

# Neue Aufgabengestaltung und ergonomische Software im Call-Center

Arbeitswissenschaftliche Studien über die Arbeitsbedingungen in Call-Centern gibt es bereits eine ganze Menge – jeweils mit eigenen und verschiedenen Schwerpunkten.

Ausgerechnet ein Thema aber ist bisher immer zu kurz gekommen: die Call-Center-Software und ihr Einfluss auf die Arbeitsbedingungen der Agent/innen.

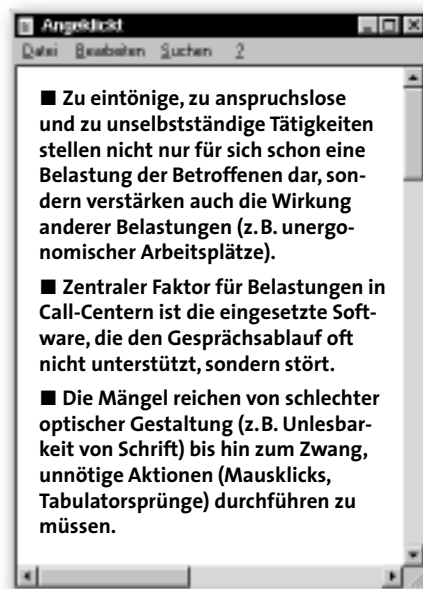
Dies soll hier nachgeholt werden – unter anderem.

**C**ALL-CENTER (CC) sind spezielle ›organisatorische Einheiten‹ zur möglichst effektiven und kostengünstigen Realisierung von Kundenkontakten – mit dem Ziel, eine neue Zugänglichkeit der Unternehmen zu schaffen und durch individuelle Ansprache Kund(inn)en gewinnen und zufriedenstellen zu können. Auch beschäftigungspolitisch werden große Hoffnungen in diesen neuen Dienstleistungsbereich gesetzt. Speziell Frauen werden als Call-Center-Agentinnen angeworben, da man gerade bei ihnen die besonderen Kommunikationsfähigkeiten erwartet, die im Call-Center gebraucht werden. Redegewandt und hilfsbereit, flexibel und teamfähig, belastbar, überzeugend

1... In der *cf* sind in den letzten Jahren mehrere Artikel erschienen, die die hohen Anforderungen und die teilweise problematischen Arbeitsbedingungen für Call-Center-Beschäftigte diskutierten, z. B. ›Schlechte Stimmung im Call-Center?‹ in *cf* 1/02; ›Arbeit im Call-Center – psychisch belastend!‹ in *cf* 10/99; ›Tele-Taylorismus‹ in *cf* 3/00; ›Belastung und Beanspruchung im Call-Center‹ in *cf* 5/00 ...

und kaufmännisch erfahren sollen die CC-›Agents‹ sein. Sie sollen über Grundkenntnisse im Umgang mit dem PC verfügen und ›mit der Stimme lächeln‹ können – doch dieses Lächeln vergeht, wenn die Arbeitsbedingungen nicht stimmen...<sup>1</sup>

Die Tätigkeit an der organisatorischen Grenzstelle Unternehmen/Kunde stellt sowohl sachliche wie kommunikative Anforderungen an die Call-Center-



Agent/innen, wobei aus der technischen Einbindung der Arbeit besondere Belastungen resultieren: Ohne das Zusammenspiel von Telefon und Computer ist die Beratungs-, Telemarketing- und Dienstleistungsarbeit in Call-Centern mit ihren heutigen Abläufen nicht denkbar. Die deshalb notwendige Gleichzeitigkeit von Kundengespräch am Telefon und Aufgabenbearbeitung am Computer erhöht noch die bekannten körperlichen und psychischen Belastungen von Bildschirmarbeit um ›telefonarbeits-typische‹ Belastungen.

Hier soll aus einem Projekt an der Universität Bremen berichtet werden, das sich mit dem Thema ›Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern‹ beschäftigt hat (ComCall)...<sup>2</sup>. Eine Besonderheit gegenüber anderen Call-Center-Forschungsprojekten zum Thema Gesundheitsschutz bestand in der weit reichenden Einbeziehung der tech-

2... Das Projekt wurde von 1999 bis 2002 durch den Bremer Senator für Arbeit im Bremer Programm ›Arbeit und Technik‹ mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Telefonische Auftragsbearbeitung:

## Wunsch ...

- Identifizierung des Kunden
- Identifizierung des Kundenanliegens
- Bearbeitung des Anliegens
- Überprüfung der Eingabe
- Verabschiedung

## ... und Wirklichkeit

- Kunden wollen nur schnell eine Auskunft.
- Kunden wollen einen Artikel bestellen, entscheiden sich dann aber nur für ein Angebot.
- Kunden wollen mehrere Artikel bestellen, bestellen aber nur ein Teil und holen für einen anderen ein Angebot ein.
- Kunden wissen nur ungefähr, was sie wollen.
- Kunden stellen zum Gesprächsende noch eine Frage, die alles wieder umwirft.

nischen Dimension und in der besonders starken Beteiligung der Beschäftigten. In drei Bremer Call-Centern, die dem Projekt – neben der Bremer Arbeitnehmerkammer – als Partner verbunden waren, wurden die organisatorischen und technischen Arbeitsbedingungen und -abläufe der Bildschirm-/Telefonarbeit analysiert.

