ähnliches	Call Center-Orientierungstage (Assessment Center)
individuelles Vorstellungsgespräch, ggf. verbunden mit Feedback des einstellenden Unternehmens nach dem Assessment Center	individuelles Feedback- und Beratungsgespräch

Abb. 1: Vergleich: Personalauswahl im Call Center und Teilnehmerinnenauswahl im IUK-Projekt

Das IUK-Projekt „Erschließung neuer Rekrutierungspotenziale für Call Center“ hat eine spezifische Form der ersten Kontaktaufnahme zu an der Qualifizierung bzw. an der Tätigkeit als Call Center Agentin interessierten Frauen entwickelt, die im Folgenden beschrieben wird.

## II.1. Rekrutierungsstrategien und -erfolge

Zunächst galt es im IUK-Projekt bei den Frauen das Interesse an einer Tätigkeit im Call Center und damit verbunden an einer entsprechenden Qualifizierung grundsätzlich zu wecken und mittels Öffentlichkeitsarbeit über das Qualifizierungsangebot zu informieren. So stand zu Beginn die Frage, wie und wo man die heterogene Zielgruppe „erwerbslose Frauen mit für die Call Center-Arbeit notwendigen grundlegenden sozialen Kompetenzen“ erreiche. Im Rahmen der Kontaktaufnahme zu (erwerbslosen) Frauen lag es nahe, die regionalen Ressourcen zu nutzen, die sich entweder vorwiegend mit der Beratung von Frauen und Arbeitslosen beschäftigen, oder Frauen unmittelbar an den Orten anzusprechen, die sie in ihrer jeweiligen Lebenssituation aufsuchen.

Wie für die Personalrekrutierung von Schuler und Papst empfohlen (vgl. dies. 2000: 15), fand auch im IUK-Projekt ein Mix aus verschiedenen Medien zur Platzierung des Angebots Einsatz. So wurden Plakate und Faltblätter, die auf die jeweils anstehende Qualifizierung mit den vorgeschalteten Orientierungstagen hinwiesen und Presseerklärungen eingesetzt. Dabei wurde das Angebot kommuniziert, das Projekt und die Qualifizierung in einem persönlichen Gespräch wie auch im Rahmen von Informationsveranstaltungen vorzustellen. Aufgrund der dreimaligen Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen fand die Rekrutierung in drei Wellen jeweils acht bis zehn Wochen vor Beginn statt.

Die Informationen wurden wie folgt weiter verteilt:

- durch Artikel in der lokalen **Presse**<sup>8</sup>
- durch das **Arbeitsamt** (Aushang von Plakaten; direkte Ansprache durch die Beraterinnen und Berater, insbesondere die Beauftragte für Frauenbelange),
- über das hausinterne Weiterbildungsinformationssystem des **Sozialamts**
- über die **Internet-Seite** der Stadt Dortmund mit Link zum IUK Institut

<sup>7</sup> Ggf. wird das Telefoninterview bereits vor der Sichtung der Bewerbungsunterlagen vorgenommen, um bereits eine erste Vorauswahl zu treffen.

- **durch Beratungseinrichtungen:**
  - Arbeitslosenzentren und -beratungsstellen als klassische Orte der Beratung und Orientierung für Arbeitslose jenseits der Institution Arbeitsamt
  - Regionalstelle Frau und Wirtschaft der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund
  - andere Frauenberatungsstellen wie Wendepunkt (Frauzentrum Hückarde), Mütterzentrum, ...
- **Weiterbildungs- und Qualifizierungseinrichtungen:**
  - VFFR e.V. als Weiterbildungsträger für Frauen
  - Weiterbildungseinrichtungen, insbesondere für den Bereich EDV
- **Mund-zu-Mund-Propaganda**

Diese Anwerbungsstrategien lassen sich differenzieren in *Zielgruppen-spezifische* und *Zielgruppen-übergreifende* Informationsquellen. Der Unterschied liegt vor allem in der Rezeptionswahrscheinlichkeit bzw. dem zu erwartenden Verhältnis der Zahl der Rezipientinnen zu daraus folgenden Interessenbekundungen am Qualifizierungsangebot.

Rekrutierungsstrategien, die mit möglichst geringem Aufwand viele Frauen erreichen und infolgedessen eine hohe absolute Zahl an Interessentinnen bei allerdings hohen Streuverlusten ergeben, waren zweifellos sehr wirksam (vgl. Abb. 2)<sup>9</sup>. Dies waren vor allem die übergreifenden Kontaktwege über das Arbeitsamt und die Presse. Andere – eher Zielgruppen-spezifische – sind trotzdem nicht geringer zu bewerten, schließlich ist der Kontakt, den die Frauen zur Institution haben, oftmals intensiver und damit auch vertrauensvoller. Allerdings erreichen diese Institutionen augenscheinlich erheblich weniger Besucher/innen. Doch muss die Frage nach dem Verhältnis zwischen der Anzahl der Interessentinnen und der der Rezipientinnen letztendlich unbeantwortet bleiben.

Durch die obligatorische telefonische Kontaktaufnahme zum IUK Institut zieht die Nutzung aller Informationsquellen – insbesondere die Lektüre von Presseartikeln – notwendigerweise Eigenaktivitäten der Interessentinnen nach sich. Zwar haben einige Informationsquellen – vor allem die Beratungs- und Weiterbildungseinrichtungen – Frauen von sich aus auf das IUK-Angebot aufmerksam gemacht, so dass die Erstaktivität auf der Seite der beratenden Einrichtung lag, doch musste die Frauen den zweiten Schritt dann selbst tun. Die Beratung zeichnet sich zudem dadurch aus, dass die Frauen vermutlich bereits vor der Kontaktaufnahme zum IUK Institut das Für und Wider der Qualifizierung zur Call Center Agentin abgewägt haben.<sup>10</sup> D.h. es ist zu erwarten, dass die Notwendigkeit der telefonischen Kontaktaufnahme wie ein Filter wirkte.

Insgesamt haben 170 Frauen ihr Interesse für die Qualifizierung bekundet. Davon hat etwas mehr als ein Drittel an den Orientierungstagen teilgenommen. Aus diesen konnten dann insgesamt die 61 Teilnehmerinnen für die drei Qualifizierungsdurchgänge gewonnen werden.

---

<sup>8</sup> Auf die Rekrutierung über Anzeigen im Bereich der Stellenausschreibungen wurde – nicht zuletzt aus Kostengründen – verzichtet.

<sup>9</sup> Unter **Sonstige** wurden die Informationsquellen zusammengefasst, die zum einen nicht unter eine der bereits genannten Kategorien fassen lassen und zum anderen keine nennenswerten Rekrutierungsergebnisse aufwiesen.

<sup>10</sup> Das Sozialamt bildete in Bezug auf die Aktivität interessierter Frauen insoweit die Ausnahme, als im ersten Durchgang Teilnehmerinnen richtiggehend zugewiesen wurden. In den darauf folgenden beiden Durchgängen fand hingegen keine Zuweisung statt, so dass die Aktivität eindeutig auf Seiten der Frauen lag und dem Sozialamt im Nachhinein die Sozialhilfe beziehenden Teilnehmerinnen benannt wurden.

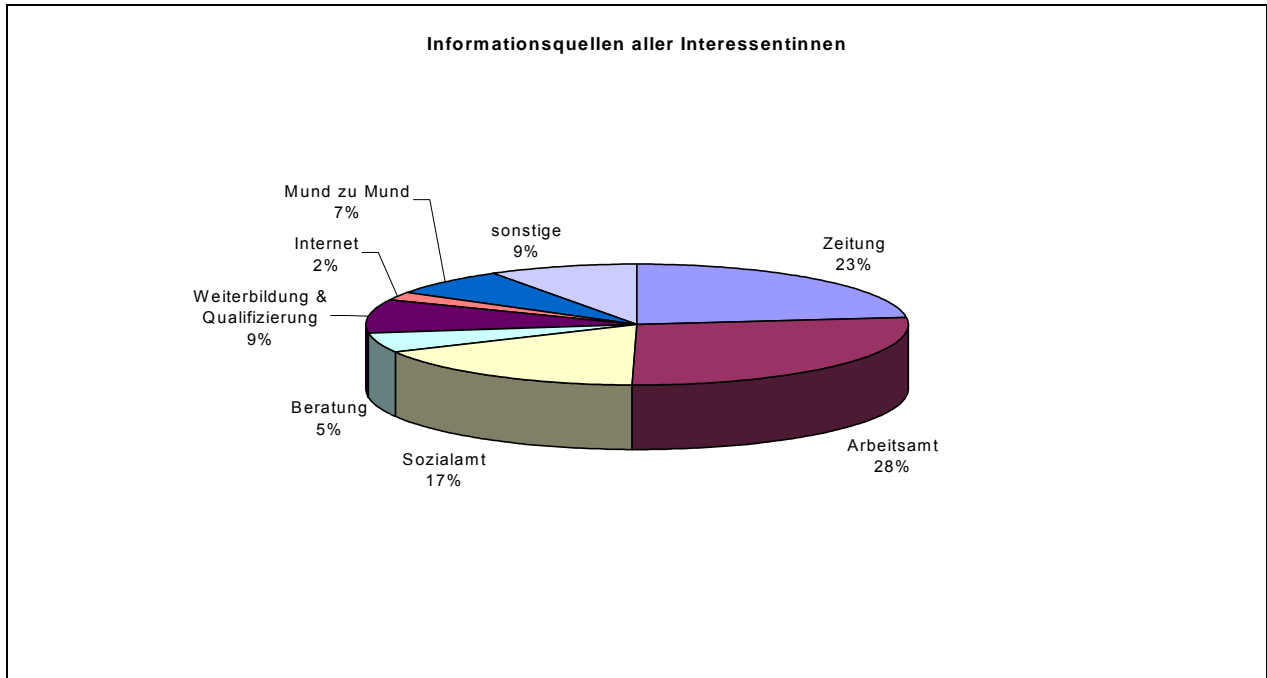


Abb. 2: Informationsquellen aller Interessentinnen

Offensichtlich sind Rekrutierungswege mit einer vermutlich sehr großen Zahl an Rezipierenden auch die effektivsten (vgl. Abb. 2). Dies ist vor allem beim Arbeitsamt als publikumsintensive öffentliche Einrichtung und bei der Information über Zeitungsartikel der Fall. Die anderen – weniger ertragreichen – Informationsquellen müssen nicht als geringwertig eingeschätzt werden, auch wenn sie aufgrund des geringeren Potenzials an Klienten/innen oder Kunden/innen keinen entsprechend großen Beitrag zur Rekrutierung von Teilnehmerinnen beizutragen vermögen. Die Effektivität der einzelnen Informationsquellen erweist sich im Vergleich mit den Informationsquellen der nach den Vorgesprächen verbliebenen 61 Teilnehmerinnen aller drei Maßnahmen (vgl. Abb. 3).

