

Qualifikationsanforderungen in der Call Center-Branche - Status quo und Perspektiven

Eine Untersuchung von MMB - Michel Medienforschung und Beratung
im Auftrag des
Projekträgers des BMWi für Informationstechnik

Zielsetzung der Untersuchung

Die Aufgabenstellung für dieses Projekt konzentrierte sich auf die Frage nach dem derzeitigen Bedarf an Aus- und Weiterbildung für Fachkräfte in Call Centern. Neben einer umfassenden Auswertung vorhandener Daten und einschlägiger Fachliteratur wurde eine telefonische Befragung von Call Center-Betreibern durchgeführt. An der Befragung nahmen 100 zufällig ausgewählte Call Center in der Bundesrepublik Deutschland teil.

Qualifikationsanforderungen der Call Center-Branche in Deutschland

- Die Arbeit als Fachkraft in einem Call Center entwickelt sich in Deutschland immer stärker zu einem Beruf mit spezifischen Anforderungen, der in Festanstellung und häufig auch auf einem Vollzeitarbeitsplatz ausgeübt wird.
- Call Center stellen besonders hohe Anforderungen an "soft skills" ihrer Mitarbeiter, vor allem an kommunikative Fähigkeiten und Dienstleistungsorientierung.
- Berufserfahrung, vorzugsweise in einem kaufmännischen Beruf, erhöht in der Regel die Chancen von Bewerbern, für die Arbeit als Call Center-Agent ausgewählt zu werden.
- Die Mindestdauer eines Schulungsangebots für Call Center-Agents beziffern die Unternehmen mit sechs Wochen. Dienstleistungs-Call Center, also auf das Call Center-Geschäft spezialisierte Unternehmen, sprechen sich mehrheitlich für eine umfangreichere Schulung von ca. drei Monaten aus.
- Neben Schulungsangeboten für Berufserfahrene (etwa nach dem bundesweit angebotenen IHK-Curriculum) empfiehlt sich eine Integration von Call Center-Kompetenzen in bestehende Ausbildungsberufe. Auch die Schaffung eines speziellen Berufsbildes für die Telemarketing-Branche sollte erwogen werden.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung / Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse	2
1.1	Informationsstand.....	2
1.2	Neue Erkenntnisse	3
1.3	Handlungsorientierte Schlußfolgerungen	4
2	Arbeitsmarkt Call Center – Branchenstruktur und Qualifikationsnachfrage ...	6
2.1	Vorüberlegungen: Struktur und Entwicklung des Call Center-Markts	6
2.2	Zertifikatslehrgang „Call Center-Agent (IHK)“	9
3	Ergebnisse der Betriebsbefragung.....	10
3.1	Einleitung: Fragestellung und Methode.....	10
3.2	Die Struktur der Call Center	11
3.3	Integration der Ausbildung in die Call Center-Praxis.....	14
3.4	Das IHK-Curriculum – hohe Bekanntheit, wenig konkrete Erfahrungen	15
3.5	Was sollte ein Call Center-Agent lernen?	17
3.6	Fast zwei Wochen pro Jahr für die innerbetriebliche Weiterbildung	22
4	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	24

1 Einleitung / Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse und Handlungsempfehlungen

Mit dem Call Center-Boom der letzten Jahre ist in Deutschland auch der Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern in diesem Bereich stark angewachsen. Nicht selten erweist sich das Reservoir an einsatzfähigem Personal als wichtigster Standortfaktor für die Ansiedlung neuer Call Center. Diesem erheblichen und weiter sprunghaft wachsenden Qualifikationsbedarf versucht eine ebenfalls dynamisch wachsende Zahl von Aus- und Weiterbildungsangeboten gerecht zu werden.

Die vorliegende Studie, die vom Projektträger des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMW) für Medientechnologie in Auftrag gegeben wurde, will erste Antworten auf die Frage nach geeigneten Qualifikationsmaßnahmen für die Call Center-Branche liefern. Die Studie, die von MMB - Michel Medienforschung und Beratung durchgeführt wurde, stützt sich in erster Linie auf die Befragung einer großen Zahl von Call Center-Betreibern. Außerdem wurde eine umfassende Auswertung der vorhandenen Literatur sowie einschlägiger Datenbestände durchgeführt.

Im folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse der Studie in einer kurzen Zusammenfassung präsentiert, ergänzt durch erste handlungsorientierte Empfehlungen.

1.1 Informationsstand: Was die Fachöffentlichkeit heute bereits über den Arbeitsmarkt Call Center und seine Qualifikationsanforderungen weiß

Branchenwachstum: Call Center sind inzwischen auch in Deutschland ein wichtiger Wirtschaftsfaktor mit starker Wachstumsdynamik. Es wird davon ausgegangen, daß die Gesamtzahl der Call Center von 1997 auf 1998 um 50 Prozent gewachsen ist - von ca. 1.000 auf ca. 1.500 (Deutscher Direktmarketing Verband / DDV).

Arbeitsmarkt: Die Zahl der Call Center-Arbeitsplätze wird für 1998 mit etwa 120.000 beziffert (DDV). Das jährliche Wachstum in diesem Arbeitsmarkt wird auf ca. 25 Prozent geschätzt. Verlässliche Statistiken liegen, bedingt durch die Unübersichtlichkeit und Dynamik der Branche, bisher noch nicht vor.

Call Center-Typen: Es kristallisieren sich drei Typen von Call Centern heraus: 1. Inhouse-Call Center (arbeiten ausschließlich für das eigene Unternehmen); 2. Spezialdienstleister (haben sich auf eine Branche spezialisiert); 3. Allround-Dienstleister.

Inhouse-Call Center dominieren: Insgesamt haben Dienstleistungs-Call Center (Typ 2 und 3) derzeit etwa 15 Prozent Anteil am Arbeitsmarkt.

Inbound ist Schwerpunkt: Das inbound-Geschäft (Bearbeitung eingehender Telefonate) dominiert in Deutschland; auf outbound-Aktivitäten (aktive Kundenansprache) entfallen maximal 10 Prozent der Calls.

Flache Hierarchie: Call Center zeichnen sich durch flache Hierarchien aus. Das Verhältnis Call Center-Agents / Call Center Management beträgt im Durchschnitt 90 zu 10.

Altersstruktur: Das Durchschnittsalter von Call Center-Agents liegt um die 30 Jahre. In großen Dienstleistungs-Call Centern ist die Belegschaft deutlich jünger.

Geschlechterverteilung: Der Frauenanteil bei Call Center-Agents beträgt im Durchschnitt zwischen 60 und 70 Prozent. In Dienstleistungs-Call Centern ist der Anteil deutlich höher.

Beschäftigungsdauer: Während Call Center-Agents in den USA maximal ein Jahr beschäftigt werden, ist die Fluktuation in Deutschland – mit einer durchschnittlichen Beschäftigungsdauer von zweieinhalb Jahren – erheblich geringer. Auch hier zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Call Center Typen: inhouse tendiert zu höherer Beschäftigungsdauer.

Anstellungsverhältnis: Die Festanstellung ist im Call Center die Regel. Dabei halten sich Vollzeit- und Teilzeitarbeitsplätze insgesamt gesehen die Waage. „630-Mark-Verträge“ sind in den meisten Call Centern unverzichtbar, bilden allerdings nicht den Regelfall.

Schulbildung: Das Gros der Call Center-Mitarbeiter hat Abitur. Dies ist auch bedingt durch den relativ hohen Anteil an studentischen Teilzeitbeschäftigten.

Berufliche Vorbildung: In vielen Fällen, vor allem bei Inhouse-Call Centern, verfügen die Mitarbeiter über eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung. In allen befragten Unternehmen finden sich jedoch auch zahlreiche Mitarbeiter mit fachfremden Berufsbiographien (Patchwork-Biographien).

Qualifikationsprofil der Agents: Die Qualifikationsbereiche „Kommunikative Fähigkeiten“ sowie „Dienstleistungsorientierung“ bilden die Schwerpunkte des Anforderungsprofils an Call Center-Agents; erst danach rangieren die Qualifikationsbereiche „technische Kompetenzen“ (Umgang mit der spezifischen Call Center-Technik) und „Produktkenntnisse“.

1.2 Neue Erkenntnisse: Was die vorliegende MMB-Studie an neuen Informationen ermittelt hat

Junge Branche: 80 Prozent der Call Center wurden in den 90er Jahren gegründet. 40 Prozent der Call Center sind sogar jünger als fünf Jahre.

Kurzzeit-Qualifizierung dominiert: Call Center, die ihren Nachwuchs selbst qualifizieren, beschränken sich in der Regel (ca. 2/3 der Fälle) auf 6-wöchige Inhouse-Kurse mit hohem praktischem Anteil.

IHK-Curriculum bekannt: Drei Viertel der Call Center Betreiber geben an, von dem im Herbst 1997 eingerichteten bundesweit einheitlichen Zertifikatslehrgang der IHK („Call Center-Agent (IHK)“) gehört zu haben. Eigene Erfahrungen mit Absolventen hatte jedes sechste Call Center.

Bewertung erfahrungsabhängig: Call Center, die mit Absolventen des IHK-Lehrgangs eigene Erfahrungen gesammelt haben, bewerten den Kurs deutlich besser (Note 2,8) als Call Center, die den Kurs nur vom Hörensagen kennen (Note 3,8).

Optimale Kursdauer hängt vom Call Center-Typ ab: Während Inhouse-Call Center überwiegend für eine Kurzzeit-Qualifizierung (im Schnitt 6 Wochen) votieren, sprechen sich Dienstleister mehrheitlich für umfangreichere Schulungen (3 Monate) aus.