Hierzu wurden an Arbeitsplätzen von Call-Center-Agent/innen jeweils dreistündige Beobachtungsinterviews (eine Mischung von Beobachtung und Befragung am Arbeitsplatz) durchgeführt. In gesonderten Tests wurde dabei auch die Software gemeinsam mit den Agent/innen auf ihre Gebrauchstauglichkeit für typische Call-Center-Aufgaben genauer untersucht. Auf dieser Basis konnten nicht nur neue Gestaltungskonzepte für qualifizierte Call-Center-Arbeit mit möglichst geringen Belastungen, sondern auch Konzepte für eine angemessenere Computer-Unterstützung entwickelt werden.

## Belastungen durch die Arbeitsorganisation

CALL-CENTER-ARBEIT ist geprägt durch ein hohes Ausmaß an Arbeitsteilung und Standardisierung. Unsere Analysen ergaben im Wesentlichen *organisatorisch* bedingte Belastungen durch hohe Konzentrationsanforderungen, Zeitdruck, sachliche Unterforderung und geringe Handlungsspielräume.

Vor der Geräuschkulisse des Großraumbüros ist nicht nur das individuelle Kundengespräch am Telefon zu führen, sondern parallel dazu auch noch mit dem Computer (also gleichsam in einem zweiten, *technischen* Umfeld) zu arbeiten. Hören, sprechen, lesen, interpretieren, schreiben, suchen – all das hat nahezu gleichzeitig zu geschehen. Und natürlich darf der Gesprächsfaden dabei weder in inhaltlicher noch in emotionaler Hinsicht aus der Hand gegeben werden. Die damit geforderte Verteilung der Aufmerksamkeit auf die zwei ganz unterschiedlichen Arbeitsfelder stellt hohe

Anforderungen vor allem an die Konzentration der Agent/innen.

Hinzu kommt erheblicher Zeitdruck durch knappe Personalplanung, zeitweilig verschärft durch ein aktuell besonders hohes Anruferkommen. Überhaupt ist Call-Center-Arbeit durch Zeitdruck charakterisiert, denn die Gespräche müssen in kurzen, nur wenigen Minuten langen Zyklen vorgabengemäß und ergebnisorientiert ablaufen – selbst in Zeiten geringerer Auslastung. Auf Kundenanforderungen ist schnell zu reagieren und auch bei komplizierteren Aufgabenstellungen, die Arbeit am Computer erfordern, dürfen keine Gesprächspausen entstehen. Besonders bei ›Outbound‹-Telefonaten muss der Gesprächsfaden schnell und straff gesponnen werden.

Unter diesen Bedingungen bedrohen längere Reaktionszeiten des Computersystems die Agentenproduktivität ebenso wie Kund(inn)en, die keinen Umsatz bringen oder besonders umständlich reagieren. Vielfach werden deshalb möglichst viele Systemeingaben parallel zur Gesprächsführung erledigt, um so die Nachbearbeitungszeit zu reduzieren – typische Zeitdruckstrategien, die letztlich die Konzentrationsanforderungen weiter erhöhen. Pausen werden ohnehin nur genommen, wenn es die Warteschlangen zulassen oder wenn der Rechner streikt ...

Manche Agent/innen schätzen das schnelle Arbeitstempo allerdings, da es aus ihrer Sicht die Eintönigkeit einer 8-Stunden-Schicht mildert, in der immer die gleichen Gespräche mit hundert oder mehr Personen zu führen sind. Damit ist indirekt ausgesagt, dass die vorgegebenen Arbeitsabläufe nicht anspruchsvoll genug sind, um die Arbeit auf Dauer interessant zu machen – was unsere Feststellung (zu) geringer Entscheidungs- und Zeitspielräume noch unterstreicht.

Bei alledem ist die Arbeit der Call-Center-Agent/innen nicht nur auf sachlicher, sondern auch auf kommunikativer Ebene geprägt von einengenden Anweisungen zum Umgang mit den Kunden – etwa durch die bekannten Begrüßungsfloskeln und durch stark strukturierende Gesprächsleitfäden, die feste Frage/Antwort-Abfolgen vorgeben. Solche organisatorisch gesetzten und zum Teil auch technisch (in der Software) festgemachten Standards behindern die flexible Gesprächsführung und bringen die Agent/innen häufig in Schwierigkeiten.