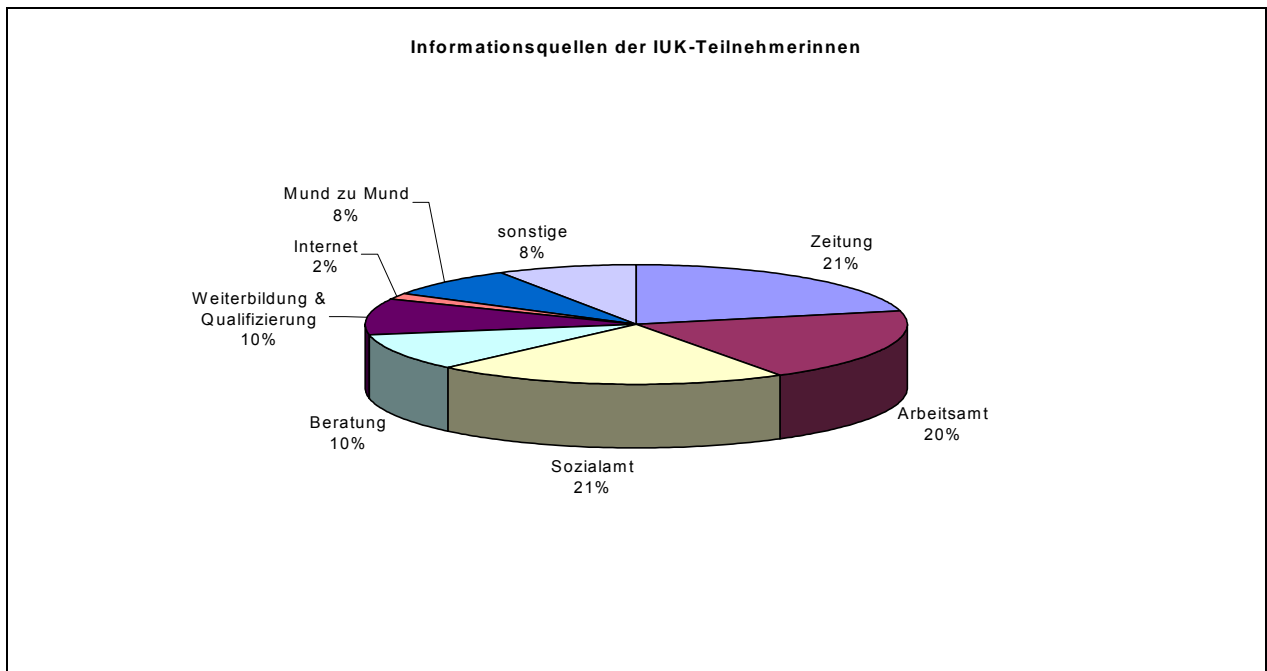


Abb. 3: Informationsquellen der Teilnehmerinnen

Es zeigt sich, dass über das Arbeitsamt, die Zeitung und das Sozialamt der Großteil der Teilnehmerinnen gewonnen wurde (vgl. Abb. 3). Gemessen am geringen Aufwand ist die Information über die Zeitung von hoher Effektivität. So bleibt der Anteil der gewonnenen Teilnehmerinnen (21% über die Zeitung) gegenüber den Interessenbekundungen (23%) relativ konstant. Der Anteil der über das Arbeitsamt rekrutierten Teilnehmerinnen von 20% fällt durch die Differenz von 8% im Vergleich zu der Zahl der Interessentinnen (28%) signifikant ins Auge. Zurückzuführen ist dies aller Wahrscheinlichkeit nach auf Folgendes:

- Im aktiven Prozess der Arbeitssuche stellt die IUK-Qualifizierung zur Call Center Agentin nur eine Option dar und bildet in diesem Zusammenhang gegebenenfalls lediglich einen „Notnagel“, falls die jeweilige Frau nichts Besseres findet.
- Möglicherweise ist im einen oder anderen Fall das Arbeitsamt aktiv geworden und hat auch weniger motivierte Frauen genötigt, sich bei IUK nach der Qualifizierung zu erkundigen.
- Die Organisation der Kinderbetreuung während der Vollzeit-Qualifizierung stößt auf Grenzen. Gerade beim Arbeitsamt (und auch beim Sozialamt) dürften sich zahlreiche Klientinnen mit Problemen der Kinderversorgung konzentrieren. Im Falle einer späteren Erwerbstätigkeit gerade im Hinblick auf die flexibilisierten Arbeitszeiten im Call Center würde sich das Problem ungleich schwerwiegender stellen.
- Zu vermuten bleibt, dass man über die Zielgruppen-übergreifenden Informationsquellen zwar eine erhebliche Anzahl potentiell Interessierter erreicht, deren Interesse dann aber nicht so verbindlich ist, dass sie „bei der Stange bleiben“.

Weitere Rekrutierungswege, z. B. Weiterbildungseinrichtungen, Internet und Mund-zu-Mund-Propaganda, weisen keine erklärungsbedürftigen Diskrepanzen zwischen Zahl der Erstkontakte und Aufnahmehäufigkeit in die Ausbildung auf; sie stellen zuverlässige und vor allem öffentlichkeitswirksame Kontaktformen zur Gewinnung von Teilnehmenden dar.

Dem gegenüber heben sich das Sozialamt und andere Beratungseinrichtungen als Informationsquellen durch ihre hohe Quote an Teilnehmerinnen im Verhältnis zur Erstkontaktquote ab (Sozialamt: 17% der Interessentinnen zu 21% der Teilnehmerinnen; Beratungseinrichtungen: 5% der Interessentinnen zu 10% der Teilnehmerinnen). Dies weist auf die Qualität der Beratung hin. Denn der Entscheidungsprozess, ob die IUK-Qualifizierung zur Call Center Agentin das Richtige für die jeweiligen Frauen sein könnte, hatte vermutlich bereits begonnen, bevor sie sich erstmals beim IUK Institut gemeldet haben. Obgleich der Anteil an der Gesamtzahl der Teilnehmerinnen verhältnismäßig niedrig war, sind Beratungseinrichtungen wie auch das Sozialamt zuverlässige Partner in der Anwerbung. Bei den Beratungseinrichtungen macht gerade die Unabhängigkeit von möglichen institutionellen Repressionsmitteln die Qualität der Beratung aus. Für das Sozialamt gilt dies insoweit eingeschränkt, als hier ein gewisses institutionelles „Drohpotenzial“ trotz qualitativ hochwertiger Beratung verbleibt.<sup>11</sup>

Die gewählten Rekrutierungsstrategien haben die – wenn auch heterogene – Zielgruppe erwerbsloser qualifizierungswilliger Frauen treffsicher erreicht.

---

<sup>11</sup> Für die Interessentinnen, die über das Sozialamt als Teilnehmerin akquiriert wurden, lässt sich meines Erachtens nicht unmittelbar auf die Qualität der Beratung schließen. Die Beweggründe der Frauen zur Teilnahme sind zunächst auf die Bemühungen der Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter zur Vermittlung von Frauen in den ersten Arbeitsmarkt zurückzuführen, sind also zunächst extrinsisch.

Doch lässt sich die Rekrutierung für eine (frauenspezifische) Call Center-Qualifizierung nicht unmittelbar mit der Personalrekrutierung und -auswahl im Call Center vergleichen. Schließlich zielt die Qualifizierung in erster Linie auf die Befähigung zur Call Center-Tätigkeit, welche in der Call Center-Personalauswahl bereits (weitgehend) vorausgesetzt werden muss.

So spiegeln sich die Implikationen der Auswahl für eine Qualifizierungsmaßnahme im Konzept der Call Center-Orientierungstage wider, die sich am Assessment Center-Verfahren orientieren.

## **II.2. Assessment Center zur Auswahl und zur Orientierung: Die IUK-Call Center-Orientierungstage**

Assessment Center<sup>12</sup> werden dann in der Personalauswahl wie auch der -entwicklung eingesetzt, wenn es gilt, zuverlässige Aussagen über die Eignung für eine bestimmte Position im Unternehmen zu erhalten. Im Wesentlichen findet anhand von verschiedenen Aufgaben bzw. Übungen eine Simulation der Tätigkeitsanforderungen der zu besetzenden Position statt. Dazu ist eine detaillierte Erhebung der Anforderungen und eine daraus folgende passgenaue Konzeption notwendig. Bei der Durchführung werden die Teilnehmenden intensiv beobachtet (im Idealfall im Verhältnis von 2:1). Das Unternehmen kann somit zielgerichtet feststellen, inwieweit ein Kandidat die erforderlichen Anforderungen erfüllt oder nicht und gibt darüber den Teilnehmenden ein Feedback.

Dadurch erhalten die Teilnehmenden einen Einblick in

- die Anforderungen und Aufgaben der angestrebten Position,
- ihre Fähigkeiten hinsichtlich der zu bewältigenden Anforderungen und
- das Unternehmen, wie es sich im bzw. mit dem Assessment Center präsentiert.

Durch seine Aussagekraft hält das Auswahl- und Bewertungsverfahren des Assessment Centers nicht nur Einzug in die unteren Bereiche der Unternehmenshierarchie, sondern wird z.B. von Beratungseinrichtungen auch als Instrument zur Berufsorientierung eingesetzt. Zwangsläufig unterscheiden sich Maßnahmen zur Berufsorientierung von solchen klassischen Verfahren zur Personalauswahl und -entwicklung in Unternehmen.<sup>13</sup>

Nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Auswahl und Orientierung von (potenziellen) Qualifizierungsteilnehmerinnen wurden die Call Center-Orientierungstage nicht als Assessment Center bezeichnet. Schließlich wirkt der Begriff auf viele – und vor allem auf Frauen, die sich in ihren Fähigkeiten unsicher sind – abschreckend, so dass auch Call Center da, wo es sich im engeren Sinne um Assessment Center zur Personalauswahl handelt, andere Bezeichnungen wie zum Beispiel „Bewerbertag“ vorziehen (vgl. Kottusch 2001). Da die IUK-Orientierungstage den weiteren Zweck der Orientierung und des Kennenlernens und der Ermunterung für die Tätigkeit als Call Center Agentin erfüllen sollten, lag eine solche „Umbenennung“ nahe.

<sup>12</sup> Näheres über die Methode, die Aussagekraft und die Einsatzmöglichkeiten vgl. Jeserich 1981 und Arbeitskreis Assessment Center e.V. 1996

<sup>13</sup> Berufsorientierung schränkt – bereits vom Begriff her – die Anforderungsbezogenheit auf eine Position hin soweit ein, als es in den Call Center-Orientierungstagen des IUK Instituts nicht um die Simulation einer bestimmten unternehmensspezifischen Position geht, sondern um das „Berufsbild“ des Call Center Agents. So können die Orientierungstage als Auswahlmaßnahme vor einer Qualifizierung nicht den An-

Um ein möglichst breites Spektrum an Anforderungen an Call Center Agents in verschiedenen Levels des inbound- wie outbound-Verkehrs zu erfassen, wurden zu Erhebung der Anforderungen unterschiedliche Quellen herangezogen:

- Call Center-Literatur (z.B. Schuler /Papst 2001 ; Menzler-Trott 1996; Menzler-Trott/Hasenmaile 2001) und gängige Fachzeitschriften (Call Center profi und TeleTalk)
- Internet-Seiten (z.B. www.jobchance-callcenter.de, www.callcenterakademie.de, ...)
- die e-work-CD<sup>14</sup> als interaktive Informations- und Trainings-CD-Rom mit der Möglichkeit zum Self-Assessment
- teilstrukturierte Interviews mit Personalmanagement und/oder Geschäftsführungen einzelner Dortmunder Call Center hinsichtlich „gewünschter“ Inhalte einer Call Center-Qualifizierung ihrer Anforderungen an Call Center Agents

Auf diese Quellen wurde zurückgegriffen, um die einzelnen Übungen für die beiden Call Center-Orientierungstage zu konzipieren und zusammenzustellen, in denen die Anforderungen operationalisiert wurden.

Die Call Center-Orientierungstage genügten damit den wesentlichen Prinzipien des Assessment Center-Verfahrens, wie sie vom Arbeitskreis Assessment Center e.V. aufgestellt wurden (vgl. ausführlich Arbeitskreis Assessment Center e.V. 1996):

- **Anforderungsbezogenheit** aufgrund der detaillierten Erhebung im Vorfeld und der zielgerichteten Konzeption;
- **Simulation** der Tätigkeit als Call Center Agentin: aktive Telefonie im in- und outbound, inklusive des Umgang mit einem Gesprächsleitfaden;
- **Verhaltensorientierung** in der umfassenden individuellen Einschätzung der Teilnehmerinnen durch ein Team von Beobachterinnen, so dass auch Lernerfolge im Verlauf der beiden Tage evaluiert werden konnten;
- **kontrollierte Subjektivität** im Rahmen der wechselnden Beobachtung der Teilnehmerinnen durch ein vier- bis fünfköpfiges Team;
- **Transparenz** über die Zielsetzung der einzelnen Aufgaben und den gesamten Ablauf;
- **Ganzheitlichkeit** ( bzw. Systemprinzip) durch die Einbettung in den Gesamtprozess der Rekrutierung und Qualifizierung;
- **Individualität** vor allem durch das individuelle Feedback im Rahmen des Beratungsgesprächs.

Die einzelnen Aufgaben der Call Center-Orientierungstage sind eingebettet in umfassende Informationen über Call Center, die Tätigkeit als Call Center Agentin inklusive der Anforderungen und der Verdienstmöglichkeiten, in eine exemplarische Präsentation Dortmunder Call Center und schließlich in die Präsentation der Inhalte der IUK-Qualifizierung zur Call Center Agentin.

Bei allen Aufgaben wurden die Teilnehmerinnen von Mitgliedern des durchführenden Teams von Seiten des IUK Instituts insoweit beobachtet, als in jeder Übung unterschiedliche Kompetenzen im Vordergrund standen. Die eigens konzipierten Beobachtungsbögen für jede einzelne

---

forderungen eines bestimmten Unternehmens Rechnung tragen. Dennoch blieb der Anforderungsbezug bestmöglich gewährt.

<sup>14</sup> Entstanden ist die Informations- und Trainings-CD „e-work“ (Multi-MIRTI Konsortium 2001) im Rahmen eines transnationalen Projektes aus dem LEONARDO-Programm der Europäischen Union, an dem das IUK Institut (Dortmund) unter der Leitung des Büros für Urbanistik (Wien) und Beteiligung von weiteren Kooperationspartnern aus Italien, Ungarn und der Tschechischen Republik mitgearbeitet hat.