Praxis ist vorrangig: Wichtigste Ausbildungsbestandteile sind für alle Call Center-Typen die Module „Training on the job“ und „Service-orientierte Kommunikation“.

Unterschiedliche Gewichtung je nach Typ: Am ehesten verzichten können Inhouse-Call Center auf die Module „Kaufmännische Grundlagen“ und „Moderne Informationsverarbeitung“. Naheliegender Grund: Fachkräfte, die zu Call Center-Agents geschult werden, verfügen bereits über diese Qualifikationen.

Defizite im IHK-Curriculum: Neben einer Verstärkung des Praxisanteils („Telefonpraxis“) und der – im IHK-Lehrgang fehlenden – Einführung in „aktives Verkaufen / out-bound-Aktivitäten“ wünschen sich die Befragten eine stärkere Berücksichtigung der Schlüsselqualifikationen (Stressbewältigung, Teamfähigkeit usw.).

Weiterbildung wird wichtig genommen: Im Schnitt nimmt jeder Call Center Mitarbeiter 13 Tage pro Jahr an Schulungsmaßnahmen teil. Bei Dienstleistungs-Call Centern sind es sogar durchschnittlich 19 Tage pro Jahr.

1.3 Handlungsorientierte Schlußfolgerungen

Wachstumsmarkt Call Center: Alle vorliegenden Arbeitsmarktstudien stimmen darin überein, daß die Call Center-Branche auch in den nächsten fünf Jahren stark wachsen wird. Daraus resultiert ein wachsender Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern auf allen Ebenen, vor allem aber auf der Einstiegsebene „Call Center-Agent“.

Qualifizierung mit Augenmaß: Trotz des dynamischen Wachstums der Call Center-Branche muß vor einer überhitzten Qualifizierungsoffensive gewarnt werden. Zunächst sollte den Unternehmen die Chance gegeben werden, mit den Absolventen der neuen Qualifizierungseinrichtungen (in NRW sind das bereits 15 „Call Center-Akademien“!) erste Erfahrungen zu sammeln.

Beruf, nicht "Mc Job": Anders als in den USA werden Call Center-Agents in Deutschland in fester Anstellung und zum großen Teil auch auf Dauer beschäftigt. Allerdings hat sich in der Öffentlichkeit das Image vom „Mc Job“ festgesetzt, wozu nicht zuletzt zahlreiche „schwarze Schafe“ unter den Dienstleistungs-Call Centern beitragen.

Berufserfahrung zählt: Bei der Personalauswahl legen Call Center großen Wert auf berufliche Vorkenntnisse. Besonders gute Chancen haben Personen mit einer kaufmännischen Ausbildung. Aber auch andere Berufe aus Dienstleistung und Handel eignen sich als Grundlage für die Tätigkeit im Call Center. Damit eröffnen sich sehr gute Chancen für Berufsrückkehrer/innen sowie für die Wiedereingliederung von (Langzeit-)Arbeitslosen.

Modelle für die Qualifizierung: Kurzfristig empfiehlt sich die Fortbildung von Personen mit einschlägiger Berufsausbildung, wie sie der IHK-Zertifikatslehrgang vorsieht. Mittelfristig sollte jedoch eine Integration der Call Center-Qualifikation in bestehende Ausbildungsberufe (v.a. im Dienstleistungssektor) sowie in einschlägige Fachhochschulstudi-

engänge erfolgen. Ob sich für den spezifischen Bedarf der Allround-Dienstleistungs-Call Center die Schaffung eines eigenen Berufsbildes (etwa „Telemarketing-Fachwirt“) empfiehlt, sollte in Gesprächen mit den Sozialpartnern ermittelt werden.

2 Arbeitsmarkt Call Center – Branchenstruktur und Qualifikationsnachfrage

2.1 Vorüberlegungen: Struktur und Entwicklung des Call Center-Markts

Die große Bedeutung der Kommunikation für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird inzwischen nicht nur in Dienstleistungsunternehmen erkannt.¹ Eine Folge ist, daß eine wachsende Zahl von Unternehmen in Deutschland Call Center für die Kundenkommunikation nutzt. Nach einer Umfrage unter den 5.000 umsatzstärksten Unternehmen in Deutschland setzten 1997 bereits 30 Prozent der Unternehmen Call Center für Serviceleistungen wie Telefonberatung, Bestell- oder Service-Hotlines, Infolines oder Terminvereinbarungen ein. Weitere 20 Prozent der befragten Unternehmen planten bis Ende 1998 die Einrichtung eines Call Centers oder die Zusammenarbeit mit einer externen Telemarketing-Agentur.²

Verlässliche Daten über die Zahl der Call Center und der dort geschaffenen Arbeitsplätze liegen derzeit nicht vor. Nach Schätzungen des Deutschen Direktmarketing Verbandes (DDV) ist die Zahl der Call Center von ca. 1.000 im Jahr 1997 auf ca. 1.500 Ende 1998 angewachsen. Den Arbeitsmarkt für Call Center Mitarbeiter beziffert der DDV mit 120.000 (Anfang 1998) – mit stark steigender Tendenz, wie eine DDV-Sprecherin verlauten läßt: „Zum Jahresende erwarten wir 30.000 Arbeitsplätze mehr“.³ Das Arbeitsmarktwachstum wird für die nähere Zukunft mit jährlich ca. 25 Prozent vorausgesagt.⁴ Angesichts des Fehlens repräsentativer Markterhebungen sind solche Zahlen allerdings mit großer Vorsicht zu bewerten.

Vor allem Dienstleistungsbranchen setzen derzeit in größerem Umfang Call Center ein. Aber auch Handel und Industrie erkennen die Potentiale dieses Instruments zur Optimierung des Kundenservice, wie die folgende Übersicht (Tabelle 1) über die Verteilung der Call Center auf einzelne Branchen zeigt.⁵

Tabelle 1 Verteilung der Call Center auf Wirtschaftszweige (Angabe in %)

¹ Vgl. Handbuch Call Center-Management. Hannover 1996, S. 13f.

² Information des Deutschen Direktmarketing Verbandes DDV (http://www.ddv.de/knowledge/knowledge_studien.html)

³ Friedhelm Weidelich: Telemarketing wird zur Jobmaschine. Handelsblatt, Nr. 199 vom 15.10.98, S. 25.

⁴ Vgl. Durchbruch Multimedia - Deutschland im internationalen Vergleich. (Untersuchung von Booz-Allen & Hamilton für das BMBF). Bonn 1998, S. 17.

⁵ Quelle: CoPers, veröff. in: Computer Fachwissen 4/98.

Versicherungen	24,6
Informations- und Kommunikationswirtschaft	19,1
Finanzdienstleister	14,5
Handel und Vertrieb	11,6
Medien	7,2
Industrie	4,4
Kartenservice	4,4
Versorgungsunternehmen	2,9
Sonstige	11,3

Anders als in den USA, dem Ursprungsland der Call Center, konzentriert sich das Gros der deutschen Call Center auf das „Inbound“-Geschäft. Mit den Begriffen „inbound“ und „outbound“ wird die Hauptrichtung der Anrufe in einem Call Center unterschieden. Unter inbound wird die Annahme von Gesprächen, zugleich aber auch ein umfassendes Angebot bei der Kundenbetreuung verstanden. Bei Outbound-Aktivitäten geht es um die aktive Kundenansprache.

Vielfach ist in der Diskussion über den neuen Arbeitsmarkt der Call Center von der Schaffung minderwertiger Arbeitsplätze mit geringer sozialer Absicherung und niedrigen Einkünften die Rede. Eine solche Entwicklung wird durch unsere Untersuchungen nicht bestätigt. Aufs ganze gesehen dominieren in der Call Center-Branche unbefristete Arbeitsverträge, von denen etwa die Hälfte auf Vollzeitarbeitsplätze entfällt (s.u.).

Vor allem das praktische Training der Schlüsselqualifikationen „Kommunikationsfähigkeit“ und „Kundenorientierung“, das mit der Beschäftigung als Call Center-Mitarbeiter einhergeht, wirkt sich positiv auf den weiteren beruflichen Werdegang aus. Das gilt vor allem für Inhouse-Call Center und hochwertige Dienstleister. Die Aufstiegschancen innerhalb eines Call Center sind allerdings eingeschränkt, da hier auf flache Hierarchien großer Wert gelegt wird.

Im Auftrag des ecmc – Europäisches Zentrum für Medienkompetenz, hat MMB Ende 1997 eine Expertenbefragung zur Ermittlung von Arbeitsmarktstrukturen und Qualifikationsanforderungen in der Call Center Branche durchgeführt. Die wichtigsten Befunde dieser Studie werden im folgenden in Stichworten präsentiert⁶:

- *Hierarchie*: Der Anteil von sogenannten First-Level-Agents und Second-Level-Agents (letztere verfügen i.d.R. über spezielle Fachkompetenz) auf der einen Seite und Call Center-Management (Supervisor; Techniker; Manager) liegt in den meisten Fällen bei etwa 90 (Agents) zu 10 (Management).