## Komplexere Aufgaben und größere Handlungsspielräume

DIE BELASTUNGEN, die wir in unseren Analysen festgestellt haben, sind allerdings nicht an allen Arbeitsplätzen gleich ausgeprägt. Bei reinen Telefontätigkeiten, wie zum Beispiel Bestellannahmen, bei denen Arbeitsaufträge in Zyklen von durchschnittlich zwei bis vier Minuten am Stück und nach vorgegebenen Standards bearbeitet werden, sind sie besonders hoch, wohingegen Arbeitsplätze mit einer Mischung aus Telefon-



und Sachbearbeitung deutlich weniger belasten.

Dies gibt einen Hinweis darauf, in welche Richtung Call-Center-Arbeit verändert werden muss, um die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu verbessern: Die Einengung und Standardisierung der Aufgaben muss weiter zurückgenommen werden. Neue Aufgabenzuschnitte müssen gefunden werden, die neben der Telefonarbeit auch andere qualifizierte Bestandteile bieten, um Call-Center-Arbeit so zu einer fachlich anspruchsvolleren Tätigkeit weiter zu entwickeln. Vorschläge hingegen, die lediglich auf eine Mischung von so genannten Inbound- und Outbound-Tätig-

keiten oder die Einbeziehung einfacher Büroarbeiten abzielen, sind unzureichend.

### **Übernahme vor- und nachgelagerter Tätigkeiten**

Die sachlichen Kompetenzanforderungen steigen, wenn zum unmittelbaren Kundenkontakt vor- und nachgelagerte Tätigkei-

ten hinzugefügt werden: Eine einfache Bestellannahme lässt sich beispielsweise

dadurch anreichern (und bringt kommunikative Entlastung), dass die Call-Center-Beschäftigten neben der reinen Bestellerfassung auch die weitere Abwicklung der Bestellung übernehmen. Werden solche neuen Aufgabenzuschnitte auf die persönliche und umfassende Betreuung eines Kundenkreises ausgerichtet, können sie auch die meisten nach »First-Level« und »Second-Level«

getrennten Zuständigkeiten im Call-Center wieder zusammenführen. Das schafft nicht nur bessere Arbeitsbedingungen, sondern nützt auch den Kund(inn)en. Denn Auskünfte, Fragen, Bestellungen und weitere Beratung könnten so in einem Kontakt, ohne Weiterleitung oder gar erneuten Anruf erledigt werden.

Durch derart veränderte Arbeitsaufgaben entstehen auch fachlich fordernde Tätigkeiten mit höheren Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Die hohen gesprächsbedingten Konzentrationsanforderungen und der Zeitdruck können sinken.

### **Integration von Aufgabenbestandteilen aus Planung/Verwaltung**

Weitere Möglichkeiten zur Anreicherung der Call-Center-Aufgaben entstehen, wenn den Agent/innen zusätzlich zur Bearbeitung der Kundenkontakte auch solche Aufgaben übertragen werden, die mit der Planung, Vorbereitung

oder Unterstützung der Kundenkommunikation zusammenhängen und die heute auf der Teamleitungsebene ausgeführt werden. Mögliche Bereiche solcher Neugestaltung sind die technische und fachliche Mitarbeiterschulung, die Gestaltung von Gesprächsleitfäden, die Anpassung der Call-Center-Software und die Begleitung technischer und organisatorischer Neuerungen.

Auf diese Weise ließen sich nicht nur anspruchsvollere Aufgabenzuschnitte schaffen, die Beteiligung der Agent/innen an der Planung und Gestaltung ihrer Arbeit hätte darüber hinaus noch den positiven Effekt, dass sie als »Experten des Kundenkontakts« ihre Erfahrungen und Kenntnisse direkt in die Verbesserung von Arbeitsstrukturen, -abläufen und -mitteln einbringen könnten. Die Agent/innen kennen sich nun einmal am besten aus in ihrer täglichen Arbeit und deren technischen und organisatorischen Mängeln und haben häufig genaue Vorstellungen davon, wie es anders gehen könnte.

Würden die Kompetenzen und Erfahrungen der Agent/innen ernst genommen und genutzt, ließen sich nicht nur die Arbeitsbedingungen, sondern auch die Qualität der Call-Center-Dienstleistungen wesentlich verbessern. Tatsächlich sind aber in den Call-Center-Struk-

**Inbound = Bearbeitung nur eingehender Gespräche (z. B. Bestellungen); Outbound = aktives Anrufen von Kunden (z. B. zu Werbezwecken)**  
**First-Level, Second-Level = Call-Center-Organisation in zwei Ebenen; die erste Ebene gibt nur einfache Auskünfte und sortiert eingehende Anrufe vor, um sie dann gezielt an die zweite Ebene von Spezialisten weiterzugeben.**

turen meist keinerlei Wege vorgesehen, um dieses Know-how über das individuelle Kundengespräch hinaus wirksam werden zu lassen.

Beispielsweise waren in den von uns untersuchten Firmen oft Gesprächsleitfäden in Papierform oder durch die Software vorgegeben, passten aber nur unzureichend auf die tatsächlichen Gesprächssituationen und -abläufe.