Übung differenzieren diese in operationalisierte Einzelmerkmale, die den Beobachterinnen zur Einschätzung des anforderungsbezogenen Verhaltens der Teilnehmerinnen dienen.

Kommunikation bildet das durchgängige Prinzip der Orientierungstage. Denn trotz aller Unterstützungsinstrumente wie softwarebasierter Gesprächsleitfäden in Call Centern: „Sprechen muss der Agent noch selbst“ (Grutzek 2001). – Die Teilnehmerinnen führen während der Orientierungstage zahlreiche Gespräche, oder besser: sprechen in unterschiedlichen Situationen und Gruppenkonstellationen: von der Dialog-basierten Telefonie über die Arbeit in Kleingruppen bis zum Reden und Zuhören im Plenum.

Da die Kommunikationsfähigkeit einen großen Teil der Anforderungen ausmacht, in die verschiedene weitere Facetten von Anforderungen mit hinein spielen, wird zur besseren Handhabbarkeit zwischen dem Umgang mit Sprache, dem Umgang mit anderen Menschen und dem Umgang mit sich selbst differenziert, anstatt ausschließlich auf eine konventionelle Einteilung der Schlüsselqualifikationen zurückzugreifen. Doch werden auch Team-, Überzeugungs-, Organisations-, Reflexionsfähigkeit, proaktives Handeln, Motivation, Belastbarkeit und Stressresistenz in die Beurteilung einbezogen.

Die Aufgaben orientieren sich an Bestandteilen der Tätigkeit als Call Center Agentin, klopfen die Call Center-relevanten Bereiche ab, wie vor allem die der Kommunikation, des Serviceverständnisses und der Teamfähigkeit. Auch wenn die Tätigkeit überwiegend allein ausgeführt wird, bleiben gegenseitige Unterstützung und gemeinsame Bearbeitung eines (oder auch mehrerer) Projekte(s) wesentliche Bestandteile einer teamorientierten Arbeitsorganisation im Call Center.<sup>15</sup>

Die wechselnden Gruppenkonstellationen erlauben eine differenzierte Beobachtung durch ein vier- bis fünfköpfiges Team.

<u>Programmteil</u>	<u>Gruppenkonstellation</u>	<u>Bewertungsdimensionen</u>
<b>Vorstellungsrunde</b> als Paarinterview, inkl. Erwartungsabfrage	Dialog	Nachvollzug der Motivation der Partnerin, flüssige Darstellungsweise
<b>Programmvorstellung und allgemeine Informationen über die Tätigkeit und die Anforderungen</b>	Präsentation im Plenum	Motivation und Interesse der TN aufgrund von Nachfragen (als positiv vermerken)
<b>"Es war einmal ..." - Das Call Center-Märchen: Lückentext</b>	Einzelaufgabe	Belastbarkeit/Stress, zielorientierte Arbeit, in der nachträglichen Auswertung der einzelnen Texte: Wortschatz, Kombinationsvermögen
<b>Gesprächsleitfaden I</b> positive und negative Erfahrungen mit Call Centern aus der Kunden-Perspektive	Plenum	Aktivität im Einbringen von Wortmeldungen, Sensibilisierung

<sup>15</sup> Viele Call Center deklarieren ihre Arbeitsorganisation zwar als Teamarbeit, doch findet diese im engeren Sinne als weitgehend selbstgesteuerte Gruppenarbeit kaum statt. Wie dezentrale Teamstrukturen in Call Centern implementiert und organisiert werden können, wird z. B. vom IUK Institut im Rahmen des Projektes „Proaktive Dezentralisierungsstrategien von Call Centern“ bearbeitet.

<b>Gesprächsleitfaden II</b> Was gehört zu einem guten (Telefon-) Gespräch?	Plenum	Perspektivwechsel, Reflexionsvermögen
<b>Gesprächsleitfaden III</b> Erstellung eines Gesprächsleitfadens zu unterschiedlichen Inbound-Situationen	4 Kleingruppen	Reflexionsvermögen (inkl. Gespür für Unternehmensinteressen und die Vollständigkeit der Informationen), Teamarbeit (wer führt die Diskussion?, wer führt ggf. das Protokoll?, drängen sich Gruppenmitglieder in den Vordergrund?), Kommunikationsfähigkeit
<b>Präsentation der Dortmunder Call Center-Szene:</b> exemplarische Präsentation einiger Dortmunder Call Center, Arbeitsbedingungen, Produktpalette, Verdienstmöglichkeiten,	Präsentation im Plenum	Motivation, Reflexions-/Abstraktionsvermögen, (Pro-)Aktivität
<b>Kontrollierter Dialog: Interesse an der Tätigkeit als Call Center Agentin</b>	erweiterter Dialog	Kommunikationsfähigkeit (Ausdrucksfähigkeit, aktives Zuhören), Motivation (überzeugende Argumente für das eigene Interesse an der Qualifizierung bzw. der Tätigkeit als Call Center Agentin)
<b>PC-Übung: Abschreiben des Gesprächsleitfadens</b>	Einaufgabe am PC	Umgang mit dem PC, grundlegende Schreibfähigkeit, Kenntnisse der Textformatierung, Lernfähigkeit/-bereitschaft, gegenseitige Unterstützung der TN
<b>Inbound-Telefonie anhand des Gesprächsleitfadens</b> wechselseitiges Telefonieren innerhalb der Gruppe	Dialog, Telefonie	Gesprächsführung entlang des Leitfadens (Meldeformel, Informationssammlung und deren Zusammenfassung, Verabschiedung des Kunden), aktives Zuhören, Ausdrucksvermögen, Freundlichkeit, Verbindlichkeit, ggf. Geduld im Umgang mit schwierigen Kunden, ggf. gegenseitige Unterstützung und Aufmerksamkeit bei telefonierender Partnerin
<b>Outbound-Telefonie</b>	Dialog, Telefonie	vgl. Inbound-Telefonie ergänzt um Schwerpunkt proaktives Handeln, Nutzenargumentation, Ideenreichtum
<b>PC-Übung: CD-Rom-Recherche</b>	Einaufgabe am PC	Geschicklichkeit im Umgang mit CD, Zielorientierung in der Datenrecherche,
<b>Details der IUK-Qualifizierung</b>	Präsentation im Plenum	Aktivität, Aufmerksamkeit der Teilnehmerinnen positiv vermerken

Abb. 4: Ablauf der IUK-Call Center-Orientierungstage

Als Ergebnis lässt sich festhalten, dass die Erwartungen, die die Teilnehmerinnen an die Orientierungstage hatten, sich mit der Intention des Konzeptes der IUK-Orientierungstage deckten, nämlich

- Call Center als potenzielles Arbeitsfeld kennen zu lernen,
- die Tätigkeit auszuprobieren und sich der eigenen Fähigkeiten zu vergewissern,
- keine zu starke Konkurrenz um die Zulassung an der folgenden Qualifizierung aufkommen zu lassen.

Des Weiteren bestätigten die beobachtbaren kommunikativen und sozialen Kompetenzen der Teilnehmerinnen das Bild des IUK Instituts von der Qualifizierungszielgruppe, das bereits auf Grund der ersten Beurteilungen des individuellen Kommunikationsverhaltens aus dem telefonischen Kontaktgespräch mit dem IUK Institut zustande gekommen war.

In individuellen Beratungsgesprächen (im Umfang von 30 bis 45 min.), die in den folgenden Tagen vom IUK Institut durchgeführt wurden, wurde den Frauen auf der Basis der Beobachtungsauswertung ein Feedback über ihre „Leistungen“ in den Übungen gegeben und ihnen ihr (ggf. über die IUK-Qualifizierung weit hinaus gehender) Qualifizierungsbedarf aufgezeigt. Hier ist vor allem der PC-Bereich zu nennen, denn häufig galt es dort noch sicherer zu werden, um gute Chancen auf eine Anstellung zu haben. Oftmals waren die Teilnehmerinnen sich ihrer durchaus guten Leistungen und ihrer grundsätzlichen Eignung zur Call Center Agentin nicht gewiss und wurden im Gespräch noch einmal ausdrücklich zur Teilnahme ermutigt.

Im Gegensatz zu einem Personalauswahl-Assessment Center im engeren Sinne unterstützt die Orientierungsfunktion zum einen eine – auch im Hinblick auf die folgende Qualifizierung – wichtige Gruppenkohäsion der Teilnehmerinnen und zum anderen die individuelle Orientierung im (neuen) Berufsfeld „Call Center Agentin“. Die Gleichzeitigkeit von Orientierung für die Teilnehmerinnen und ihrer Eignungsprüfung für eine zukünftige Tätigkeit im Call Center widerspricht sich somit nicht. So ließ das Beobachtungsteam schließlich einzelne Frauen nach den Orientierungstagen nicht zur Qualifizierung zu, weil diese als Call Center Agentin nicht geeignet erschienen, und zwar weil sie

- mangelnde Kenntnisse der deutschen Sprache vorwiesen und zu geringe Chancen hatten, in der eigenen Muttersprache tätig zu werden<sup>16</sup>;
- unzureichende Leistungen bzw. Lernerfolge im Verlauf der beiden Orientierungstage zeigten oder gar sich einzelnen Aufgaben vollkommen verweigerten; und/oder
- unzureichende soziale Kompetenzen aufwiesen (massive Besserwisserei, Wunsch, sich dauernd in den Vordergrund zu spielen).

Bereits während der Orientierungstage sowie aufgrund der unmittelbaren Rückmeldungen der Teilnehmerinnen wie auch der Trainer/innen der akamedia GmbH als Träger der späteren Qualifizierung und der Praktikumsunternehmen, in denen die Frauen ihr abschließendes Praktikum absolvierten, wurde deutlich, dass sich gerade die von IUK mittels der beschriebenen Methode rekrutierten Teilnehmerinnen durch einen hohen Motivationsgrad auszeichneten.

<sup>16</sup> Auch wenn prognostiziert wird, dass sich viele Call Center-Dienstleistungen in den nächsten Jahre weiter an den Bedürfnissen von Migrantinnen und Migranten orientieren werden, besteht zur Zeit der Bedarf an Native Speakern vor allem für die Telefonie ins (West-)Europäische Ausland, weniger jedoch nach Osteuropa. Gleichwohl wird der Bedarf in den nächsten Jahren steigen.

Das Rekrutierungsverfahren inklusive der Call Center-Orientierungstage wie auch die folgende Qualifizierung implizierten eine Ermutigung und berufliche Orientierung von Frauen zur Call Center-Tätigkeit. Damit verfolgte die Maßnahme gleichsam das Ziel, die Frauen in ihrem Selbstbewusstsein zu stärken, um sich im Erwerbsleben behaupten zu können. So hat der gesamte Verlauf der Rekrutierung und Zulassung von Teilnehmerinnen folgende These bestätigt: *„Rekrutierungsstrategien scheinen dann besonders aussichtsreich, wenn sie potenziellen InteressentInnen Art und Qualität einer Qualifizierung vermitteln können, die Hemmschwellen („das kann ich doch gar nicht!“) herabsetzt und überwindet und Erwartungsenttäuschungen vermeidet.“* (Projektantrag)

Weniger der Umfang der praktischen Call Center-Qualifizierung spielt eine Rolle bei der Berufseinmündung in die Call Center-Arbeit als vielmehr die Motivation dafür, die im IUK-Projekt aufgrund einer bewussten und vor allem qualifizierten, auf Beratung gestützten Entscheidung der Frauen für die Qualifizierung deutlich wird.

### **II.3. Die IUK-Qualifizierung zur Call Center Agentin**

Mit der qualifizierten Rekrutierung und Auswahl der Teilnehmerinnen wurde ein wesentlicher Grundstein für die vierwöchige IUK-Schulung mit anschließendem Praktikum gelegt. Die Teilnehmerinnen erfüllten grundlegende Anforderungen, die in der Qualifizierung ausgebaut und verfestigt werden sollten.

Qualifizierung spielt im Call Center eine große Rolle. Dabei ist der Call Center Agent weder ein Ausbildungs- noch ein Weiterbildungsberuf mit anerkanntem Abschluss nach BBiG. Nach Meinung vieler Call Center-Betreiber sei eine Ausbildung „zu aufwendig, zu kostenintensiv und dauere zu lange“ (Brötz/Oberlindober 2000). Der Umfang unternehmensinterner Qualifizierung zur Einarbeitung von Call Center Agents reicht von zwei bis drei Tagen bis hin zu sechs bis acht Wochen (in Einzelfällen bis zu drei Monaten). Die Inhalte und damit zusammenhängend eben der Umfang beziehen sich auf die fachlichen bzw. produktbezogenen Anforderungen wie den Umgang mit den entsprechenden Software und die erforderlichen kommunikativen Skills. Schließlich macht es einen Unterschied, ob man Call Center Agent in einer „einfachen“ Bestellhotline eines Versandhauses ist, oder ob man es um ein fachlich anspruchsvolles Arbeitsfeld handelt, wie z.B. in der technischen Hotline eines Softwareherstellers.