⁶ ecmc (Hrsg.): Arbeitsmarktpotentiale und Qualifizierungsanforderungen für Call Center Mitarbeiter. Marl 1998. (im Netz unter: www.cca.nrw.de)

- *Altersstruktur:* Das Durchschnittsalter von Call Center-Mitarbeitern liegt um die 30 Jahre. Beim Einstieg in Call Center-Aktivitäten ziehen die Unternehmen oft erfahrene Mitarbeiter aus dem Haus zusammen, deren Durchschnittsalter in der Regel über 30 liegt. Wächst die Zahl der Mitarbeiter, dann sinkt der Altersdurchschnitt. In großen Call Centers liegt der Durchschnitt bei 25 Jahren.
- *Geschlechterverteilung:* In den meisten Fällen beträgt der Frauenanteil bei First-Level-Agents zwischen 60 und 70 Prozent. Je höher die Funktion, desto größer ist auch in diesem Arbeitsmarkt der Männeranteil.
- *Beschäftigungsdauer:* Hohe Fluktuation bewirkt erhöhte Kosten, daher ist es offensichtlich das Ziel der meisten Unternehmen – inhouse wie Dienstleister – Mitarbeiter im First-Level-Bereich für einen Zeitraum von mindestens zwei bis drei Jahren zu beschäftigen. Kurzarbeitsverhältnisse sind nicht die Regel und werden weder von Unternehmen noch von Mitarbeitern angestrebt.
- *Anstellungsverhältnis:* Festanstellung ist in den befragten Call Centern die Regel, freie Mitarbeiter werden nur sporadisch beschäftigt. Vollzeit- und Teilzeitarbeitsplätze halten sich insgesamt gesehen die Waage, wobei der Wunsch nach einer Teilzeitbeschäftigung mit flexiblen Arbeitszeiten häufig auch von Mitarbeitern formuliert wird.
- *Schulbildung:* Das Gros der Call Center-Mitarbeiter verfügt über Abitur, mindestens aber mittlere Reife. Z.T. werden „Quereinsteiger“ mit größerer Berufs- und Lebenserfahrung bevorzugt.
- *Berufliche Vorbildung:* In vielen Fällen, vor allem bei Inhouse-Call Centern aus dem Versicherungs- und Kreditgewerbe, verfügen die Call Center-Mitarbeiter über eine abgeschlossene kaufmännische Ausbildung. In allen befragten Unternehmen finden sich jedoch auch zahlreiche Mitarbeiter mit fachfremden Berufsbiographien. Auch im Bankbereich scheint die Tendenz in Richtung einer „Trainierbarkeit“ des Fachwissens zu gehen.
- *Aus- und Fortbildung:* Die meisten befragten Unternehmen haben ihre Call Center-Mitarbeiter selbst ausgebildet. In großen Unternehmen zeichnet gewöhnlich die Personalentwicklung hierfür verantwortlich, kleine und mittlere Unternehmen greifen häufiger auf die Unterstützung durch spezialisierte Berater zurück. Der innerbetrieblichen Fortbildung wird von den meisten Unternehmen ein sehr hoher Stellenwert beigemessen. Externe, überbetriebliche Seminare werden in der Regel nur bei Spezialthemen in Anspruch genommen; allerdings wird das verfügbare Angebot als sehr lückenhaft beschrieben.
- *Ausbildungsdauer:* In der Regel setzen die befragten Experten ein Minimum von einem Monat und ein Maximum von drei Monaten für die Ausbildung einschlägig vorklassifizierter Bewerber oder bewährter Mitarbeiter an. Die meisten Experten gehen davon aus, daß es etwa sechs Monate dauert, bis Neueinsteiger über das im Call Center erforderliche Wissen verfügen.
- *Aufstiegschancen:* Angesichts des geringen Alters der Call Center-Branche sind Aussagen zu Karriereverläufen von Mitarbeitern mit großer Vorsicht zu bewerten.

Alle Befragten gehen davon aus, daß für erfolgreiche Call Center-Mitarbeiter gute Aufstiegschancen im Unternehmen bestehen. Angesichts des raschen Wachstums der Branche, werden v.a. erfahrene Supervisoren dringend gesucht. Allerdings zeigt die Binnenstruktur der Branche, daß dieser Stellenmarkt sehr eng begrenzt ist. Generell ist festzustellen, daß die entscheidenden Schlüsselqualifikationen von Call Center-Mitarbeitern – Serviceorientierung und Kommunikationsfähigkeit – zunehmend auch außerhalb des Call Center-Arbeitsmarktes immer größere Bedeutung bekommen haben.

Die Ergebnisse der Expertenbefragung zeigen ein überraschend homogenes Bild der Qualifikationsanforderungen an Call Center-Mitarbeiter. Gefragt nach einer Gewichtung der vier Qualifikationsbereiche

- „Technische Kompetenz“,
- „Produktwissen“,
- „Kommunikation“ und
- „Motivation/Dienstleistungsbereitschaft“,

wurde den kommunikativen Fähigkeiten die höchste Bedeutung beigemessen. Technische Qualifikationen, also die Fähigkeit zur Bedienung der Hard- und Software eines Call Centers, spielt ebenso wie das Produktwissen eine eher nachgeordnete Rolle. Beide Bereiche gelten als leicht erlernbar und werden von den Unternehmen schon jetzt mit Erfolg in internen Kursen vermittelt.

2.2 Zertifikatslehrgang „Call Center-Agent (IHK)“

Eine wachsende Zahl von Bildungseinrichtungen bietet inzwischen Trainingsmaßnahmen für die Call Center Branche an. Allein in Nordrhein-Westfalen sollen bis Ende 1998 voraussichtlich 18 Call Center-Akademien ihre Arbeit aufnehmen. Um dem Wildwuchs der Lehrgänge und Abschlüsse entgegenzuwirken und einheitliche Kriterien für die Zertifizierung von Qualifizierungsmaßnahmen zu erreichen, entwickelte die IHK Düsseldorf ein Lehrgangsmodell, das im Herbst 1997 vom Deutschen Industrie- und Handelstag (DIHT) als bundesweit zertifizierter Lehrgang übernommen wurde. Das gemeinsam mit Call Center-Betreibern aus dem Rheinland entwickelte Curriculum umfaßt sechs Wochen (240 Unterrichtsstunden) und soll die unverzichtbaren Basisqualifikationen für eine Tätigkeit als Call Center-Agent vermitteln.

Mit dem Weiterbildungskurs sollen in erster Linie Interessenten angesprochen werden, die über eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen und/oder ein Hochschulstudium absolviert haben. Es wird davon ausgegangen, daß der Kurs sich in besonderem Maße für Berufsrückkehrer/innen eignet. Das Curriculum setzt sich aus fünf Modulen zusammen, von denen vier für alle Teilnehmer obligatorisch sind. Das Modul 1 ist fakultativ.

Tabelle 2 Aufbau des Zertifikatslehrgangs „Call Center-Agent (IHK)“

1. Modul	„Moderne Informationsverarbeitung“	60 Ustd.
2. Modul	„Call Center: Grundlagen und Einblick in eine neue Dienstleistung“	30 Ustd.
3. Modul	„Service- und kundenorientierte Kommunikation im Call Center“	80 Ustd.
4. Modul	„Kaufmännische Grundlagen: Einblick in Datenschutz und Recht sowie Arbeitsplatzorganisation und Zeitmanagement“	40 Ustd.
5. Modul	„Training on the job“	30 Ustd.

Quelle: DIHT-Bildungs-GmbH

Am Ende des Lehrgangs wird bei bestandener Prüfung ein Zertifikat mit der Bezeichnung „Call Center-Agent (IHK)“ verliehen.

Ende 1998 wurde mit dem Zertifikatslehrgang „Call Center-Teamleiter“ ein weiterer IHK-Lehrgang entwickelt. Mit diesem ebenfalls sechswöchigen Lehrgang, der in einigen Weiterbildungseinrichtungen bereits angeboten wird, soll der dringend benötigte Nachwuchs für Leitungsfunktionen im Call Center qualifiziert werden.

3 Ergebnisse der Betriebsbefragung

3.1 Einleitung: Fragestellung und Methode

Die vorliegende Untersuchung zum Ausbildungsbedarf für Call Center basiert auf einer telefonischen Betriebsbefragung von 100 Call Centern⁷ in Deutschland in der Zeit vom 27.10. bis zum 30.10.1998. Befragt wurden in den Unternehmen die Leiter des Call Centers. Es wurde darauf geachtet, daß die Gruppe der Dienstleistungs-Call Center und der Inhouse-Call Center mit jeweils 50 Unternehmen in der Befragung vertreten sind. Ausgewählt wurden die Call Center aus einem Adressensatz von 154 Inhouse-Call Centern und 271 Dienstleistungs-Call Centern.

Im einzelnen geben die Ergebnisse Antwort auf folgende Fragen:

- Welche Struktur hat der Arbeitsmarkt Call Center in Deutschland derzeit aus qualifikatorischer Sicht, d.h. welche Tätigkeitsprofile und Qualifikationsanforderungen haben sich herausgebildet?
- Welche Anforderungen stellt die Call Center-Branche an die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter, insbesondere der zahlenmäßig dominierenden Gruppe der First-Level Agents (Mitarbeiter mit Basisqualifikation)?

⁷ Definition für Call Center als Grundlage für die Unternehmensauswahl: Das Call Center muß über mindestens fünf Telefonarbeitsplätze mit entsprechender technischer Ausstattung verfügen.

- Wie werden die derzeit vorhandenen Ausbildungskonzepte von den Personalexperten in den Call Centers bewertet?
- Wie sieht das optimale Ausbildungskonzept von Call Center-Mitarbeitern aus Sicht der Call Center-Betreiber aus?