In manchen Fällen konnten sie dann nach individuellen Erfordernissen umgestaltet werden, in anderen Fällen waren sie jedoch bindend und *wörtlich* vorgeschrieben und erwiesen sich als erhebliche Behinderung für die Gesprächsführung – wobei die Agent/innen meist sehr genau wussten, wie diese Gesprächsleitfäden abzuwandeln wären, um von einer Behinderung zu einem funktionierenden Hilfsmittel zu werden.

Auch bei der Software-Nutzung haben die Agent/innen es großenteils mit rezepthaften Anweisungen zu tun. Aufgabenorientierte Hilfen fehlen ebenso wie verständliche schriftliche Einführungen für neue Beschäftigte. Selbst im Fall von Software-Änderungen gibt es manchmal nur kurze mündliche Erläuterungen. So kommt es leicht zu unbehandelten Situationen, in denen die vorhandenen Anleitungen zur Problemlösung nicht ausreichen.

Solche Mängel müssen natürlich einerseits durch bessere Kommunikation, Schulungsmaßnahmen und Hilfe-Systeme behoben werden. Andererseits haben sich erfahrene Agent/innen mit der Zeit eine Vielzahl von Tricks und Kniffen zum Umgang mit der Software angeeignet. Würden diese Agent/innen an der Konzeption geeigneter Hilfestellungen, sowie an Software-Entwicklungs- und Einführungsprozessen beteiligt, ließe sich die Software-Entwicklung und -benutzung sehr viel besser an den Anforderungen der Arbeitspraxis ausrichten. Auf allen Seiten würde ein Qualifizierungseffekt erzielt und auch die Teamleitung wäre von Ad-hoc-Eingriffen und nachträglichen Korrekturen entlastet.

## **Notwendige Randbedingungen der Arbeitsumgestaltung**

Auf Grund unserer Untersuchungen sind wir sicher, dass viele Agent/innen heute schon über ausreichende Qualifikationen verfügen, um neue und höhere fachliche Anforderungen zu bewältigen (auf den hohen Bildungsstand der Call-Center-Beschäftigten weist bereits eine andere Bremer Studie hin – siehe Literaturliste). Zum Beispiel waren die ›First-Level-Agent/innen eines unserer kooperierenden Call-Center zwar vorwiegend für Standard-Bestellungen zuständig, konnten fachlich aber ebenso gut Teile der Beratungsaufgaben des ›Second Level‹ durchführen. Bei einer Veränderung der Aufgabenzuschnitte muss und kann also das vorhandene Qualifikationspotenzial gezielt genutzt und ausgebaut werden.

Bei der Neugestaltung von Aufgaben sollten neue Belastungen natürlich möglichst vermieden werden. So sind bei der inhaltlichen Umgestaltung die eventuell veränderten zeitlichen Randbedingungen zu berücksichtigen. Die Arbeit am Telefon und neue nicht-telefongebundene Tätigkeiten sind zeitlich voneinander zu entkoppeln – etwa indem sich Agent/innen zu vereinbarten Zeiten aus der Telefonbereitschaft abmelden, um ungestört und konzentriert sachlich komplexere Aufgabenbestände bearbeiten zu können.

Eine solche Zusammenführung von Kommunikationsfunktion und fachlicher Arbeitsleistung erscheint für In-

Interaktionsangemessenheit

## **Software-ergonomische Grundsätze für Call-Center-Software**

### *Effiziente Systembedienung*

- Notwendige Operationen minimieren
- Routineoperationen automatisieren
- Tastaturbedienung gewährleisten
- Konfigurierbarkeit von Masken und Vorgabewerten
- Kurze Antwortzeiten

### *Übersichtlichkeit und gute Orientierung*

- Einheitliche Gestaltung
- Klare inhaltliche Strukturierung der Anzeige
- Keine Überladung mit Informationen

### *Flexible Bearbeitung gewährleisten*

- Gesprächsverlauf nicht durch die Systemstruktur festlegen
- Eingabemöglichkeiten, Informationen und Funktionen abhängig vom Gesprächsverlauf flexibel kombinieren