Zweifelsohne ebnet eine „berufsvorbereitende“ Qualifizierung den Zugang ins Arbeitsfeld „Call Center“, weil bereits grundlegende kommunikative Fähigkeiten und Gesprächsführungstechniken für die inbound- wie auch outbound-Telefonie vermittelt und trainiert werden und erste Praxiserfahrung während der Schulung und vor allem im anschließenden Unternehmenspraktikum gesammelt werden. So geht auch aus internationalen Studien (vgl. MMB 1999) hervor, dass eine solche Vorqualifizierung zwar nicht unumittelbar als Voraussetzung betrachtet wird, aber durchaus von Vorteil ist. Die Qualifizierungsanforderungen werden von Unternehmen unterschiedlich eingeschätzt<sup>17</sup>. Schließlich sind sie vom Profil des Unternehmens abhängig.

---

<sup>17</sup> Erhebungen von Anforderungsprofilen und daraus resultierender Qualifizierungsbedarf differenzieren oftmals nach internen Call Centern und externen Dienstleistern. Umfassende Erhebungen sind bislang

In Nordrhein-Westfalen bietet in erster Linie die Call Center Akademie NRW als Kooperation regionaler Weiterbildungsträger Qualifizierungsmaßnahmen an, wobei sie sich bei der Rekrutierung der Teilnehmenden auf die regionalen Gegebenheiten, z.B. den spezifischen Bedarf der Unternehmen und die regional unterschiedlichen Strukturen der öffentlichen Förderung beziehen. Oftmals wird solchen Maßnahmen das IHK-Zertifikat zugrunde gelegt.

Das Curriculum „Call Center Agent (IHK)“ kann aufgrund der weitgehend bundesweiten Anerkennung als Maßstab zur Einordnung und Beurteilung von Qualifizierungsmaßnahmen (so auch für die IUK-Qualifizierung zur Call Center Agentin) herangezogen werden. Seine Einführung 1998 diente der Setzung von grundlegenden qualitativen wie auch quantitativen Standards im Bereich der Call Center-Qualifizierungen und reagierte damit auf den steigenden Bedarf qualifizierter Call Center Agents in Nordrhein-Westfalen.<sup>18</sup>

Das IHK-Curriculum umfasst laut Hölz (ders. 2001: 58) in der Grundkonzeption sechs Wochen<sup>19</sup> und gliedert sich in folgende Module:

<b>Modul 1</b>	<i>Fakultativ</i> Moderne Informationsverarbeitung (Einsatz von Call Center Software; Exkursion in Call Center)	60 Stunden
<b>Modul 2</b>	Call Center Grundlagen und Einblicke in eine neue Dienstleistung	30 Stunden
<b>Modul 3</b>	Service- und kundenorientierte Kommunikation im Call Center (Einschl. Stimmtraining und Bewerbertraining)	70 Stunden
<b>Modul 4</b>	Kaufmännische Grundlagen Einblick in Datenschutz, Recht sowie Arbeitsplatzorganisation	40 Stunden
<b>Modul 5</b>	Training on the Job Zielgruppengemäß angepasst	40 Stunden

Gesamtumfang: 240 Stunden

*Abb. 5: IHK-Curriculum (Hölz 2001: 58)*

Die Ausbildung wird mit einer Prüfung vor der IHK zur Erlangung des Zertifikats abgeschlossen. Die Richtlinien sehen ausdrücklich vor, das Curriculum je nach Bedarfslage der Region oder Zielgruppe anzupassen bzw. zu erweitern (vgl. ebd.). Was formal als Mindeststandard formuliert ist, wird oftmals in modifizierter und eher umfangreicherer Form durchgeführt, um eine bessere Vermittlung der Absolventen zu ermöglichen.

---

lediglich für einzelne Call Center-Standorte durchgeführt worden, wie z.B. Bremen (vgl. Baumeister 2001) und Hamburg (vgl. v. Lüde u.a. 2002).

<sup>18</sup> Als Erweiterungsmodule und Vertiefungen zum Basiscurriculum des Call Center Agents wird seit 1998 die Ausbildung zum Call Center Engineer IT oder E-Commerce angeboten. Des Weiteren werden Lehrgänge zum Call Center Teamleiter angeboten. (vgl. Hölz 2001) Diese weiteren Ausbildungsmöglichkeiten zeigen die voranschreitende Professionalisierung im Bereich Call Center. – Zu beantworten bleibt in Bezug auf solche weiterführende Qualifizierungen jedoch die Frage, inwieweit die Curricula des Engineers bzw. Professionals und eine Ausbildung zum Call Center Teamleiter (IHK) oder gar Call Center Manager, wie es von der EBS European Business School angeboten wird, den tatsächlichen Bedarf der Call Center decken.

<sup>19</sup> Unter Umständen umfasst die Qualifizierung „Call Center Agent (IHK)“ schließlich drei Monate. So wird in Bremen ein IHK-Curriculum mit 480 Unterrichtsstunden durchgeführt, das sich in insgesamt 12 Module untergliedert (vgl. Baumeister 2001: 68f.) und somit anscheinend eine erheblich umfangreichere Ausbildung zum Standard erhebt als es in Nordrhein-Westfalen der Fall ist.

Das Ziel der IUK-Qualifizierung, die wie das (Grund-)Curriculum der IHK 240 Stunden umfasste, bestand darin, Frauen mittels einer Basisqualifizierung den Weg in die Arbeit im Call Center zu ebnen. D.h. sie intendierte die – soweit möglich – unmittelbare Arbeitsmarktfähigkeit<sup>20</sup> der Absolventinnen.

Zur bedarfsgerechten Konzipierung der IUK-Qualifizierung zur Call Center Agentin legte das IUK Institut die detaillierte Anforderungserhebung für die Call Center-Orientierungstage zugrunde. Daraus ergaben sich Argumente, die schließlich gegen eine Übernahme des IHK-Curriculums sprachen:

- „Training, Training und noch mehr Training“ – Umfassende Telefonpraxis bereits während der Qualifizierung zu bekommen und vielfältiges Handwerkszeug der Gesprächsführung, hielten die befragten Call Center für unerlässlich.
- Die Call Center legen keinen Wert auf eine umfassende Schulung spezifischer EDV-Kenntnisse oder gar Call Center-Software (nach dem Motto: „Macht mir die Leute nicht mit irgendeiner Call Center-Software kaputt, wir arbeiten eh mit einer ganz anderen Datenbank und müssen die dann wieder umschulen“).
- Ein anerkanntes Zertifikat wie das der IHK dient maximal als Nachweis der ersten Praxiserfahrung, wird jedoch nicht unbedingt für eine Anstellung im Call Center vorausgesetzt.<sup>21</sup> Eine größere Rolle spielt die Praxisbewährung, weshalb ein Praktikum gern in Form der Mitarbeit auf Probe von Teilnehmenden aus Call Center-Qualifizierungen in Anspruch genommen wird.
- Frauenspezifische Maßnahmen bedürfen der Ermutigung der Zielgruppe, was sich in den Rekrutierungsstrategien und dem Qualifizierungskonzept niederschlagen sollte. Für Call Center stellen Frauen und hierbei vor allem Berufsrückkehrerinnen ein bevorzugtes Rekrutierungspotenzial dar, was das IHK-Curriculum nicht berücksichtigt.

So ergab sich für die IUK-Qualifizierung folgendes Curriculum:

1. **Call Center Grundlagen (24 Stunden)** als Einstieg in die Materie, um den Teilnehmerinnen einen Einblick in die Entstehung und Entwicklung der „Branche“ zu geben: Grundlagen der Kommunikation, Entwicklungsgeschichte des Call Centers, rechtliche Grundlagen, Arbeitsorganisation und Teamarbeit im Call Center
2. **Call Center Kommunikation (80 Stunden)** als Schwerpunkt der gesamten Qualifizierung: Gesprächsführung: Grundlagen und Techniken, Verkaufsgespräche erfolgreich führen, besondere Gesprächssituationen, Selbstmotivation
3. **Call Center Qualitätssicherung (8 Std.)** als Einblick in die Erwartungen und deren Messung, mit denen Call Center Agents konfrontiert werden: Verfahren der Qualitätskontrolle (inkl. ACD-Reports), Qualität der Mitarbeiter/-innen, Mystery Calls und Monitoring
4. **EDV-Training (16 Std.)** zur Erweiterung oder Auffrischung der basalen Fähigkeiten und zur praktischen Umsetzung anhand der Erstellung eigener Bewerbungsunterlagen

<sup>20</sup> Vor allem gewerkschaftliche Positionen favorisieren dagegen eine eindeutig laufbahn- und aufstiegsorientierte Qualifizierung von Call Center Agents und eine Aufgabenerweiterung hin zu qualifizierter Sachbearbeitung durch Call Center Agents. Eine solche Qualifizierung bedürfe jedoch eines weitaus größeren Umfangs und ergänzender Inhalte. (vgl. Brötz/Oberlindober 2000 und CallZ Nr.2 2001).

<sup>21</sup> Die Bedeutung des IHK-Zertifikats schlägt sich nach Kenntnis des IUK Instituts nicht in der Bezahlung der Agents nieder. Eine Ausnahme bildet hier die Zeitarbeitsfirma Randsstad, indem Inhaber des IHK-Zertifikats zu Beginn ihrer Tätigkeit in eine geringfügig höhere Gehaltsstufe eingruppiert werden, was sich jedoch mit der Dauer der Betriebszugehörigkeit relativiert.

5. **Call Center Bewerbungstraining (16 Std.)** zur Vermittlung der grundlegenden für Bewerbungen üblichen Standards und als Reaktion auf die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe
6. **Call Center Projekt (16 Std.)** zur konzentrierten Anwendung und praxisorientierten Wiederholung der vermittelten Inhalte
7. **80-stündiges Praktikum in einem Unternehmen** zum Kennenlernen der Anforderungen eines Unternehmens bzw. eines Produktes und zur Umsetzung des Gelernten in den alltäglichen Arbeitsprozess

Die akamedia GmbH Akademie für interaktive Medien (Dortmund) übernahm in kontinuierlicher Abstimmung mit dem IUK Institut die dreimalige Durchführung. Schließlich verfügt die akamedia GmbH als regional anerkannter Träger von Call Center-Qualifizierungen nicht nur über jahrelange Erfahrung, sondern auch über eine entsprechende technische Einrichtung, die einen hohen Praxisanteil (aktive Telefonie) in der Qualifizierung ermöglicht.

Ergänzt wurde das vierwöchige Training um vier bis fünf **Unternehmenspräsentationen** von Dortmunder Call Centern, wobei nach Möglichkeit auch ein Unternehmen vor Ort besucht wurde. Die Unternehmensvertreter haben neben ihrem Unternehmens- und Produktprofil vor allem ihre Anforderungen an zukünftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch gegebenenfalls an Praktikantinnen vorgestellt. So haben die Präsentationen

- einen (vertiefenden) Einblick in die Arbeitsbedingungen und -möglichkeiten von Call Centern gegeben,
- die Heterogenität der Dortmunder Call Center-Szene aufgezeigt,
- die Praktikumssuche erleichtert, indem die Teilnehmerinnen den Inhalt der Präsentationen mit ihren Interessen und Bedürfnissen abgleichen und unmittelbar Kontakt zu einzelnen Unternehmen knüpfen konnten,
- für die Call Center der Rekrutierung von Praktikantinnen und damit potenziellen Mitarbeiterinnen wie auch
- dem Marketing und damit der Imageverbesserung der Call Center gedient.

Die Praktikumsplätze sollten sich die IUK-Teilnehmerinnen selbst suchen, zum einen um ihren individuellen Neigungen in Bezug auf die Art der Tätigkeit nachzugehen (im Hinblick auf In- oder Outbound, Produkte, Arbeitszeiten und auch den Standort des Call Centers) und zum anderen um das vermittelte Wissen und Handwerkszeug aus dem Bewerbungstraining praktisch anzuwenden. Gleichwohl wurden die Teilnehmerinnen vom IUK Institut über die Organisation der Unternehmenspräsentationen hinaus bei der Praktikumssuche unterstützt durch

- eine Adressliste von Dortmunder Call Centern,
- Kontaktaufnahme zu Unternehmen, um für die IUK-Praktikantinnen zu werben und die Modi zur Praktikumsdurchführung abzuklären,
- die sozial-emotionale Begleitung der Teilnehmerinnen im Umgang mit Frustrationen und zur Stärkung des individuellen Selbstbewusstseins.

Letzteres hat wesentlich zum Erfolg der einzelnen Maßnahmen beigetragen, wie die Evaluation der Qualifizierung aus der Sicht der Frauen zeigte.