3.2 Die Struktur der Call Center

Entgegen unseren ursprünglichen Annahmen, wonach Call Center entweder als Dienstleister *oder* als Inhouse-Call Center fungieren, bildet etwa ein Drittel der von uns befragten Call Center einen eigenen Typus: Sie sind sowohl Dienstleistungs- als auch Inhouse-Call Center (im folgenden „Call Center-Mischtyp“ genannt). Auf die 100 Interviews verteilen sich die drei Call Center-Typen wie folgt:

Tabelle 3 Verteilung der Call Center-Typen

Art des Call Centers	In %
Dienstleistungs-Call Center	36
Inhouse-Call Center	32
Call Center-Mischtyp	31
	N = 99 ⁸

Wie unterscheiden sich diese drei Call Center-Typen in puncto Größe, Mitarbeiterzahl, Gründungsjahr und räumlicher Verteilung in Deutschland?

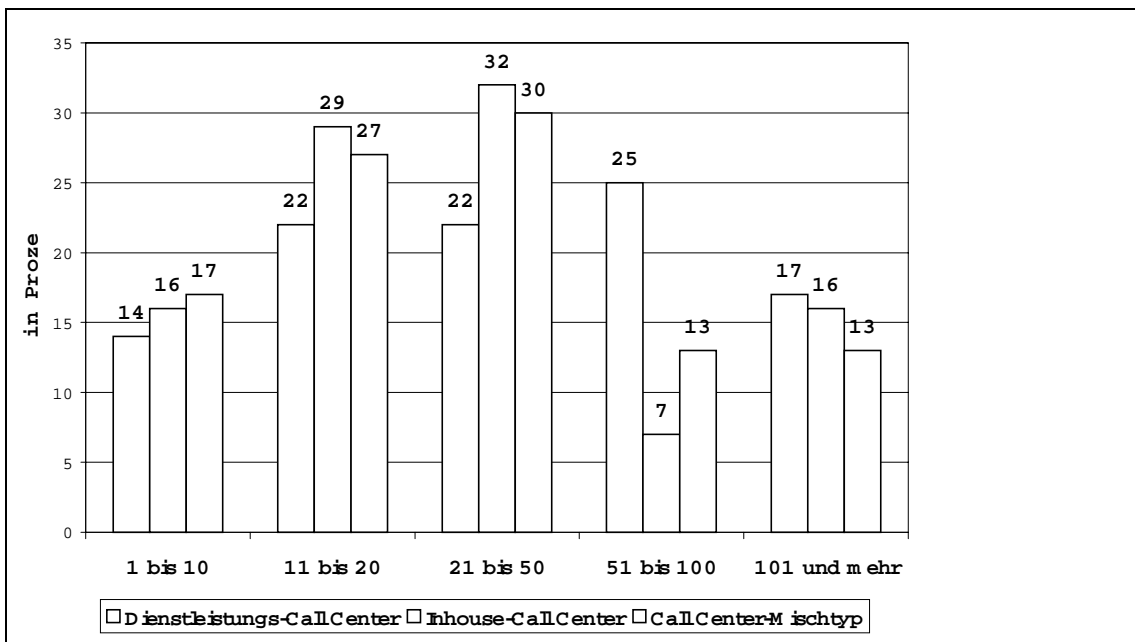
Durchschnittlich verfügt ein Call Center über **70 Plätze**⁹, die sich **112 Mitarbeiter** teilen. Von diesen Mitarbeitern sind **81 First Level Agents** (72 Prozent). Allerdings bestehen sowohl zwischen den Call Center-Typen als auch zwischen den Unternehmen innerhalb eines Typs große Unterschiede.

Unter den drei Call Center-Typen verfügen die Inhouse-Call Center sowohl über die meisten Call Center-Plätze (im Schnitt 97) als auch über die meisten Mitarbeiter (146). Die Gruppe der Dienstleistungs-Call Center enthält den höchsten Anteil von Kleinunternehmen mit einer Mitarbeiterzahl zwischen eins und zehn (vgl. Abbildung 2), aber auch den höchsten Anteil unter den Großunternehmen (101 und mehr Mitarbeiter). Denkbar ist, daß kleine Dienstleistungs-Call Center ihre Telefonfachkräfte auch „in eigener Sache“ einsetzen – beispielsweise mit Aufgaben in der Telefonvermittlung oder zur Akquise neuer Kunden.

⁸ Ein Call Center-Betreiber gab über die Art seines Call Centers keine Auskunft.

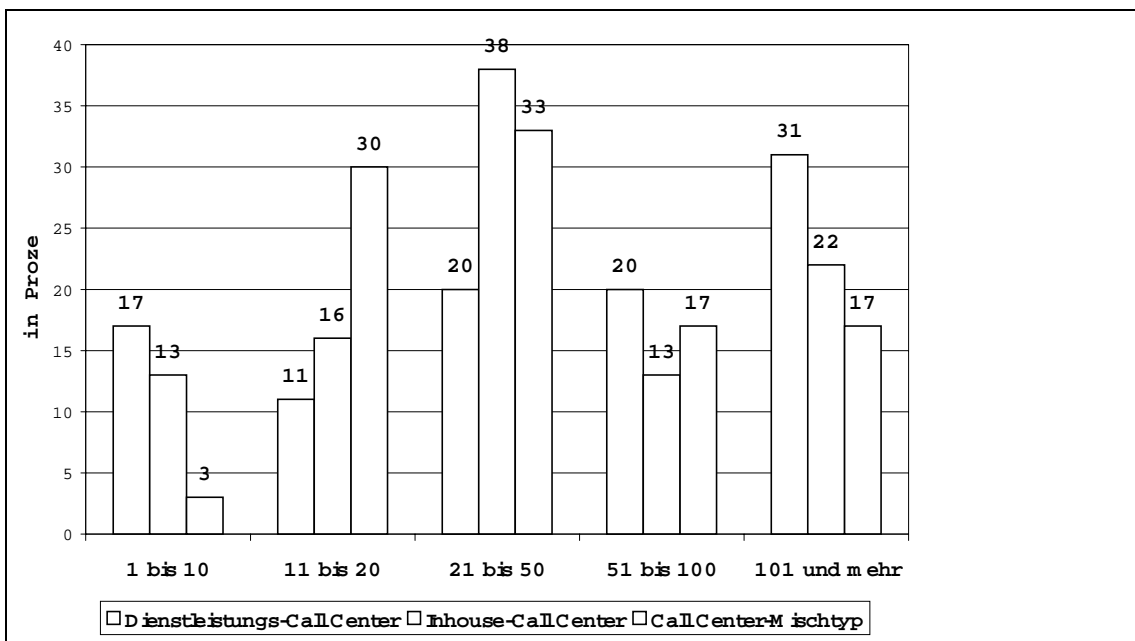
⁹ Bei dieser Berechnung wurde das größte befragte Call Center mit 4000 Plätzen und 8000 Mitarbeitern ausgeschlossen.

Abbildung 1 Anzahl der Call Center-Plätze



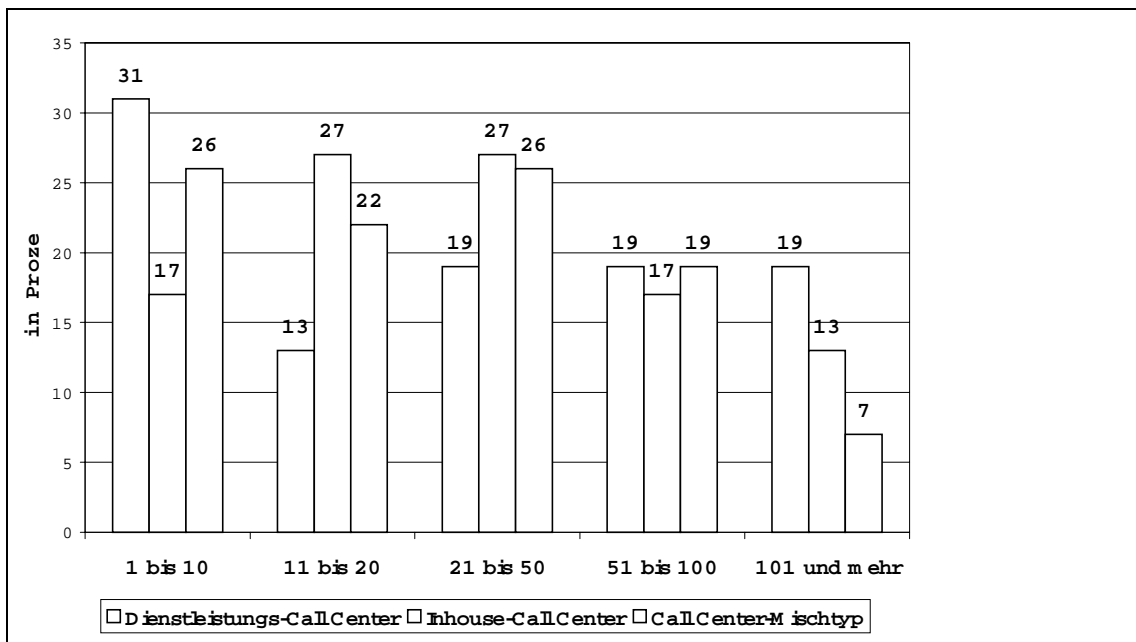
Quelle: MMB - Michel Medienforschung und Beratung, n=97 Unternehmen