### *Unterstützen statt steuern*

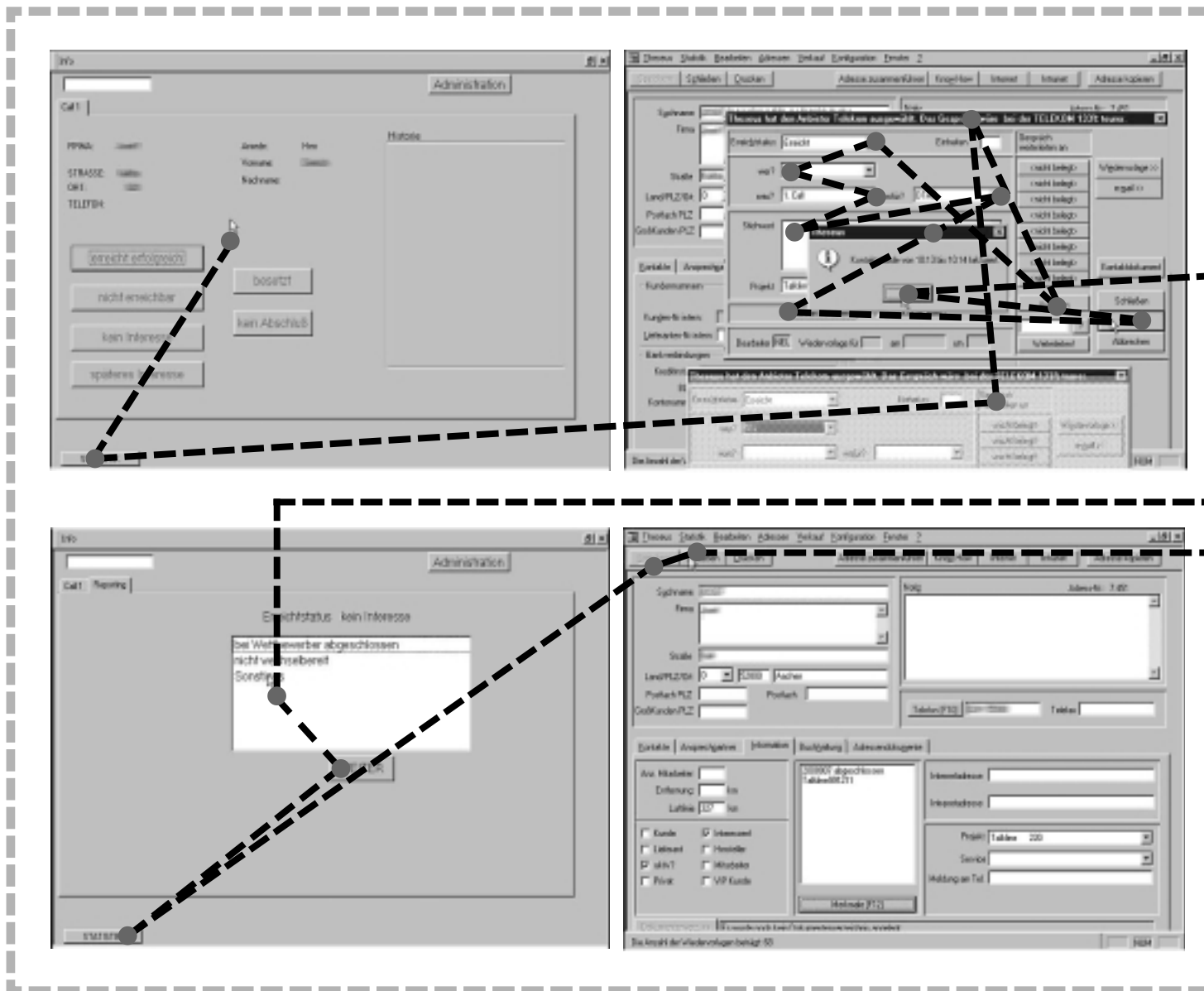
- Hinweise zu Handlungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten geben:
- Aktive/inaktive Funktionen
- Unterschiedliche Feldtypen (Eingabe-, Ausgabe-, Pflichtfelder usw.)
- Stand der Bearbeitung und weitere notwendige Bearbeitungsschritte
- Schnellen Wiedereinstieg in den Bearbeitungsprozess ermöglichen, z. B. durch gut wahrnehmbare Elemente
- Umfassende Plausibilitätskontrollen
- Gut sichtbare System-Meldungen, die den Ablauf nicht blockieren.

house-Call-Center (Call-Center als Teil des Unternehmens, nicht als Dienstleister) besonders gut realisierbar, wenn auch in der Praxis nicht immer kurzfristig umzusetzen. Dienstleistungs-Call-Center hingegen müssten fachlich anspruchsvollere Projekte mit größeren Beratungsanteilen zunächst einwerben und damit ihr Leistungsspektrum erweitern.

### **Bessere Arbeitsbedingungen im Internet-Call-Center?**

Auch die Unterstützung und Beratung von Kund(inn)en beim Einkauf im Internet kann durch moderne Dienstleistungs-Call-Center (›Internet-Call-Center‹) geleistet werden und bringt





neue Aufgaben für die Agent/innen mit sich. Wir untersuchten solche Tätigkeiten, bei denen Agent und Kunde während ihres Telefongesprächs zusätzlich mit Hilfe einer ›Shared-Browsing‹-Software über das World-Wide-Web kooperierten. Die Untersuchung zeigte, dass in dieser neuen Technologie ganz sicher das Potenzial auch zur Realisierung anspruchsvollerer Dienstleistungen und zur Anreicherung von Arbeitsaufgaben steckt.