Die Rahmenbedingungen des Praktikums ermöglichten den Frauen bzw. den Unternehmen

- eine Absolvierung des Praktikums wahlweise in Voll- oder Teilzeit, also in zwei oder drei Wochen, was zum einen den Erfordernissen des Unternehmens und zum anderen den Wünschen der (Familien-)Frauen entgegenkam, nahezu so arbeiten, wie sie es nach Abschluss der Qualifizierung anstrebten,
- das Praktikum aus ESF-Projektmitteln zu finanzieren, so dass den Unternehmen keine Personalkosten entstanden (außer denen zur qualifizierten Betreuung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens) und die Frauen während des Praktikums weiterhin finanziell abgesichert waren.

Das Praktikum diente dem vertiefenden Training der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten, dem Kennenlernen der unternehmensspezifischen Technik (Telefonanlage und Software), der Produkte, der Kunden und der damit verbundenen Aufgaben und Arbeitsabläufe. Die Teilnehmerin hatte somit die Möglichkeit ein Unternehmen intensiv kennenzulernen, bevor sie sich um einen Arbeitsplatz bewarb. Zugleich lernten die Unternehmen die Praktikantin als potenzielle neue Mitarbeiterin kennen und konnten diese während des Praktikums ggf. mit den spezifischen Aufgaben und Anforderungen bereits vertraut machen und sie einarbeiten.

Das Interesse der Unternehmen, Praktikumsplätze zur Verfügung zu stellen, stieß allerdings bisweilen auf Grenzen, als

- aus der Sicht der Unternehmen ein Praktikum von 80 Stunden oftmals zu kurz erschien, weil die erforderliche Einarbeitung in das Produktwissen soviel Zeit bedürfe, dass der praktische Einsatz am Telefon dann zu kurz komme;
- IUK-Teilnehmerinnen auf diverse Anfragen jeweils verschiedene Aussagen über die Praktikumsmöglichkeiten von einzelnen Unternehmen erhielten;
- sich die Bewerbung um einen Praktikumsplatz selbst nach grundsätzlicher Bereitschaft des Unternehmens als (verhältnismäßig) langwieriger Prozess herausstellte, weil die zuständigen Personalverantwortlichen mitunter schlecht erreichbar waren, unklare Aussagen trafen oder auf eine Bewerbung keine Benachrichtigung der Frauen folgte.

Solches trägt zur Unsicherheit der Qualifizierungsteilnehmenden und nicht zuletzt zu ihrer Verärgerung bei, da – polemisch formuliert – genau die von den Call Centern geforderten verbindlichen Aussagen und die verlangte ständige Erreichbarkeit von ihnen selbst nicht immer eingehalten werden.

Bei allen Problemen konnten die Frauen aber auch Erfolge vorweisen, indem in einigen Unternehmen die Frage nach einem Praktikumsplatz nicht nur unkompliziert, sondern auch schnell und positiv beantwortet wurde und sich Unternehmen bezüglich des Praktikumsbeginns und den Arbeitszeiten gegebenenfalls sogar nach den Interessen der Teilnehmerinnen richteten.

16 Teilnehmerinnen haben aus verschiedenen Gründen ihr Praktikum nicht (vollständig) absolviert und somit die Qualifizierung ohne Zertifikat beendet. Zweifelsohne trafen bei einigen Teilnehmerinnen mehrere der folgenden Faktoren zu, die die Aufnahme bzw. den Abschluss des Praktikums verhinderten, so dass eine eindeutige Ursachenzuschreibung nur beim Übergang in die Erwerbstätigkeit, in eine andere Maßnahme, bei Abbruch des Praktikums und im Krankheitsfall möglich war.

Weitere Gründe zum vorzeitigen Verlassen der IUK-Maßnahme waren:

- Arbeitsaufnahme in einem Call Center oder in einer anderen Tätigkeit (2 Teilnehmerinnen (TN))
- Übergang in eine andere Maßnahme (2 TN)
- Kündigung von seiten des IUK Instituts aufgrund von zu hohen Fehlzeiten (max. 4 Tage während des vierwöchigen Trainings)<sup>22</sup> (5 TN)
- Schwierigkeiten in der Organisation von stark flexibilisierten Arbeitszeiten und zu betreuenden Kindern, gerade für allein erziehende Frauen (2-3 TN)
- unzureichende Eigeninitiative oder unangemessene individuelle Wünsche der Teilnehmerinnen bei der Praktikumsuche, obwohl ausreichend Praktikumsplätze vom IUK Institut akquiriert werden konnten
- Abbruch des Praktikums von seiten des Praktikumsunternehmens (2 TN)
- Krankheit

Das Spektrum der Praktika anbietenden Unternehmen deckt exemplarisch eine große Bandbreite an Unternehmensgrößen wie auch an Tätigkeitsprofilen ab. Sie lassen sich folgendermaßen charakterisieren:

- (A) im inbound eines großen Unternehmens (> 500 Mitarbeitende (MA)) mit entsprechend weit gefächertem Produkt- und Tätigkeitsprofil: Bestellannahme, Auskunftsdienste, usw. (10 TN)
- (B) im inbound wie auch outbound eines mittelgroßen Unternehmens (> 100 MA) mit Schwerpunkt im Software-Support für die Telekommunikationsbranche (4 TN)
- (C) im inbound eines kleineren Unternehmens (< 50 MA), dessen Schwerpunkt im Bereich des Zeitungsvertriebs liegt (5 TN, von denen vier eine Arbeitsstelle in Aussicht gestellt wurde)
- (D) im inbound eines Call Centers der öffentlichen Verwaltung (< 50 MA) (4 TN, ausschließlich aus der letzten Maßnahme Jan/Feb 2002)
- (E) im outbound eines weiteren Call Centers im Bereich des Zeitungsvertriebs (< 100 MA) (3 TN)
- (F) in einem kleinen Call Center, vorwiegend Bestellannahme aber auch Telefonmarketing (3 TN)
- (G) in zwei Büroservice-Firmen mit qualifiziertem, angegliedertem Call Center-Bereich (2 TN)
- (H) im inbound eines mittelgroßen Call Centers (> 50, < 100 MA) mit Schwerpunkt auf Mobilität (unter anderem Carsharing-Buchung, Auskünfte für Verbände des ÖPNV) (1 TN)
- (I) im outbound eines großen Dienstleisters (> 500 MA) mit vorwiegend technischem Support (1 TN)
- (J) in drei Unternehmen, die nicht unmittelbar der Call Center-„Branche“ zuzuordnen sind, aber Call Center-spezifische Praktika im in- oder outbound ermöglicht haben
- (K) in mehreren kleineren Call Centern im in- wie auch outbound.

<sup>22</sup> Bei einer Kurzzeit-Maßnahme wie der IUK-Qualifizierung zur Call Center Agentin erscheint dies zwar eine hohe Ausfallquote zu sein, aber bei einer Dauer von vier Wochen muss die Gesamtfehlzeit – verständlicherweise – restriktiver gehandhabt werden als bei einer Langzeit-Maßnahme, bei der solche Fehlzeiten einfach nicht so gravierend ins Gewicht fallen. Dass die Teilnehmerinnen just dann krank geworden sind, ist somit einen unglücklicher Zufall.

Damit die IUK-Praktikantinnen bereits während des Praktikums „an der line“ sitzen und somit ihre Kenntnisse aus der vierwöchigen Schulung in die Praxis umsetzen konnten, wurden sie von den Unternehmen mit der jeweiligen Tätigkeit und dem „Produkt“ vertraut gemacht durch

- Schulungen und/oder
- Coachings bzw. Patenmodelle.

Die Praktikantinnen wurden somit oftmals wie „normale“ neue Call Center Agents eingearbeitet.

Die Evaluation nach Abschluss der einzelnen Maßnahmen hat gezeigt, dass das Konzept des IUK Instituts in allen Aspekten erfolgreich war. Denn:

- Die Frauen haben sich während des vierwöchigen Trainings von der akamedia GmbH und vom IUK Institut gut betreut gefühlt. (Gerade angesichts der stagnierenden Lage auf dem Arbeitsmarkt kam der sozial-emotionalen Bestärkung eine große Bedeutung zu.)
- Die meisten betrachten den „Beruf“ der Call Center-Agentin als herausfordernde Tätigkeit, die ihren Vorstellungen voll entspricht.
- Bei den meisten Teilnehmerinnen haben sich die Erwartungen in Bezug auf die Qualifizierung wie aber auch die anschließende Tätigkeit im Praktikumsunternehmen erfüllt oder gar übertroffen.
- Viele Teilnehmerinnen haben an Selbstbewusstsein gewonnen. So haben zwei bis drei Teilnehmerinnen aufgrund der Qualifizierung den Weg in die Selbständigkeit gewagt (wenn auch jenseits des Arbeitsfeldes Call Center), was sie zwar bereits durchaus erwogen hatten, doch erhielten sie durch die Qualifizierung einen An Schub zur Entwicklung ihrer Kompetenzen.

Wenngleich die positive Resonanz der Teilnehmerinnen auf das IUK-Konzept zu Rekrutierung und Qualifizierung und da mit auch die Call Center-Tätigkeit den Projekterfolg ausweisen, lag das Ziel des Projekts letztlich in der Vermittlung der Frauen in die Erwerbstätigkeit, auf den im Folgenden detailliert eingegangen werden soll.

#### **II.4. Verbleib der IUK-Teilnehmerinnen**

Entsprechend den drei Qualifizierungsdurchgängen wurde der Verbleib der Teilnehmerinnen jeweils in unterschiedlichen Zeiträumen erhoben. Die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit nicht nur unmittelbar nach Abschluss der Maßnahme, sondern darüber hinaus nach sechs bis acht Wochen und nach sechs Monaten zu erheben, erscheint nicht zuletzt aufgrund der Dauer von Bewerbungsverfahren, der Arbeitsmarktsituation und vor allem einer kontinuierlichen Begleitung des Projekterfolges angebracht.

Qualifizierungsdurchgang	Erhebungszeitraum nach Qualifizierung	Erhebungszeitraum nach 6 – 8 Wochen	Erhebungszeitraum nach 6 Monaten
Q 1: Juni – Aug. 2001	Aug. 2001	Okt. 2001	Jan./Feb.2002
Q 2: Sept. – Okt. 2001	Okt. 2001	Jan. 2002	April/Mai 2002
Q 3: Jan – März 2002	Mrz./April 2002	Mai 2002	Sept./Okt. 2002

*Abb. 6: Zeiträume der Verbleibserhebung*

So ist der Anteil der Teilnehmerinnen, die eine Erwerbstätigkeit aufgenommen haben, innerhalb des Beobachtungszeitraumes von sechs Monaten insgesamt kontinuierlich auf schließlich 34 Frauen angestiegen.

	Zahl der TN in der Qualifizierung	direkt nach der Qualifizierung <sup>23</sup>	nach 6 - 8 Wochen	nach 6 Monaten
<b>Q 1</b>	20	6	13	12
<b>Q 2</b>	19	5	9	10
<b>Q 3</b>	22	2	6	12
<b>gesamt</b>	61	13	28	34

*Abb. 7: Verbleib in der Erwerbstätigkeit (nach Qualifizierungsmaßnahmen differenziert und gesamt)*

Ergänzend zu den obigen Verbleibszahlen bleibt zu erwähnen, dass 18 Teilnehmerinnen in einem Call Center eine Anstellung erhalten haben. Davon arbeitet die Hälfte nunmehr in ihrem Praktikumsunternehmen. Fünf Frauen haben eine Arbeitsstelle in ihrem erlernten Beruf aufgenommen.

Darüber hinaus haben sechs Teilnehmerinnen innerhalb von sechs Monaten eine berufliche Ausbildung aufgenommen, weitere vier sind nehmen an einer anderen weiterqualifizierenden Maßnahme teil.

Sechs Monate nach Qualifizierungsende gelten lediglich sechs Teilnehmerinnen als arbeitslos. Dass somit eine verhältnismäßig große Anzahl der Teilnehmerinnen weder erwerbstätig noch richtiggehend arbeitslos sind, schränkt gleichsam das Potenzial der „Vermittlungsfähigkeit“ wesentlich ein. So verhinderten unter anderem krankheitsbedingte oder persönliche Gründe die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit, wobei für letztere vor allem die fehlenden Möglichkeiten zur wohnortnahen Kinderbetreuung eine wesentliche Rolle spielen. Da gerade Call Center oftmals eine hohe zeitliche Flexibilität von ihren Beschäftigten abfordern, war bzw. ist dadurch eine Arbeitsaufnahme in diesem Feld nicht immer zu realisieren.

Nicht zuletzt aus der Lebenssituation von Frauen lässt sich auf Erfolg verstärkende und hemmende Faktoren der Aufnahme einer Erwerbstätigkeit im Call Center schließen.