Abbildung 2 Anzahl der Call Center-Mitarbeiter



Quelle: MMB - Michel Medienforschung und Beratung, n=97 Unternehmen

Abbildung 3 Anzahl der First-Level-Agents



Quelle: MMB - Michel Medienforschung und Beratung, n=89 Unternehmen¹⁰

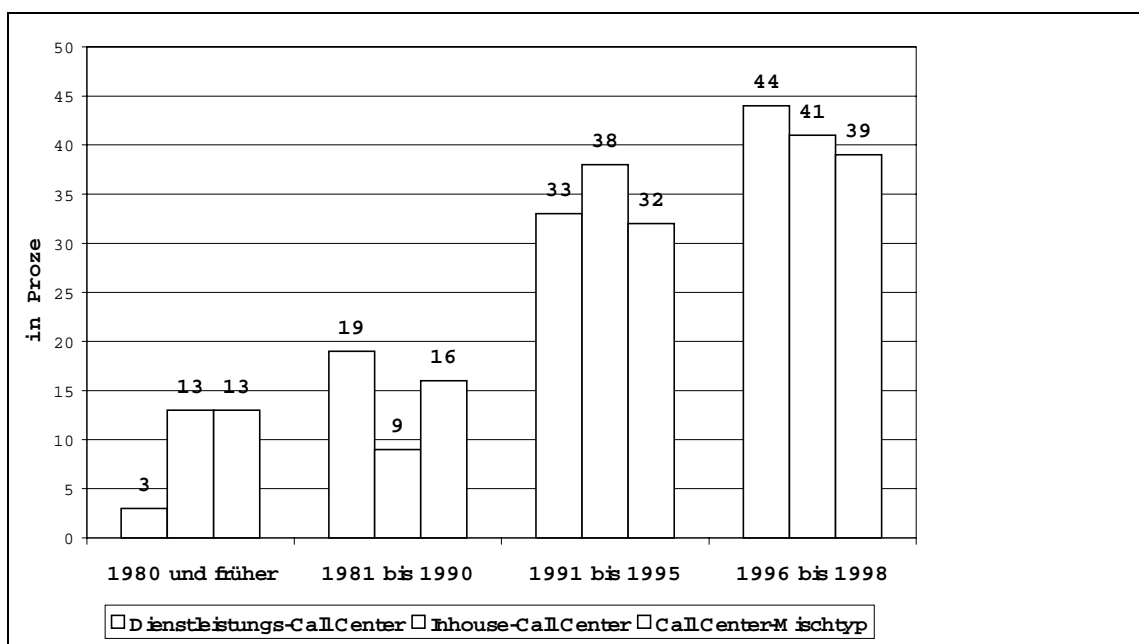
Wie sieht das **Verhältnis von Call Center-Plätzen zu Call Center-Mitarbeitern** aus?

Die Relation ist für die einzelnen Call Center-Typen nahezu gleich: Im Schnitt teilen sich etwa 1,5 Mitarbeiter einen Call Center-Arbeitsplatz. In jedem fünften Call Center liegt die Relation bei mehr als zwei Mitarbeitern pro Platz, in einem Fall sogar bei acht Mitarbeitern.

Auch wenn der Begriff „Call Center“ vergleichsweise neu ist, sind diese keineswegs eine völlig neue Einrichtung. Rund ein Viertel aller untersuchten Call Center wurde vor 1991 gegründet. Die meisten **Call Center-Gründungen** fallen allerdings in die Zeit des Call Center-Booms nach 1995 (41 Prozent).

¹⁰ Die übrigen Unternehmen weisen keine First Level Agents aus.

Abbildung 4 Gründungsjahr der Call Center



Quelle: MMB - Michel Medienforschung und Beratung, n=99 Unternehmen

Unterschiede im Gründungsjahr ergeben sich für die drei Call Center-Typen (vgl. Abbildung 4): Dienstleistungs-Call Center existierten vor 1980 nur wenige. Ihre Zahl nimmt erst ab den 80er Jahren zu. Ab den 90er Jahren steigt die Zahl der Call Center in allen drei Typen gleichermaßen an. Die meisten Call Center-Gründungen fallen unabhängig vom Call Center-Typus in die Zeit nach 1995.

Ein großer Teil der Call Center in unserer Stichprobe befindet sich in den **Bundesländern** Nordrhein-Westfalen (21) und Bayern (20), gefolgt von Hessen (14), Hamburg (11), Niedersachsen (10) und Baden-Württemberg (10). Andere Bundesländer sind mit fünf Call Centern und weniger bzw. mit keinem Call Center vertreten. Sicherlich ist die Stichprobe nicht groß genug, um repräsentative Aussagen über die Verteilung von Call Centern in der Bundesrepublik Deutschland zu gewinnen. Die beiden führenden Länder in der Liste dürften aber widerspiegeln, wo „das Mekka der Call Center“ liegt.

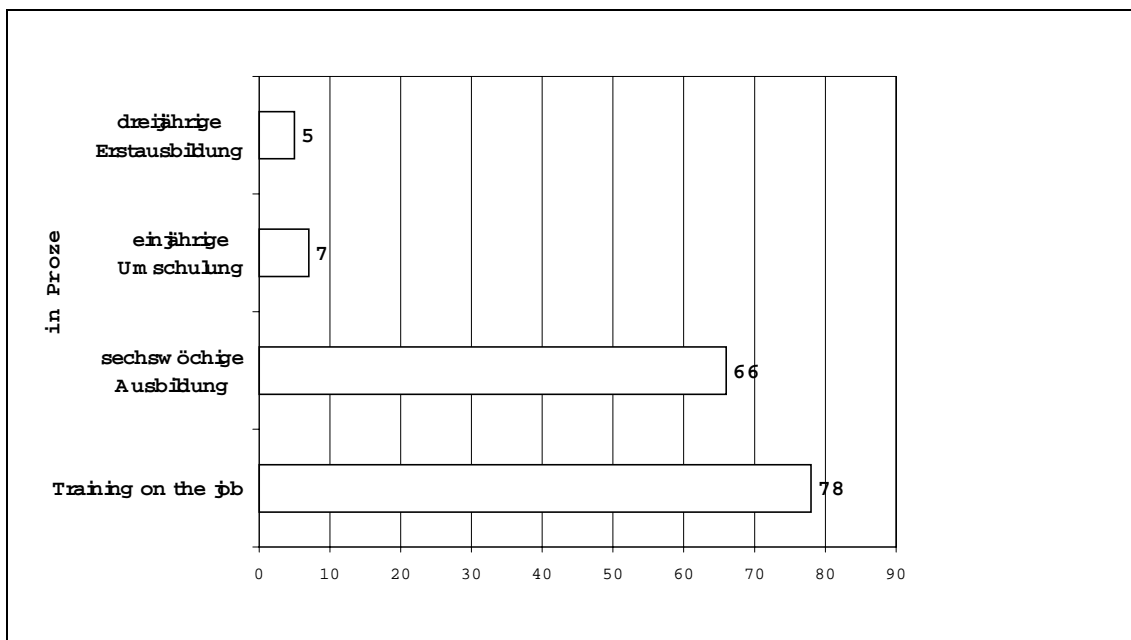
3.3 Integration der Ausbildung in die Call Center-Praxis

Fünf von sechs Call Centern (86 Prozent) führen Aus- oder Weiterbildungsmaßnahmen für Call Center-Mitarbeiter selbst durch. Unter den reinen Dienstleistungs-Call Centern sind es sogar *alle* befragten Unternehmen.

Doch nicht alle bieten eine *geregelte* Aus- und Weiterbildung an. 78 Prozent der Call Center-Betreiber verstehen unter Weiterbildung „Training on the job“, sogar 92 Prozent sind es in der Gruppe der Dienstleistungs-Call Center. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern eine ca. sechswöchige Einführung an. Seltener kommt es vor, daß Call Center-Betreiber längere Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen durchführen: Sieben Prozent der befragten Unternehmen führen ca. zwölfmonatige

Umschulungen durch, fünf Prozent bieten eine dreijährige Ausbildung an. Drei von vier Erstausbildern zählen zu den Call Center-Mischtypen.

Abbildung 5 Von 100 Call Centern führen folgende Ausbildungsmaßnahmen durch



Quelle: MMB - Michel Medienforschung und Beratung, n=86 Unternehmen

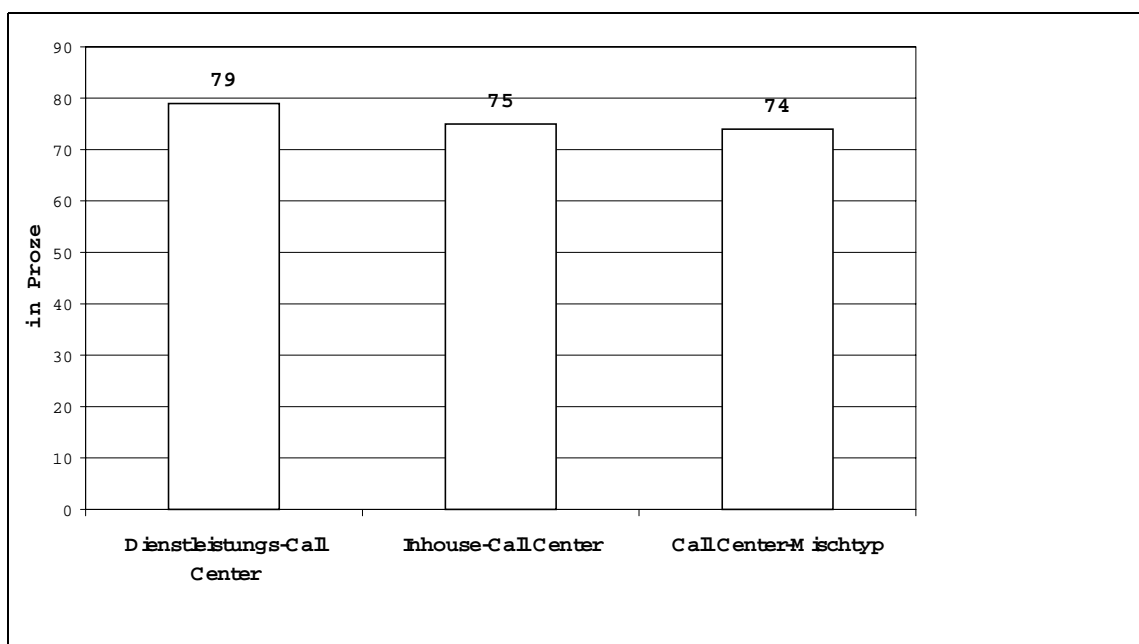
Mit der langfristigen Ausbildung erschließen sich Call Center-Unternehmen ein weiteres Geschäftsfeld, das ihnen außerdem noch einen guten Zugriff auf qualifizierten Nachwuchs bietet. Offenbar sind einige unter ihnen ausgesprochene Call Center-Akademien – immerhin bieten drei Unternehmen sowohl eine einjährige Umschulung als auch eine dreijährige Ausbildung an.