So sind beispielsweise im Tourismusbereich rein telefonische Dienstleistungen zwangsläufig auf einfache Auskunfts- und Buchungstätigkeiten beschränkt. Durch die Zusammenführung

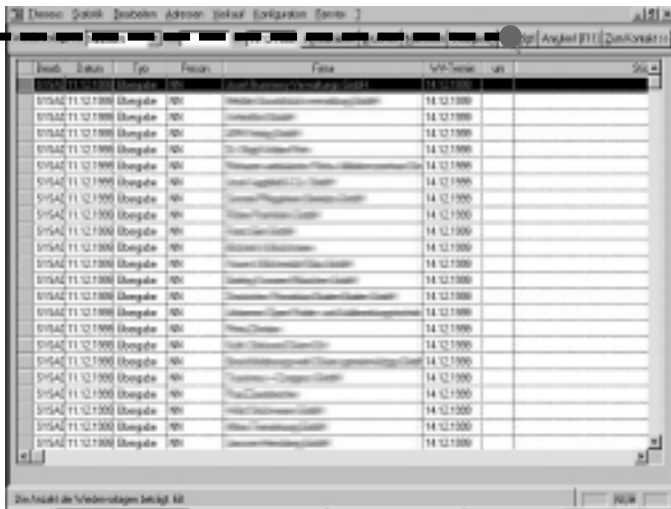
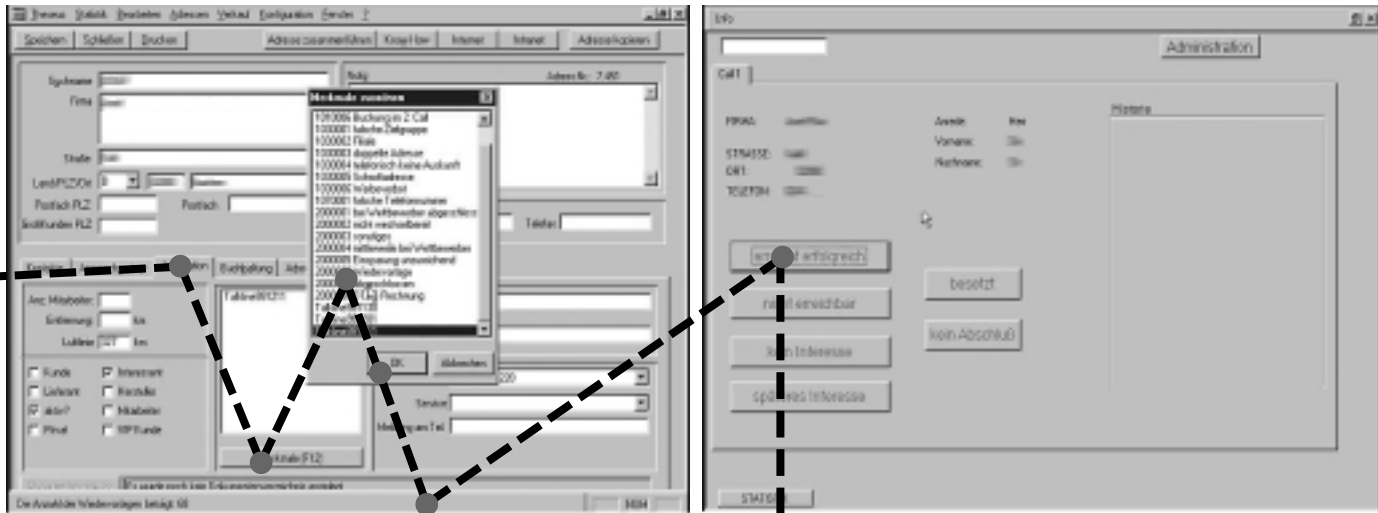
von Telefon und World-Wide-Web aber ließen sich diese Tätigkeiten zu umfassenderen Beratungsleistungen ausbauen. Agent und Kunde könnten sich im Gespräch auf Materialien im Netz (z. B. Kataloge, Fotos und Landkarten) beziehen, sie sich gegenseitig zugänglich machen und gemeinsam betrachten und darüber sprechen.

Dies hat allerdings nicht automatisch bessere Arbeitsbedingungen zur Folge. Das Call-Center-Management erwartet nämlich, dass Kund(inn)en nun ähnlich straff durch ein Internet-Angebot geführt werden, wie dies bisher bei standardisierten Telefonaten der Fall war (oder hätte sein sollen) – Kundenunsicherheiten beim Umgang mit den Selbstbedienungs-Websites sollen durch

möglichst kurze Auskünfte beseitigt werden. Besonders geschult werden die Agent/innen dafür jedoch nicht, obwohl unsere Untersuchungen ergaben, dass die neue Form internet-gestützter Kooperation den Call-Center-Beschäftigten zusätzliche Kompetenzen im Umgang mit der Technik und deren Erläuterung abverlangt.