<sup>23</sup> Hervorzuheben ist, dass die Verbleibsauswertung alle Teilnehmerinnen an der Qualifizierung mit einbezieht, auch diejenigen, die die Qualifizierung nicht beendet haben.

Erfolgsfördernde Faktoren	Erfolgshemmende Faktoren <sup>24</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gestärktes Selbstbewusstsein und gesteigerte Motivation durch die Qualifizierung               <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Ich will jetzt und ich kann das“</li> <li>▪ neue Chancen im alten Beruf</li> </ul> </li> <li>▪ die Qualifizierung und die praktischen Erfahrungen ebnet den Weg ins Call Center</li> </ul>	<p><i>aus der Lebenssituation der Frauen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Problem der Kinderbetreuung in Anbetracht der notwendigen Arbeitszeitflexibilität</li> <li>▪ Absicherung durch den (Ehe-)Mann: „...dann brauche ich ja nicht mehr zu arbeiten“</li> <li>▪ lange Abstinenz vom Arbeitsleben (Know-how-Verlust), Einstieg in einen neuen Arbeitszweig</li> <li>▪ (nach wie vor) mangelndes Selbstwertgefühl und unzureichende Fähigkeit, eigene Kompetenzen in Bezug zu den (Arbeits-) Anforderungen zu setzen</li> <li>▪ nach Praktikum im Call Center Erkenntnis, dass es nicht die richtige Tätigkeit ist</li> </ul> <p><i>aus der Situation der Call Center-„Branche“:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ konjunkturelle Schwankungen, schwankender Personalbedarf im Call Center</li> <li>▪ unklare, keine oder erst nach langer Zeit (bis zu acht Wochen) erfolgte Rückmeldung auf Bewerbungen von Call Centern</li> <li>▪ lediglich Angebot freiberuflicher Tätigkeit (ohne Sozialversicherungspflicht)</li> </ul>

Abb. 8: Erfolgsfördernde und -hemmende Faktoren

Vor allem die erfolgshemmenden Faktoren legen eine Einbeziehung der individuellen Lebensumstände der Frauen nahe, so dass die Auswertung des Verbleibs unter Hinzunahme einiger demographische Daten der Teilnehmerinnen ergänzt werden soll.

<sup>24</sup> Der Analyse der den Erfolg fördernden und hemmenden Faktoren liegen Aussagen der Teilnehmerinnen und Erfahrungen der Projektleitung mit den Unternehmen wie auch den Teilnehmerinnen zugrunde.

## **II.5. Zusammenhang zwischen der individuellen Lebenssituation und dem Verbleib der Teilnehmerinnen**

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen liegt die These nahe, dass die individuelle Lebenssituation der Frauen ihre Chance auf eine Erwerbstätigkeit maßgeblich beeinflusst.

Es wurden folgende Merkmale<sup>25</sup> zur derzeitigen Erwerbssituation der Frauen ins Verhältnis gesetzt, um zu überprüfen, in welchem Maße die These tatsächlich zutrifft:

- die individuellen Lebensumstände vor Aufnahme der Qualifizierung in den Ausprägungen: Alleinerziehende, Berufsrückkehrerinnen<sup>26</sup>, Arbeitslose<sup>27</sup>
- Vorhandensein von zu betreuenden Kindern (bis zum Alter von ca. 12 Jahren)
- Abschluss einer anerkannten Berufsausbildung
- Alter der Teilnehmerinnen

Bewusst wurden in der Anwerbung der IUK-Teilnehmerinnen jede Altersgruppe angesprochen. Im Durchschnitt waren die Teilnehmerinnen 37 Jahre alt, wobei die jüngste im Jahr 1982 und die älteste im Jahr 1946 geboren ist. Der detaillierten Auswertung liegen folgende Altersklassen zu Grunde (Stand: Januar 2002):

- bis zu 27 Jahren – Denn ihr Berufsweg hat in den meisten Fällen gerade erst begonnen. Sie fallen noch unter das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG).
- zwischen 28 und 40 Jahren – Dies sind die Frauen, die nach einer ersten Phase der Erwerbstätigkeit, sei es aufgrund der Familiengründung oder Verlust des Arbeitsplatzes, nicht erwerbstätig sind, jedoch noch in mittlerem Alter versuchen, den Weg zurück ins Arbeitsleben zu finden.
- zwischen 40 und 50 Jahren – Die Rückkehr ins Erwerbsleben ist zum einen durch das Alter und zum anderen nach einer Familienphase aufgrund ihrer (teilweise langen) Abstinenz vom Arbeitsmarkt erschwert. Wenngleich sie für Call Center ein beliebtes Rekrutierungspotenzial darstellen könnten, weil bei ihnen die Familienphase als abgeschlossen betrachtet werden kann.
- über 50 Jahre – Allein ihr fortgeschrittenes Alter macht es diesen Frauen schwierig in das Erwerbsleben zurückzukehren. War die Frau lange Jahre nicht erwerbstätig, wird eine Integration in den Arbeitsmarkt für sie ungleich schwerer, als für selbst ihre männlichen Altersgenossen mit ansonsten kontinuierlichem Erwerbsverlauf. Vermittlungshemmnisse in Bezug das Alter bestehen.

---

<sup>25</sup> Zugrunde gelegt wurde für die Auswertung hinsichtlich des Alter der Teilnehmerinnen und ggf. ihrer Kinder der Zeitpunkt Januar 2002.

<sup>26</sup> Hierbei wurden die Frauen eingerechnet, die zu Beginn der Maßnahme nicht allein erziehend sind, sondern sich sozusagen aus einer (vollständigen) Familie heraus für die Call Center-Qualifizierung und damit für die Rückkehr ins Berufsleben entschieden haben. Unter den Alleinerziehenden sind solche, die gleichzeitig als Berufsrückkehrerinnen gelten und evtl. durch die Trennung von ihrem Mann wieder selbst für Familieneinkommen sorgen müssen, aber in der vorliegenden Auswertung nicht in der Kategorie Berufsrückkehrerin mitgezählt wurden.

<sup>27</sup> Falls diese Kinder haben, sind die Frauen schon einmal vor Aufnahme der Qualifizierung ins Arbeitsleben zurückgekehrt.

	bis 27 Jahre	28 - 40 Jahre	40 - 50 Jahre	über 50 Jahre
Anzahl (total)	11	21	26	3
davon erwerbstätig	8 (72,7%)	13 (61,9%)	17 (65,4%)	0 (0%)

*Abb. 9: Alter der Teilnehmerinnen und ihre Erwerbstätigkeit*

Anhand der Übersicht (Abb. 9) zeigt sich, dass

- ca. die Hälfte der IUK-Teilnehmerinnen über 40 Jahre alt waren, so dass viele Frauen die IUK-Qualifizierung als eine ihrer geringen Chancen zur eigenen Erwerbstätigkeit gesehen haben mögen;
- die Vermittlungschancen in die Erwerbstätigkeit einzig bei den über 50-Jährigen eingeschränkt zu sein scheint (jedoch kann das bei den drei Frauen an vielfältigen weiteren Gründen liegen, die nicht in ihrem Alter liegen; bei drei Frauen lassen sich keine repräsentativen Aussagen treffen);
- die Vermittlung in Erwerbstätigkeit gerade bei den jungen Frauen (bis zu 27 Jahren) erfolgreich war (vermutlich unternehmen diese Frauen vermehrte Anstrengungen eine Arbeit zu finden, sind durchschnittlich noch nicht so stark familiär eingebunden, verfügen ggf. über eine abgeschlossene Ausbildung, deren Inhalte noch nicht veraltet sein können).

Insgesamt lässt die bisherige Auswertung die Schlussfolgerung zu, dass Frauen – gleich welchen Alters – ein geeignetes Rekrutierungspotenzial für Call Center darstellen. Schließlich hat ca. ein Drittel aller Teilnehmerinnen eine Anstellung in einem Call Center erhalten.

Die Auswertung nach Alter der Teilnehmerinnen gibt zwar erste Hinweise auf die Vermittlungschancen, doch stellt sich die Frage, inwieweit Kinder (und damit zusammenhängend ggf. die fehlenden Möglichkeiten zur Unterbringung während der Arbeitszeit) Einfluss auf die Aufnahme einer Erwerbstätigkeit haben.

Insgesamt haben 29 von 61 Frauen zu betreuende Kinder. Von den 20 Alleinerziehenden<sup>28</sup> haben 15 Frauen Kinder bis zu einem Alter von 12 Jahren<sup>29</sup>. Weitere 13 der Berufsrückkehrerinnen (von insgesamt 16) haben Kinder in dem genannten Alter. Für sie gilt, dass sie bei der Wahl einer Arbeitsstelle weitgehend auf solche mit relativ geregelten und vor allem regelmäßigen Arbeitszeiten festgelegt sind.

<sup>28</sup> 13 Alleinerziehende haben außerdem vor Maßnahmebeginn Sozialhilfe bezogen. Insgesamt standen 25 Teilnehmerinnen vor der Qualifizierung im Sozialhilfebezug.

Die finanzielle Situation (bekannt nur in Form des Sozialhilfebezugs) wurde nicht weiter zur Arbeitsaufnahme ins Verhältnis gesetzt.

<sup>29</sup> Zugegebenermaßen ist das Alter von 12 Jahren recht hoch gewählt, aber ab welchem Alter Kinder letztlich ausreichend selbständig sind, so dass sich die Mutter voll und ganz der Erwerbstätigkeit widmen kann, bleibt Definitionssache.

In der Auswertung wurde nach Arbeitszeiten differenziert, d.h.

- für die Erwerbstätigen zwischen Vollzeit (VZ) und Teilzeit (TZ);
- für die (noch) nicht Erwerbstätigen zwischen Teilzeit- und Vollzeit-Wunsch, wobei sich hier nochmals die Fälle gesondert her vorheben lassen, der en Vollzeit-Wunsch aufgrund der Notwendigkeit zur Absicherung des eigenen Lebensunterhaltes keine Alternative zulässt, und die in Folge dessen vermutlich Teilzeitangebote ausgeschlagen haben; und solche, die die möglichen Arbeitszeiten in einer Teilzeitstelle von vornherein stark beschränken (beispielsweise auf die Vormittagsstunden), um sich darüber hinaus den Kindern bzw. der ganzen Familie widmen zu können.<sup>30</sup>

So sind in der folgenden Übersicht zunächst lediglich die (gewünschten) Arbeitszeitmodelle (Teil- oder Vollzeit) zur Lebenssituation (alleinerziehend mit zu betreuenden Kindern, Berufsrückkehrerin mit zu betreuenden Kindern, alleinerziehend/Berufsrückkehrerin ohne zu betreuende Kinder und arbeitslose Frauen<sup>31</sup>) ins Verhältnis gesetzt.

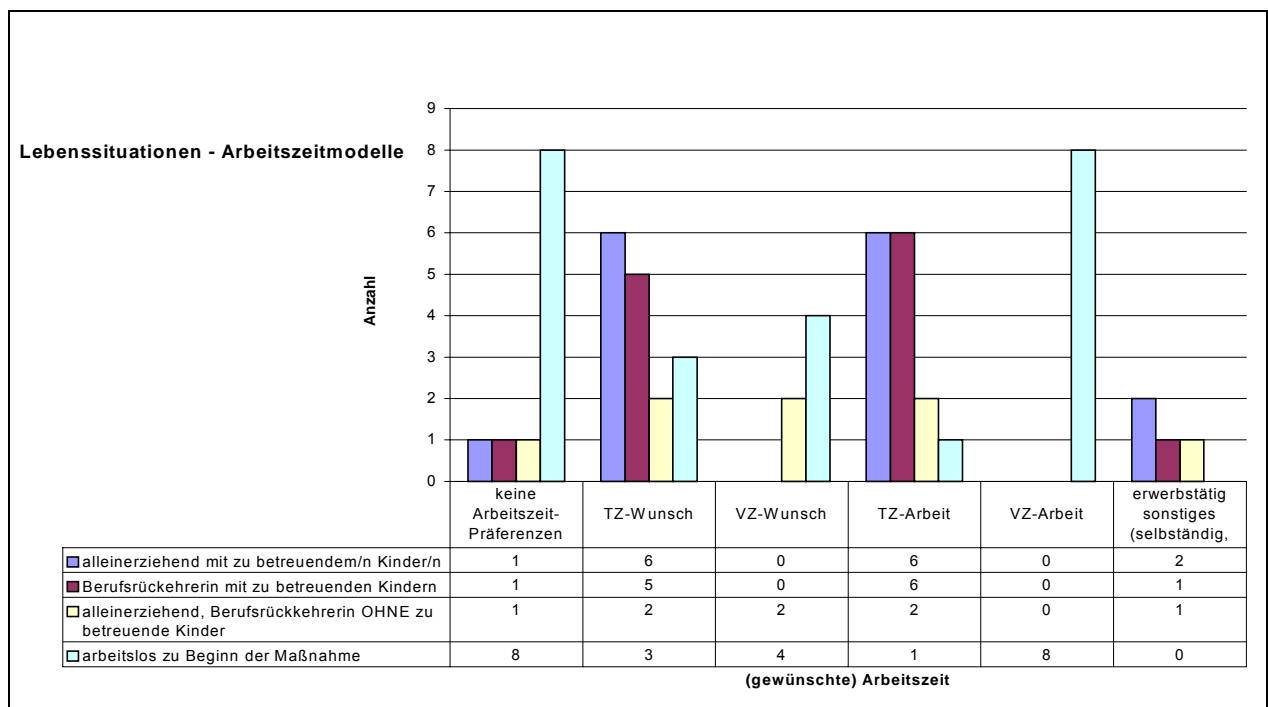


Abb. 10: Zusammenhang zwischen Lebenssituation und Arbeitszeitpräferenzen

Dass Frauen mit zu betreuenden Kindern und davon insbesondere Alleinerziehende in der „Wahl“ eines Arbeitsplatzes eingeschränkt sind, ergibt sich aus den Beschränkungen der zur Verfügung stehenden öffentlichen oder auch privaten Kinderbetreuung und zum Teil sehr flexiblen Arbeitszeiten von Call Centern.