3.4 Das IHK-Curriculum – hohe Bekanntheit, wenig konkrete Erfahrungen

„Haben Sie schon einmal vom IHK-Curriculum (also dem zertifizierten Lehrgang der Industrie- und Handelskammern) für Call Center-Agents gehört?“ lautete unsere Frage an die Call Center-Betreiber. Ergebnis: Der Bekanntheitsgrad ist groß - drei Viertel der Befragten kennen das IHK-Curriculum¹¹ – dies gilt für alle drei Call Center-Typen gleichermaßen (vgl. Abbildung 6).

¹¹ Vgl. DIHT-Bildungs-GmbH (Hg.) (11/97). „Call Center-Agent (IHK)“. Basisqualifikation für telefonische Kundenbetreuer(innen). Zertifikatslehrgang. Veranstaltungstips.

Abbildung 6 Bekanntheit des Zertifikatslehrgangs „Call Center-Agent (IHK)“

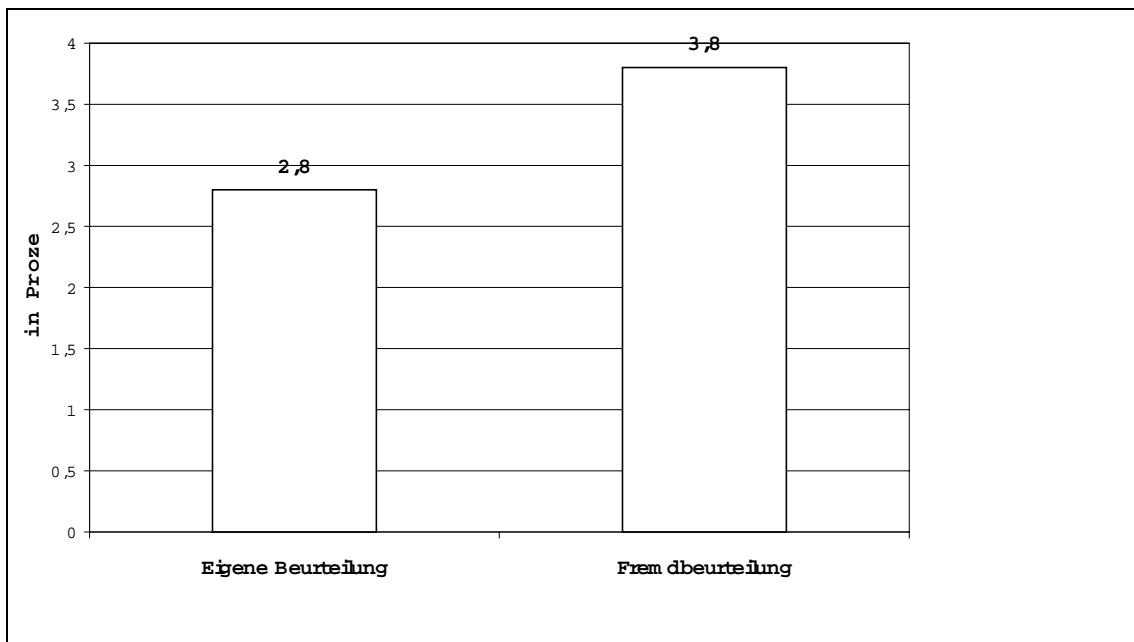


Quelle: MMB - Michel Medienforschung und Beratung, n=99 Unternehmen

Doch nur jeder sechste Call Center-Betreiber (15 Prozent) kann auch auf eigene Erfahrungen mit diesem Curriculum verweisen. Es kennen also nur wenige beispielsweise Absolventen einer Ausbildungseinrichtung, die nach diesem (noch jungen) Curriculum unterrichtet wurden. Von diesen 15 trauten sich nur elf Befragte zu, das Curriculum aufgrund eigener Erfahrungen zu beurteilen (vgl. Abbildung 7). Dabei überwiegen auf einer Notenskala von 1 („sehr gute Erfahrungen“) bis 6 („sehr schlechte Erfahrungen“) die positiven Bewertungen. Der Notenschnitt liegt bei 2,8.

Andere Befragte kennen das IHK-Curriculum nur vom Hörensagen (z. B. über Fachkollegen), haben aber noch keine eigenen Erfahrungen mit dem Lehrgang gemacht. Sie wurden gebeten, die Urteile ihrer Gesprächspartner in einer Note zusammenzufassen. Allerdings haben viele Befragte mit dieser Beurteilung Schwierigkeiten – sei es, daß sie „nichts von anderen gehört“ haben (33 Befragte) oder daß sie kein eindeutiges Urteil fällen wollten (vier Befragte meinten „mal so, mal so“). Acht Befragte haben die Antwort ganz verweigert. Die übrigen 16 Call Center-Betreiber, die eine Bewertung abgaben, polarisieren in ihren Einschätzungen. Fünf von ihnen vergaben die Note „2“, sechs Befragte die Noten „5“ und „6“. Der Mittelwert liegt mit 3,8 einen ganzen Notenpunkt unter der „Selbstbeurteilung“. Dies bedeutet: Wer das IHK-Curriculum nur vom Hörensagen kennt, erhält davon oft ein negativeres Bild, als wenn er eigene Erfahrungen mit diesem Lehrgangskonzept gemacht hat.

Abbildung 7 Bewertung des Zertifikatslehrgangs „Call Center-Agent (IHK)“



Quelle: MMB - Michel Medienforschung und Beratung, n=11 bzw. 16 Unternehmen

3.5 Was sollte ein Call Center-Agent lernen?

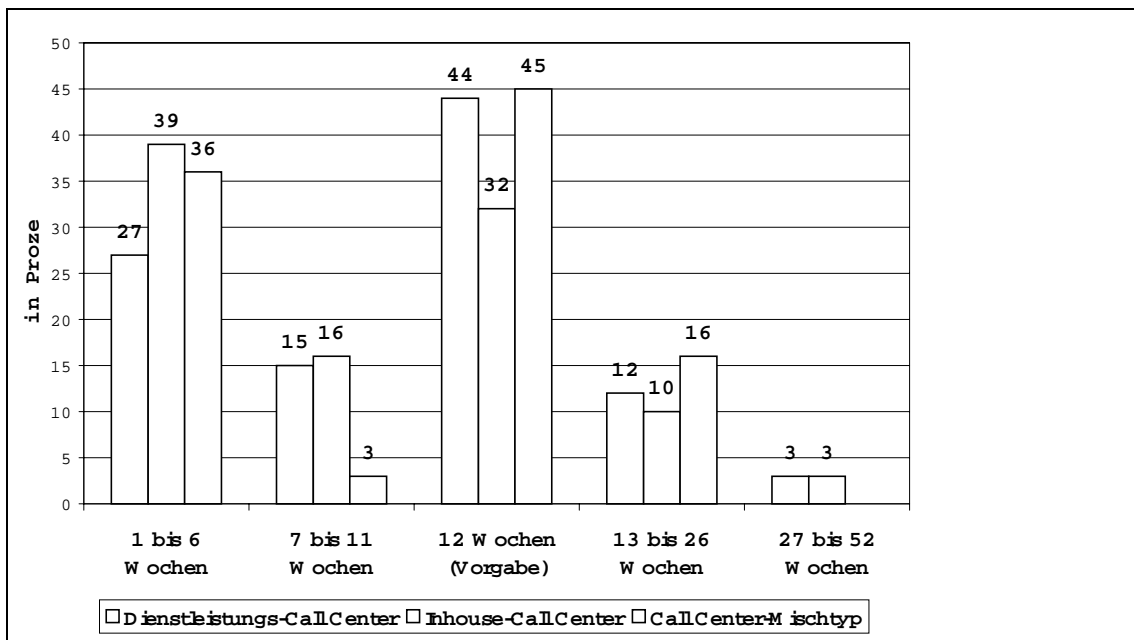
Fast alle Call Center-Leiter haben sehr genaue Vorstellungen von den Inhalten eines Lehrgangs für Call Center-Agents. Um diese Vorstellungen zu konkretisieren, baten wir die Befragten, ihr „Wunsch-Curriculum“ in Kontrast zu einem von uns vorgestellten „Modell-Lehrgang“ zu formulieren. Dieser Modell-Lehrgang entspricht in den meisten Punkten dem IHK-Curriculum.

Auf diese Weise gewannen wir eine Beurteilung des IHK-Konzepts, ohne es explizit als IHK-Curriculum vorzustellen. Eventuelle positive oder negative Vorurteile gegenüber dem IHK-Lehrgang schlugen somit nicht auf die Bewertung durch.