## Belastungen durch Call-Center-Software

CALL-CENTER-SOFTWARE dient den Unternehmen zur Optimierung des Personaleinsatzes und des Arbeitsflusses durch



**Benutzungsfreundlichkeit:**

**›Klickspur‹ beim Umgang mit einer Call-Center-Software**

Diese Bildschirme zeigen, in welcher Reihenfolge eine Call-Center-Agentin verschiedene Bildschirmansichten (›Masken‹) aufruft und an jeweils welchen Stellen und in welcher Reihenfolge Aktionen (Mausklicks) notwendig sind.

Von insgesamt 25 zur Zeit nötigen Operationen ließen sich bei entsprechender Programmierung 15 (!) einsparen.

Eine klare, übersichtliche Festlegung nur der absolut notwendigen Arbeitsschritte ist bei der Bildschirmarbeit im Call-Center besonders wichtig, weil dort die Aufmerksamkeit zwischen Telefongespräch und Software-Bedienung ständig geteilt werden muss.

automatische Anrufverteilung (Automatic Call Distribution), zum schnellen Datenzugriff durch Computer/Telefon-Integration (CTI) und zur Zusammenführung der Kundenkommunikation mit internen betrieblichen Prozessen (Customer-Relationship-Management).

In unseren Untersuchungen erwies sich die dafür eingesetzte Software jedoch selten auch nur als annähernd den Anforderungen der Arbeitsaufgaben im Kundengespräch entsprechend:

Sie ist in der Regel nicht ›interaktions-angemessen‹ gestaltet, unterstützt den Dialog, die ›Interaktion‹ zwischen Kunde und Agent, also nicht optimal

und stellt somit ein erhebliches Belastungspotenzial für die Agent/innen dar.

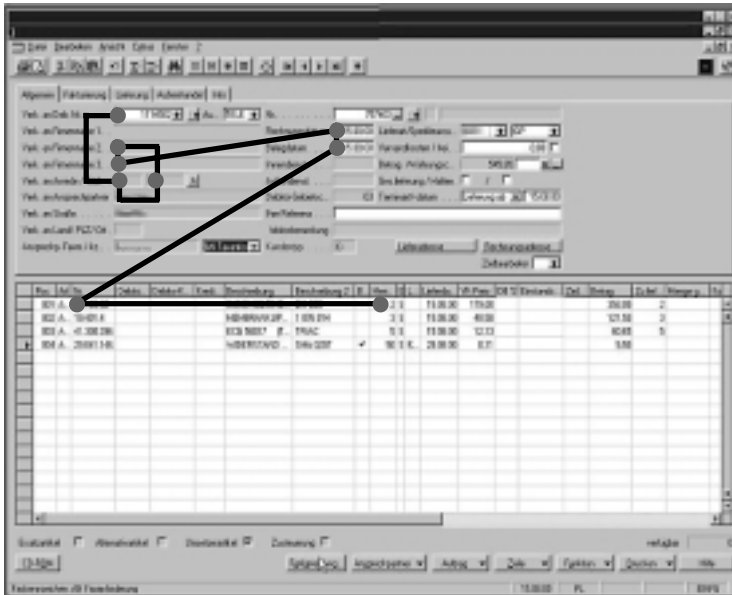
Auf den ersten Blick sind es vor allem einzelne Systemabstürze, sowie geringe Leistung und dadurch zu lange Antwortzeiten der Software, die die Arbeit erschweren. Noch verheerender wirken sich nach unseren Erhebungen aber die *software-ergonomischen* Mängel auf die tägliche Arbeit aus. Die Software-Gestaltung genügt also den Anforderungen an eine *menschengerecht* gestaltete Software nicht und verstärkt so die ohnehin schon hohen Konzentrationsanforderungen wie auch den mehr oder weniger offenen Zeitdruck.

Eine Fülle von Mängeln resultiert daraus, dass bei den Darstellungen von Informationen und Aktionselementen

grafische und visuelle Gestaltungsregeln nicht beachtet werden. Mit hoher Aufmerksamkeit müssen die Agent/innen während des Gesprächs die jeweils benötigten Bildschirmanzeigen aus zu klein geschriebenen, ungruppierten Zeichenkolonnen oder womöglich vor dunklem Hintergrund herauszusuchen, um sie dem Kunden dann zu vermitteln.

Agentenarbeit wird darüber hinaus zum unnötigen Tasten- und Klick-Marathon, wenn die benötigten Felder und Funktionen auf mehrere übereinanderliegende Fenster verteilt sind (siehe oben).





Benutzungsfreundlichkeit:

## Tabulatorsprünge bei einer Bestellerfassung

Dieses Beispiel zeigt, dass die Reihenfolge, in der bei Tastaturbedienung die einzelnen Eingabefelder durch Betätigen der Tabulatortaste angesteuert werden nicht mit der Reihenfolge der nötigen Bearbeitungsschritte übereinstimmt.