<sup>30</sup> Schichtdienst wurde nicht in die Differenzierung aufgenommen, weil zum einen darüber keine Angaben von seiten der erwerbstätigen Teilnehmerinnen vorliegen und zum anderen wechselnde Arbeitszeiten im Call Center weitgehend zur Normalität gehören, so dass zwar eine Beschränkung auf Vormittagsarbeit gewährleistet sein kann, aber zudem auch Wochenenddienste anfallen. Eine weitere Differenzierung der Arbeitszeiten nach Schichtdiensten würde aufgrund der Vielfältigkeit an Arbeitszeitmodellen im Call Center einer detaillierten Definition und Aufschlüsselung bedürfen, was den Rahmen dieser Ausführungen sprengen würde.

<sup>31</sup> Nur eine der arbeitslosen Frauen hat ein zu betreuendes Kind; insofern ist die Kategorie „Zu Beginn der Maßnahme als arbeitslos gemeldet“ fast identisch mit: „keine zu betreuenden Kinder“.

Deutlich wird, dass der Teilzeit-Wunsch vornehmlich von den Frauen mit zu betreuenden Kindern geäußert wird (vgl. Abb. 9). Bei den anderen Frauen mit Teilzeit-Wunsch kann man davon ausgehen, dass sie ihren Lebensunterhalt nicht allein sichern müssen. Hingegen haben in erster Linie die arbeitslosen Frauen den unbedingten Wunsch bzw. den Bedarf einer Vollzeit-Arbeitsstelle, könnten Sie ihr Leben doch kaum von einer Teilzeitstelle finanzieren, zumal die Einstiegsgehälter in Call Centern bekanntlich vergleichsweise niedrig ausfallen können.

Dass vor allem Berufsrückkehrerinnen aber auch Alleinerziehende nicht nur eine Teilzeitstelle favorisieren, sondern eventuelle weitere Einschränkungen hinsichtlich Wohnortnähe oder Arbeitszeiten (z.B. nur Vormittags, keine Wochenendarbeit) vornehmen, kann daran liegen, dass

- sie den Kindern bzw. der Familie die erste Priorität einräumen gegenüber der eigenen Erwerbstätigkeit;
- eine qualifizierte und ggf. ganztägige Kinderbetreuung nicht gewährleistet werden kann;
- sie nicht unbedingt auf ihre Erwerbstätigkeit als Beitrag zum Lebensunterhalt angewiesen sind.

Nun mag man einwenden, dass das Bedürfnis der Frauen, ihre Kinder weiterhin umfassend betreuen zu können, sehr weit geht und eine geringere Betreuungszeit eigentlich auch ausreiche. Doch kann man die Frauen nicht dahingehend „drängen“ bzw. vielmehr überzeugen, wenn gleichzeitig keine qualifizierten wohnortnahen Kinderbetreuungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen. Eine ganztägige Möglichkeit zur Kinderunterbringung ist von Nöten, weil die Arbeitszeiten in Call Centern oftmals keine ausschließliche Teilzeit-Erwerbstätigkeit in den Vormittagsstunden erlauben. Die flexiblen Arbeitszeiten in Call Centern erfordern von Beschäftigten mit Kindern ein hohes Maß an Organisation und Anstrengungen.

Das Problem der ausreichenden Kinderbetreuung bestand im Grunde genommen bereits ja für die TeilnehmerInnen an der IUK-Qualifizierung, die zumindest für vier Wochen eine ganztägige Kinderbetreuung organisiert hatten, auch wenn dies in ihren Augen nur vor dem Hintergrund der engen zeitlichen Beschränkung geschah.

Doch ist von zehn interessierten Frauen *definitiv* bekannt, dass sie aufgrund von mangelnder Kinderbetreuung nicht an der Qualifizierung teilnehmen konnten. Wie hoch die tatsächliche Anzahl der potenziell Interessierten war, bleibt zu vermuten, aber man kann von einer weiteren „Dunkelziffer“ ausgehen.

Call Center legen wenig Wert auf gute schulische Qualifikation, auf eine abgeschlossene Berufsausbildung oder einen „geraden Lebenslauf“, so heißt es und wird auch von Call Centern bisweilen so bestätigt, aber schlägt sich dies auch in den Vermittlungschancen der Teilnehmerinnen nieder?

Alle Teilnehmerinnen verfügen über einen Schulabschluss, insgesamt 17 Frauen haben keine Berufsausbildung abgeschlossen, jedoch haben drei davon ein Studium abgebrochen.

	Hauptschulabschluss	Realschulabschluss	Fachhochschulreife	Abitur	ohne qualifizierten Berufsabschluss	davon abgebrochenes Studium	Studium beendet
Anzahl der Teilnehmerinnen	21	26	4	10	17	3	4
davon erwerbstätig	13	17	3	5	15	3	0

Abb. 11: Schulbildung der Teilnehmerinnen und Erwerbstätigkeit

Anhand der Übersicht (Abb. 11) zeigt sich, dass ca. drei Viertel der Teilnehmerinnen die Hauptschule (33,9%) absolviert oder die Mittlere Reife (41,9%) haben. Das liegt über der Verteilung im bundesdeutschen Durchschnitt<sup>32</sup>, wonach insgesamt nur ca. 65% im Jahr 2001 die Haupt- bzw. Realschule abgeschlossen haben. Das ist nicht verwunderlich, denn

- die IUK-Qualifizierung richtete sich an Frauen aller Altersklassen, während das Bildungsniveau in den zurückliegenden Jahrzehnten gestiegen ist,
- die Maßnahme richtete sich explizit auch an arbeitslose Frauen und Sozialhilfeempfängerinnen (vergleichsweise niedrigeres Bildungsniveau) und
- es haben vorwiegend solche (erwerbslose) Frauen Interesse an der Tätigkeit im Call Center, die keine Möglichkeit sehen eine andere (ggf. qualifiziertere) Tätigkeit unter anderem in ihrem erlernten Beruf aufzunehmen.

Setzt man nun die Zahl der Frauen ohne abgeschlossene Berufsausbildung<sup>33</sup> ins Verhältnis zu denen, die eine Arbeit aufgenommen haben (gleichgültig ob im Call Center oder in einem anderen Arbeitsfeld), so haben von insgesamt 17 Frauen (27,4%) ohne Berufsabschluss (drei haben ein Studium abgebrochen<sup>34</sup>) 15 eine Arbeit (oder auch eine anerkannte Berufsausbildung) aufgenommen. Von den insgesamt elf Frauen ohne abgeschlossene Ausbildung und mit zu versorgenden Kindern haben immerhin sechs eine Arbeit aufgenommen.

<sup>32</sup> Im Vergleich die Abschlussstruktur allgemeinbildender Schulen des Schuljahres 2000/2001:

	Hauptschulabschluss	Realschulabschluss	Fachhochschulreife	Allgemeine Hochschulreife
bundesweit	22,2%	42,9%	1,3%	26,5%
IUK Teilnehmerinnen (Verteilung)	33,9%	41,9%	6,5%	16,1%

vgl. Schulstatistik des Statistischen Bundesamtes (aktualisiert am 12.11.2002) In:

<http://www.destatis.de/basis/d/biwiku/schultab16.htm>

<sup>33</sup> Dabei wurde in der Erhebung des Berufsabschlusses nicht weiter nach Ausbildungsgrad unterschieden, weil die bisweilen langjährige Erwerbslosigkeit der Teilnehmerinnen und ggf. auch ihre Teilnahme an der Qualifizierung zur Call Center Agentin dafür sprechen, dass

- die einzelnen Teilnehmerinnen kaum/keine Chancen im erlernten Beruf haben und/oder
- der Berufsabschluss kaum eine Relevanz zur Arbeitsaufnahme in einem Call Center hat.

<sup>34</sup> Dass die Beendigung eines Studiums in keiner Weise für Arbeitslosigkeit schützt, ist allgemein bekannt. Doch von den drei studierten IUK-Teilnehmerinnen hat keine eine Anstellung gefunden. Begründet ist dies jedoch vor allem mit dem Veralten ihrer Qualifikation während einer Familienphase.

Dies zeigt unter anderem, dass

- Call Center zum Großteil keinen Wert auf eine abgeschlossene Berufsausbildung legen;
- die Frauen ein großes Bemühen an den Tag gelegt haben, trotz fehlender Berufsausbildung im Erwerbsleben Fuß zu fassen (das impliziert evtl. auch die Organisation der Kinderbetreuung).

Es bleibt dennoch anzunehmen, dass die Chance auf eine qualifizierte – und damit auch immer zusammenhängend: gut bezahlte – Tätigkeit (sei es im Call Center oder in einem anderen Arbeitsfeld) eingeschränkt ist.

Auch wenn der hier dargelegte Verbleib der IUK-Teilnehmerinnen in der Erwerbstätigkeit denjenigen ohne Berufsausbildung nicht wesentlich weniger Chancen bescheinigt, wird von den Unternehmen in Bezug auf die Rekrutierung neuer Call Center Agents doch zunehmend Wert auf einen Berufsabschluss oder anderweitige berufliche Qualifikation (und sei es Berufserfahrung als Call Center Agentin) gelegt, wie sich für das IUK-Projekt im Kontakt mit den Unternehmen bereits während der Praktikumsvermittlung herausstellte. Schließlich ist eigen auch im bundesweiten Trend die Anforderungen an die Arbeit als Call Center Agent, indem unter anderem im Zuge der Entwicklung von sog. Customer Care Centern weitere Kommunikationsmedien (wie Fax- und E-Mail-Bearbeitung und Internet-Browsing) in die Call Center-Arbeit integriert werden und gleichzeitig einfache Call Center-Tätigkeiten durch sprach- oder tonwahlgesteuerte Systeme ersetzt werden.

Mit diesen hier lediglich an gerissenen Trends in der Call Center-Szene wird man sich am Standort Dortmund auch im Hinblick auf die Erwerbstätigkeit von Frauen in diesem Arbeitsfeld auseinandersetzen müssen, wie im Folgenden näher erläutert wird.

### III. Resümee und Ausblick

Wenngleich die Darlegung des Vorgehens im IUK-Projekt „Erschließung neuer Rekrutierungspotenziale für Call Center“ und dessen Auswertung bereits den Erfolg illustrieren, lassen sich nun Schlussfolgerungen ziehen, auch nach Beendigung des Projekts an den Projektergebnissen anknüpfen zu können.

Im Rückblick auf die dreimalige Durchführung des Konzeptes zur Anwerbung, Auswahl und Qualifizierung von Frauen zur Call Center Agentin wurde anhand der Darstellung des Vorgehens und der Ergebnisse deutlich, dass

- die beschrittenen Wege zur Rekrutierung der Teilnehmerinnen als erfolgreich eingeschätzt werden können;
- die Call Center-Orientierungstage zur Einschätzung bzw. Auswahl potenzieller Teilnehmerinnen und zu deren eigener beruflicher Orientierung und Motivation beigetragen haben, so dass es sich bei den für die Maßnahme gewonnenen Frauen um motivierte und engagierte Teilnehmerinnen handelte;
- das Curriculum der IUK-Qualifizierung (trotz der Abgrenzung vom IHK-Curriculum) den Anforderungen einer vorbereitenden Qualifizierung und dem Zweck der Integration ins Erwerbsleben angemessen war, wozu die ermutigende Begleitung der Frauen wesentlich beigetragen hat;
- trotz der eingehenden Auswahl der Teilnehmerinnen Unwägbarkeiten und Bedingungen bestehen bleiben, die eine erfolgreiche Vermittlung letztlich eher vereiteln als begünstigen, so zum Beispiel: die unzureichenden Möglichkeiten zur (wohnnahen, ganztägigen) Kinderbetreuung, die schlechte Vereinbarkeit von Familie und Berufstätigkeit angesichts der oftmals flexiblen Arbeitszeiten vieler Call Center.