Das IHK-Curriculum empfiehlt eine **Kursdauer** von ca. 240 Stunden. In einem Kurs mit acht Unterrichtsstunden pro Tag an fünf Tagen in der Woche entspräche dies einem Umfang von sechs Wochen. Die Befragten sprachen sich allerdings für einen längeren Lehrgang aus – ihre Vorschläge liegen im Schnitt bei 10,5 Wochen. Sie orientierten sich damit an unserer Vorgabe im Fragebogen, die bei zwölf Wochen lag.

Wie verteilen sich diese Vorstellungen auf die einzelnen Call Center-Typen? Ist der Bedarf an einer einführenden bzw. tiefergehenden Ausbildung davon abhängig, ob es sich um ein Dienstleistungs-Call Center oder um ein Inhouse-Call Center handelt?

Abbildung 8 Gewünschte Länge des Call Center-Lehrgangs



Quelle: MMB - Michel Medienforschung und Beratung, n=96 Unternehmen

Einem größeren Anteil der Betreiber von Dienstleistungs-Call Centern (44 Prozent) und von Call Center-Mischtypen (45 Prozent) sagt unsere Vorgabe von einer zwölfwöchigen Lehrgangsdauer zu.¹² In Inhouse-Call Centern sind die zeitlichen Ansprüche an die Ausbildung geringer: Viele von ihnen (39 Prozent) bevorzugen die Länge des IHK-Curriculums oder einen noch kürzeren Lehrgang. Offenbar verlangt man von Mitarbeitern in Dienstleistungs-Unternehmen eine höhere Qualifikation – zumindest aber eine längere Ausbildung. Das Votum der Betreiber spräche aber eher gegen eine Aus- bzw. Weiterbildung, die über ein halbes Jahr hinausgeht.

Ein weitgehender Konsens existiert über die **Lerninhalte** des IHK-Curriculums¹³, die von uns in einer Liste aufgezählt wurden:

1. Moderne Informationsverarbeitung (also vor allem EDV-Grundlagen)
2. Einführung in die neue Dienstleistung „Call Center“
3. Service-orientierte Kommunikation
4. Kaufmännische Grundlagen, Arbeitsplatzorganisation
5. Training on the job.

Zusätzlich zu den Lerninhalten des IHK-Curriculums hat MMB einen weiteren Vorschlag auf die Themenliste gesetzt:

¹² Ein Zusammenhang zwischen der Call Center-Größe und der gewünschten Ausbildungslänge läßt sich nicht feststellen.

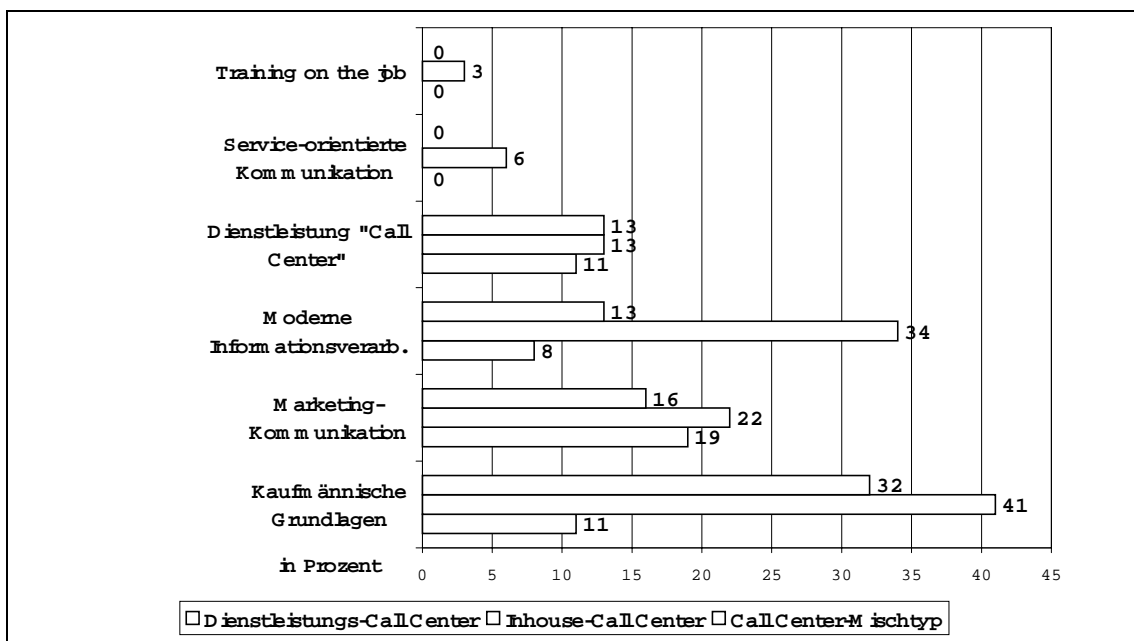
¹³ Die genauen Bezeichnungen der Lehrgangsböcke wurden für die Zwecke der Telefonbefragung leicht umformuliert.

6. Funktion des Call Centers in der Marketing-Kommunikation.

Die Befragten hatten die Möglichkeit, Bestandteile aus diesem „Modell-Lehrgang“ zu streichen und andere hinzuzufügen. 56 Prozent der Call Center-Leiter machten von dieser Möglichkeit Gebrauch, darunter viele Betreiber von Inhouse-Call Centern. 44 Prozent hingegen waren mit den Lerninhalten zufrieden und strichen keine Vorgabe.

Welche Inhalte sind den Befragten am wichtigsten? Welche können am ehesten gestrichen werden?

Abbildung 9 Von 100 Call Center-Betreibern wollen den folgenden Curriculums-Bestandteil streichen

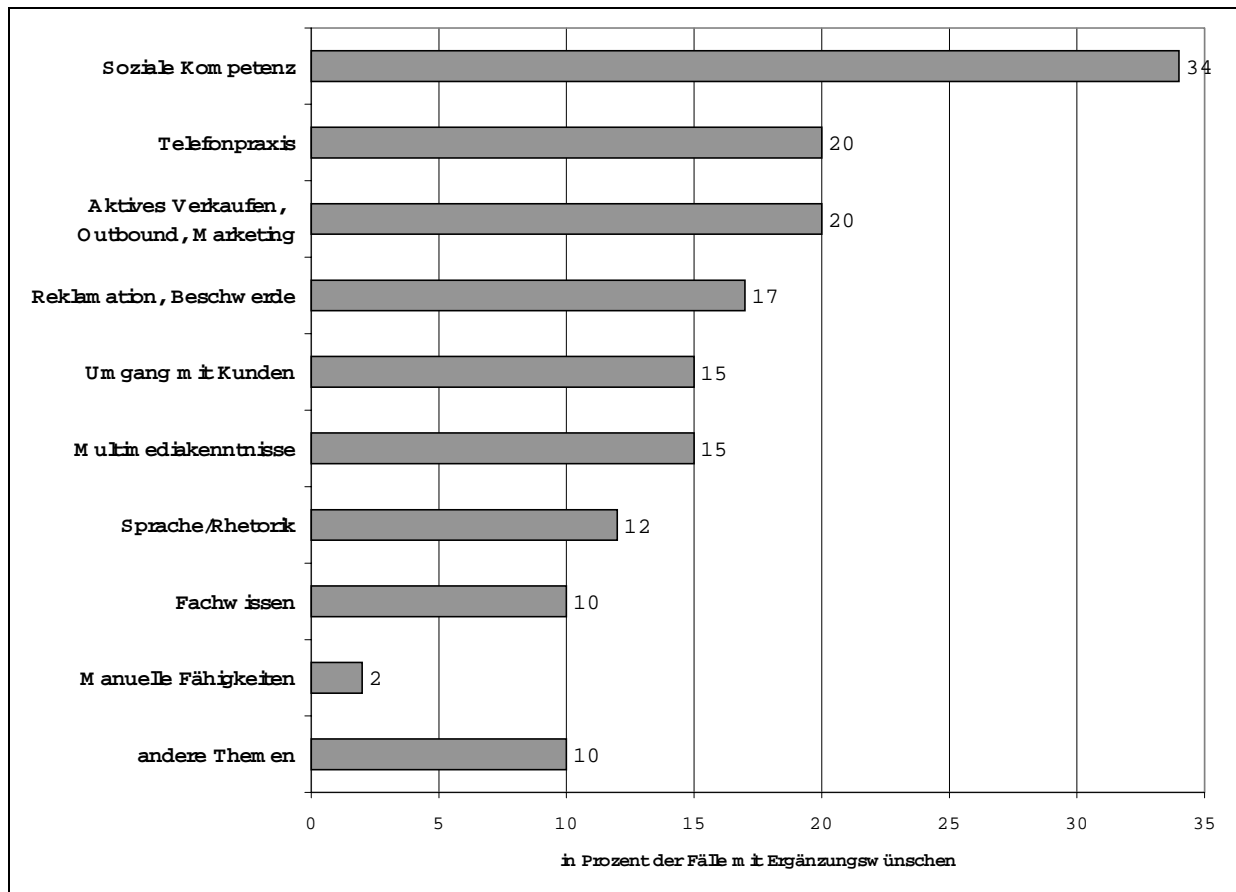


Quelle: MMB - Michel Medienforschung und Beratung, n=99 Unternehmen

Es sind vor allem die Inhouse-Call Center, die weiterführende Qualifikationen wie Kaufmännische Grundlagen, Marketing-Wissen oder Grundlagen der EDV nicht benötigen. Die gewünschte Kernkompetenz ist demnach für alle drei Typen die „service-orientierte Kommunikation“ und die Vermittlung von Praxiskenntnissen als „Training on the job“.