Zur Öffentlichkeitsarbeit ist anzumerken, dass das IUK Institut nunmehr im öffentlichen regionalen Raum, also vor allem bei der Dortmunder Bevölkerung als „anerkannter“ Träger solcher Call Center-Maßnahmen gilt.

So haben sich nach Beginn der letzten Maßnahme im Rahmen des Projektes „Erschließung neuer Rekrutierungspotenziale für Call Center“ noch mehr als 20 Frauen gemeldet, die entweder ans Arbeitsamt oder unmittelbar an lokale Weiterbildungsträger für den Call Center-Bereich verwiesen wurden.

Während der Projektlaufzeit hat das IUK Institut durch die öffentliche Präsenz zum Erfolg und durch differenzierte Informationen vermutlich auch zur Verbesserung des Images der Call Center-„Branche“ beigetragen.

Als modellhaft innovative Maßnahme stellt sich schließlich die Frage nach der Übertragbarkeit einzelner Aspekte auf Call Center-Unternehmen und nach denkbaren Weiterentwicklungen.

Die Call Center-Orientierungstage, die in Anlehnung an das Personalauswahl- und -einschätzungsverfahren des Assessment Centers zur Auswahl der Qualifizierungsteilnehmerinnen einerseits und zu deren beruflichen Orientierung andererseits konzipiert und erprobt wurden, lassen sich – wie bereits erwähnt – nicht ohne Weiteres zur Personalauswahl im Call Center einsetzen. Schließlich fanden sie im Hinblick auf die Qualifizierung zur Call Center A-

gentin statt und dienen nicht im engeren Sinne der Auswahl für eine bestimmte Arbeitsstelle als Call Center Agent/in. Gleichwohl stellen Assessment Center ein probates Instrument zur Auswahl und Einschätzung von Personal gerade auch in solchen Bereichen dar, die zum einen durch ein weit gefächertes Anforderungsprofil und zum anderen nicht durch klare Berufswege gekennzeichnet sind. Das gleiche gilt für die (interne) Personalentwicklung im Call Center, wenn bewährte Call Center Agents mit Führungsaufgaben betraut werden sollen, indem auch hier gilt, die erforderlichen Kompetenzen im Hinblick auf die neue Aufgabe zu überprüfen. Neben einem umfassenden Assessment Center bieten Fallstudien eine Möglichkeit, indem sich verschiedene Aufgaben auf eine realitätsnahe Situationsbeschreibung mit dem dazugehörigen Material beziehen.

Die orientierende Funktion des Assessment Centers kann das Image der Call Center-Branche verbessern, weil umfassende Informationen und das Ausprobieren der Tätigkeit den Blick der (teils negativ voreingenommenen) Interessierten weiteten; und dadurch wurde gleichermaßen zur Motivierung der Teilnehmerinnen maßgeblich beigetragen.

Während der Projektlaufzeit stellte sich heraus, dass die IUK-Qualifizierung zur Call Center Agentin durchaus den Weg ins Call Center geebnet hat. Doch auch eine Weiterentwicklung von Call Center-Qualifizierung hin zu einer Modularisierung würde sich angesichts der heterogenen Call Center-„Branche“ in Dortmund und der Heterogenität der Gruppe der Call Center-Interessierten (Frauen wie auch Männer) mit ihren sehr unterschiedlichen Kompetenzen und Zugangsvoraussetzungen anbieten. Eine solche könnte sich mehr am differenzierten Bedarf der Unternehmen wie auch an den Bedürfnissen zukünftiger Call Center Agents orientieren.

In diesem Zusammenhang schließt sich die Frage an, inwieweit Dortmund sich als führender Call Center-Standort auch zukünftig behaupten kann. Wie eingangs erwähnt, halten bzw. hielten in der Projektlaufzeit von Januar 2001 bis März 2002 auch in Dortmunder Call Centern Stagnation und Personalabbau einzug. Eine erfolgreiche Standortsicherung ist vor allem an Kostenvorteile des Standorts gebunden. Doch spielen auch Qualitätsstandards der Call Center-Dienstleistung eine große Rolle, welche sich in erster Linie durch qualifiziertes Personal und die Qualität des zur Verfügung stehenden Rekrutierungspotenzials gewährleisten lässt.

Zwar hat sich gezeigt, dass Frauen und hierbei vor allem Berufsrückkehrerinnen ein geeignetes Rekrutierungspotenzial für Call Center darstellen, doch besteht weiterhin Handlungsbedarf zur Förderung der Erwerbstätigkeit von Frauen. Dieser erstreckt sich aus der Sicht der Frauen unter anderem auf folgende Aspekte:

- Frauen müssen **zur frühzeitigen Rückkehr** in das Erwerbsleben nach einer Familienphase aktiv **ermutigt** werden, um dem Know-how-Verlust vorzubeugen. Sie bedürfen dabei einerseits eines realistischen Bildes von den Chancen auf dem Arbeitsmarkt und andererseits der Vorbilder von Frauen, die trotz ihrer Erwerbstätigkeit die Familie nicht vernachlässigt haben, so dass aus den Kindern „was werden“ konnte.
- Wohnort- oder arbeitsplatznahe und vor allem ganztägige **Kinderunterbringung** nimmt in der Ermöglichung einer frühzeitigen Rückkehr ins Erwerbsleben einen großen Stellenwert ein. Gerade in Bezug auf die Arbeitsaufnahme in einem Call Center sind die weitreichenden Öffnungszeiten wichtig. Schließlich stehen die Öffnungszeiten von Kindergärten oder Horten den Arbeitszeiten im Call Center oftmals entgegen. Traumhaft wären also Betriebskinder-

gärten von Call Cent ern, indem diese eine Kinder betreuung während den entsprechenden Arbeitszeiten ermöglichen könnten.

- Die Tatsache, dass Frauen alleine für die Sicherung des Lebensunterhaltes aufkommen müssen (seien sie allein lebend oder auch allein erziehend), die aufgrund ihrer Qualifikation ein Rekrutierungspotenzial für Call Center darstellen, macht es notwendig Arbeitsplätze (bzw. finanzielle Unterstützungssysteme) zu schaffen, die das **Existenzminimum** (mit Kindern) sichern. Teilzeitarbeit im Call Center reicht in dieser Hinsicht oftmals nicht aus, wird jedoch oft als erster Einstieg von Unternehmen angeboten.
- Arbeitslose Frauen müssen verstärkt durch **qualifizierte Beratung und Betreuung** unterstützt werden. Gerade Berufsrückkehrerinnen und Langzeitarbeitslose müssen ihr Selbstbewusstsein stärken und individuelle Bewerbungsstrategien entwickeln. Hierfür reichen die bisherigen Beratungsangebote von Arbeits- und Sozialämtern nicht aus. Wichtig erscheint eine langfristige, integrative, d.h. alle Lebensbereiche umfassende und individuenzentrierte Perspektive in der Betreuung („**Counseling**“), denn bei Kurzzeit-Maßnahmen verpufft der Elan, sich wieder ins Erwerbsleben zu wagen, zu schnell, weil die Frauen immer auch mit Rückschlägen in der Arbeitsplatzsuche umgehen müssen. – Wie sich zeigte, war das „offene Ohr“ beim IUK Institut auch über die Qualifizierung und das Projekt hinaus eine wichtige Unterstützung für die Frauen. Proaktiv war die Betreuung unter anderem durch die kontinuierliche telefonische Verbleibserhebung, indem die Frauen dann immer noch mal um Rat fragen und „ihr Herz ausschütten“ konnten.
- Die Dortmunder (Beratungs- und Qualifizierungs-)Einrichtungen wie z.B. die Regionalstelle Frau und Wirtschaft, das Frauenzentrum Huckarde, das Mütterzentrum aber auch Beratungsangebote für Arbeitslose sind vielen Frauen nicht bekannt oder sie haben gar Scheu sich an sie zu wenden (nach dem Motto: „Soweit ist es bei mir noch nicht, dass ich die Hilfe brauche...“). Um den Frauen eine qualifizierte Beratung zukommen lassen können, bedarf es weiterer **Öffentlichkeitsarbeit**. Denn die Frauen wissen oftmals nicht, an wen sie sich wenden können. Das IUK Institut hat während des Projekts immer wieder Informationen weitergegeben und stieß bisweilen auf Erstaunen, dass es überhaupt solche Einrichtungen gibt und was diese anbieten.

Erwerbslose Frauen und gerade Berufsrückkehrerinnen bieten nach wie vor die erforderlichen Qualifikationen und stellen Rekrutierungspotenzial dar, das es weiter auszuschöpfen gilt. Obwohl die Arbeitsbedingungen in manchen Call Centern mit den Lebensbedingungen von Frauen schwer vereinbar sind, bedeutet dies, dass weitere Anstrengungen unternommen werden müssen, um die Möglichkeiten zur Erwerbstätigkeit im Call Center zu verbessern.

## Literatur- und Quellenverzeichnis

- Arbeitskreis Assessment Center e.V. (1996): Standards der Assessment Center-Technik; In: ders. (Hrsg.): Assessment Center als Instrument der Personalentwicklung: Schlüsselkompetenzen, Qualitätsstandards, Prozeßoptimierung. Hamburg
- Bagnara, Sebastiano (2000): Entwicklungstrends von Call Centern in Europa: Teilbericht des Projekts EURO-TELEWORK. Rom (leicht bearbeitet, übersetzt u. gekürzt von Tina Lachner, IUK Institut GmbH, Dortmund)
- Baumeister, Hella (2002): Call Center in Bremen: Strukturen, Qualifikationsanforderungen und Entwicklungstendenzen. Bremen (Arbeiterkammer Bremen)
- Brötz, Rainer / Oberlindober, Hannes (2000): Call Center und Berufliche Bildung: Qualifizierung der Beschäftigten in Call Centern. In: <http://194.245.102.226/HBV.nsf/HBV/Them...Fakten/78CACC85B2E82644C12567C600414DA> am 15.12.2000
- CallZ Nr.2 (2001): Existenzsicherung durch Qualifizierung. oder: Warum steigen die Stressfaktoren, wenn das Telefon klingelt? Dortmund
- Grutzek, Markus (2001): Sprechen muss der Agent noch selbst. In: Call Center profi 02/2001, S. 60-62
- Harder, Beate (2001): Personalauswahl. In: Jahnke/Rabbe 2001, S. 101-108
- Hölz, Ralf (2001): Der Mitarbeiter im Call Center. In: Jahnke/Rabbe 2001, S. 57-68
- IUK Institut (2000): Projektantrag „Rekrutierungspotenziale im Rahmen von proaktiven Dezentralisierungsstrategien in Call Centern“. Dortmund
- Jahnke, Jennifer / Rabbe, Georg (Hrsg.) (2001): Praxishandbuch Call Center: Fachwissen kompakt für Agents und Management. Ein Handbuch der Call Center Akademie NRW. Marl
- Jeserich, Wolfgang (1981): Mitarbeiter auswählen und fördern: Assessment-Center-Verfahren. München/Wien
- Kottusch, Danuta (2001): Personal für alle Ebenen: Assessment Center. In: Call Center profi 04/2001, S. 30-32
- Menzler-Trott, Eckart / Hasenmaile, Christa (2001): Arbeitnehmer im Call Center: Situation – Rechte – Gestaltungsmöglichkeiten. Frankfurt a. M.
- Medienforschung und Beratung (MMB) (1999): Qualifikationsanforderungen in der Call Center-Branche – Status quo und Perspektiven. Eine Untersuchung im Auftrag des Projektträgers des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Bonn
- Multi-MIRTI Konsortium (2001): e-work-CD: Call Centers & Telearbeit: Informations- und Trainings-CD-Rom. Dortmund
- Schuler, Helga / Papst, Johanna (2000): Personalentwicklung im Call-Center der Zukunft: Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden. Neuwied
- Statistisches Bundesamt (2002): Schulstatistik (aktualisiert am 12.11.2002) In: <http://www.destatis.de/basis/d/biwiki/schultab16.htm>
- von Lüde, Rolf u. a. (2002): Ausgewählte Ergebnisse zur Untersuchung „Call Center-Markt in Hamburg“ (Kurzfassung). Hamburg
- Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Dortmund (2000): Dortmunder Call Center 2000. Dortmund