Über diese Themen hinaus schlagen 41 Befragte weitere Lerninhalte vor. Teilweise handelt es sich dabei um Themen, die sich auch unter andere Curriculums-Blöcke subsumieren ließen. Daß sie dennoch von den Call Center-Betreibern explizit genannt wurden, ist ein Zeichen dafür, daß ihnen innerhalb des Curriculums ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden soll. Folgende Themen sollten in einem „Modell-Curriculum“ stärker berücksichtigt werden:

Abbildung 10 Themen, die im „Modell-Curriculum“ stärker berücksichtigt werden sollen



Quelle: MMB - Michel Medienforschung und Beratung, n=41 Unternehmen mit Ergänzungswünschen

Die meisten Nennungen (14) von zusätzlichen Lerninhalten betreffen die soziale Kompetenz der künftigen Mitarbeiter. In einigen Fällen wurde genauer nach Themen wie Streßbewältigung, Teamfähigkeit und Abwicklungskompetenz unterschieden. Offenbar bestehen hier besonders hohe Defizite in der bestehenden Ausbildung oder den vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter. Gerade der Bereich Streßbewältigung zeigt, daß die Call Center-Agents für den „rauhem“ Alltag im Call Center fit gemacht werden sollen.

Die zweitgrößte Gruppe „Telefonpraxis“ (acht Nennungen) korrespondiert mit dem oben erwähnten Themenblock „Training on the job“. Call Center-Agents sollen so geschult werden, daß sie bereits ausreichend praktische Call Center-Erfahrung mitbringen¹⁴. Eine gleichgroße Gruppe spricht speziell Outbound-Funktionen von Call Centern an. Über den reinen Telefonservice hinaus sollen Mitarbeiter in der Lage sein, am Telefon Waren oder Dienstleistungen zu verkaufen.

Eine weitere spezielle Call Center-Funktion spricht der Umgang mit Reklamationen und Beschwerden an, der insgesamt sieben mal als Curriculum-Bestandteil gewünscht wurde.

¹⁴ Diesen Wunsch äußerten vor allem Dienstleistungs-Call Center und Unternehmen des Call Center-Mischtyps.

Jeweils sechs Nennungen erhielten die Themen „Umgang mit Kunden“ – ein Wunsch, die Call Center-Agenturen für die Bedürfnisse von Telefonteilnehmern zu sensibilisieren – und „Kenntnisse in Multimedia“ (z. B. Internet, Microsoft-Office-Anwendungen). In diesen Fällen werden Technikenkenntnisse gewünscht, die über das allgemeine Telekommunikations-know-how in Call Centern hinausgehen.

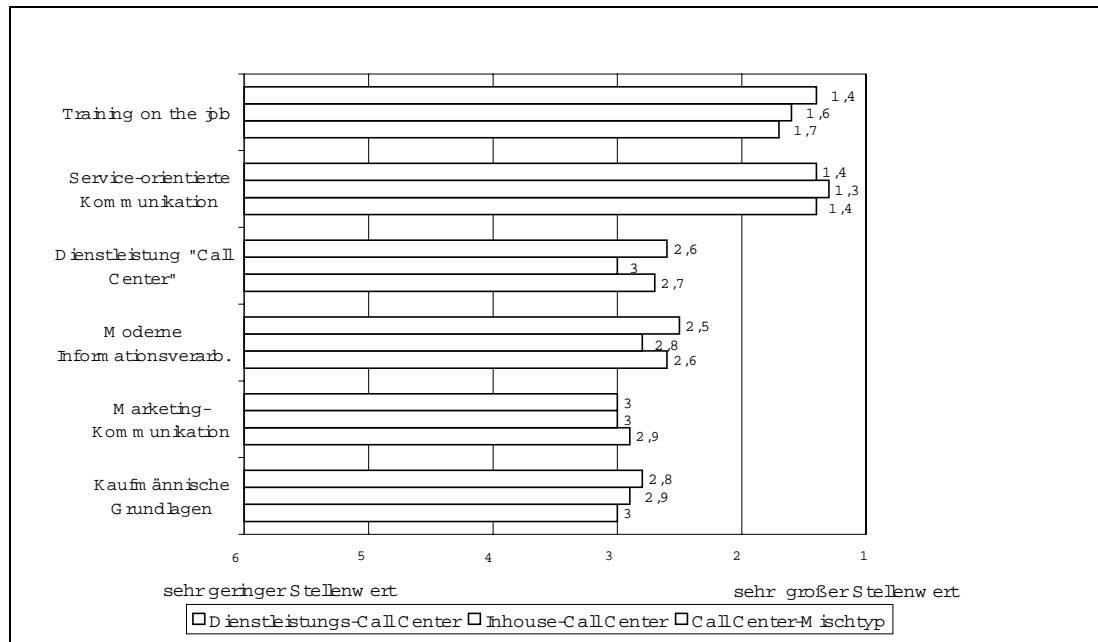
Seltener gefragt ist die Ausbildung von sprachlichen Fähigkeiten („Gesprächsführung“, aber auch „Fremdsprachen“) sowie der Erwerb von Fachwissen. Zu den übrigen Nennungen gehören Themen wie „Datenschutz“, „Marktforschung“ und „Qualitätssicherung“, aber auch manuelle Fähigkeiten wie „Zehnfingersystem“.

Im nächsten Schritt äußerten sich die Call Center-Betreiber zum Stellenwert, den die einzelnen Themen – sowohl die vorgegebenen als auch die eigenen Vorschläge – erhalten sollen. Auf einer Skala von 1 „sehr großer Stellenwert“ bis 6 „nicht so großer Stellenwert“ stufen die Befragten die Themen wie folgt ein:

„Service orientierte Kommunikation“ erhält den größten Stellenwert (1,4), gefolgt von „Training on the job“ (1,6) – hier spiegeln sich die gleichen Präferenzen wider, die bereits in der „Streichliste“ zum Ausdruck kommen. Die übrigen Themen liegen in der Bewertung um etwa einen Skalenpunkt darunter, befinden sich aber immer noch in der oberen Hälfte der Skala. Es wird keines der Themen als „nicht ganz so wichtig“ empfunden.

Auch hier finden sich leichte Unterschiede in der Einschätzung für die einzelnen Call Center-Typen:

Abbildung 11 Stellenwert einzelner Curriculums-Bestandteile



Quelle: MMB - Michel Medienforschung und Beratung, n: zwischen 71 und 97 Unternehmen

Der Stellenwert der Themen „Dienstleistung Call Center“ und „Moderne Informationsverarbeitung“ (EDV) ist für die Betreiber von Inhouse-Call Centern etwas geringer als für die beiden anderen Call Center-Typen. In allen anderen Themenbereichen liegen die Einschätzungen in den unterschiedlichen Call Center-Typen ungefähr gleichauf.

3.6 Fast zwei Wochen pro Jahr für die innerbetriebliche Weiterbildung

Daß der Bildungsaspekt auch in die alltägliche Arbeit des Call Center-Agents hineinreicht, hat bereits die hohe Präferenz für das „Training on the job“ gezeigt. Auch auf die geregelte Weiterbildung während der Arbeitszeit legen die Call Center-Betreiber Wert. Im Schnitt nimmt ein Call Center-Mitarbeiter 13 Tage pro Jahr an Weiterbildungsmaßnahmen teil. Offensichtlich sind die Call Center bemüht, den Zuwachs an know-how und Kompetenz „während“ der Berufsausübung zu erreichen und nicht so sehr in einer vorherigen Ausbildung oder Umschulungsmaßnahme.

Noch größer sind die Weiterbildungsanstrengungen in der Gruppe der Dienstleistungs-Call Center, die im Schnitt 19 Tage im Jahr für Weiterbildungsmaßnahmen zur Verfügung stellen.¹⁵

Eine kleinere Gruppe von Call Centern legt hingegen geringeren Wert auf Weiterbildungsmaßnahmen: 18 Prozent der Call Center-Betreiber gewähren ihren Mitarbeitern fünf und weniger Tage zur Weiterbildung, 14 gaben darüber keine Auskunft.

¹⁵ Ein Befragter brachte mit seiner Angabe von „250 Weiterbildungstagen“ zum Ausdruck, daß jeder Arbeitstag gleichzeitig ein Weiterbildungstag ist. Da aber diese Tage nicht *ausschließlich* für die Weiterbildung vorgesehen sind, bleibt der Fall in der Analyse unberücksichtigt.

4 Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1 Verteilung der Call Center auf Wirtschaftszweige (Angabe in %)	6
Tabelle 2 Aufbau des Zertifikatslehrgangs „Call Center-Agent (IHK)“	9
Tabelle 3 Verteilung der Call Center-Typen	11
Abbildung 1 Anzahl der Call Center-Plätze	12
Abbildung 2 Anzahl der Call Center-Mitarbeiter	12
Abbildung 3 Anzahl der First-Level-Agents	13
Abbildung 4 Gründungsjahr der Call Center	14
Abbildung 5 Von 100 Call Centern führen folgende Ausbildungs- maßnahmen durch	15
Abbildung 6 Bekanntheit des Zertifikatslehrgangs „Call Center-Agent (IHK)“	16
Abbildung 7 Bewertung des Zertifikatslehrgangs „Call Center-Agent (IHK)“	17
Abbildung 8 Gewünschte Länge des Call Center-Lehrgangs	18
Abbildung 9 Von 100 Call Center-Betreibern wollen den folgenden Curriculums- Bestandteil streichen	19
Abbildung 10 Themen, die im „Modell-Curriculum“ stärker berücksichtigt werden sollen.....	19
Abbildung 11 Stellenwert einzelner Curriculums-Bestandteile	21