Auch hier ließe sich durch eine verhältnismäßig unaufwändige Umprogrammierung die Belastung der betroffenen Call-Center-Agentinnen deutlich verringern.

Die programmierten ›Sprünge‹ des Mauszeigers (Cursor) entsprechen zudem oft nicht dem Gesprächsablauf oder man ist gezwungen, die gleichen Inhalte mehrfach einzugeben. In einem Fall zählten wir 25 (!) Mausklicks nur zur Beendigung eines erfolglosen Telefongesprächs, ohne dass damit weitere Dateneingaben verbunden gewesen wären – 15 davon hätten bei sinnvolleren Voreinstellungen oder Aktionsverknüpfungen eingespart werden können (siehe Abbildungen auf Seite 18 und 19).

Solche massiven Fehler in der Software-Gestaltung und Dialogführung, die bereits eine reine Sachbearbeitung behindern würden, sind unter den Bedingungen der Call-Center-Arbeit, mit ihrer Gleichzeitigkeit von computergestützter Sachbearbeitung und Kundengespräch, völlig unzumutbar.

Dass außerdem von den Call-Center-Systemen die Gesprächsdynamik zu meist gar nicht berücksichtigt wird, ist besonders hinderlich. In der Regel ist Call-Center-Software gestaltet, als wäre ein Kundengespräch in erster Linie durch den zielorientierten Informationsaustausch geprägt und würde deshalb immer gleichförmig einen sachlich bestimmten Verlauf nehmen. So forderte zum Beispiel in einem Fall die Software

zu Beginn des Gesprächs eine nachträglich nur umständlich und mit Datenverlusten rückgängig zu machende Entscheidung zwischen Bestellerfassung und Angebotserstellung. Im folgenden Kundengespräch dann wurde ein anfänglicher Bestellvorgang aber häufig zu Gunsten der Zusendung von Informationen (= Angebot) zurückgestellt. Wenn dies geschah, konnten Informationen nur noch unter schneller Zuhilfenahme von Papier und Bleistift im Gespräch festgehalten und in der Nachbearbeitung dann eingegeben werden ...

### Die Gestaltung interaktionsangemessener Software

DIE FESTGESTELLTEN Mängel der heutigen Call-Center-Software lassen sich generell darauf zurückführen, dass ihre Gestaltung das spezielle Einsatzumfeld nur einseitig und damit ungenügend berücksichtigt. Viel technischer Aufwand wurde bislang in die Kontrolle und Steuerung der Prozesse an der Kundenschnittstelle gesteckt. Als innovativ gilt es auch, ›Medienbrüche‹ (also z. B. einen Wechsel von ausgedrucktem Fax zur Bildschirmanzeige) zu verringern und Kundenanfragen aller Art im Computer zusammenzuführen und bearbeiten zu lassen (Telefon, Telefax, E-Mail) – aber

die Frage der Benutzbarkeit im Arbeitsprozess wird ausgeblendet oder gar nicht erst gesehen.

Ein Software-Anbieter beispielsweise versicherte uns, die Benutzerin seiner Kontakt-Management-Software müsse »eigentlich nur lesen« können, den Rest übernehme das System. Und eine Zeitschrift für Telekommunikation beschreibt stark vereinfachend die Arbeit mit dem Terminvereinbarungs-Baustein einer neuen Call-Center-Software: »Anhand von Skills werden bei der Terminbuchung automatisch die korrekten Kalender der Außendienst- oder Servicemitarbeiter vorgelegt. Der Agent bucht einen freien Termin einfach mit einem Mausklick.« (TeleTalk 2/2002, Seite 34)

Derartige Aussagen setzen den extrem zeitkritischen und vielgestaltigen Prozess der Telefon-Dienstleistung mit Routine-Büroarbeit gleich, bei der zum Beispiel Bestellungen von Papierformularen auf den Bildschirm zu übertragen sind oder die richtige Artikelnummer und Menge in den richtigen Kundendatensatz eingefügt werden muss.

Damit wird Call-Center-Arbeit reduziert auf rein mechanische Tätigkeiten und es wird ignoriert, dass es tatsächlich von vielerlei Faktoren abhängt, ob im

Kundengespräch ein Vorgang erfolgreich bearbeitet werden kann.

Verkaufsgespräche können verschlungene Wege nehmen, die flexibel unterstützt werden müssen. Ein Termin für einen Außendienst- oder Service-Mitarbeiter wird nie dem »einfachen Buchungsklick« zugänglich werden, wenn der Agent nicht die richtige Ansprechpartnerin des Unternehmens ermitteln und im Verkaufsgespräch überzeugen kann. Dazu jedoch benötigt er schnell zugängliche Informationen und variable Argumentationshilfen. Selbst eine einfache Bestellerfassung ist in einen Zusammenhang von Beschwerden, Auskünften und Beratungen und ähnlichem eingebettet, der angemessen zu berücksichtigen wäre. Ist zum Beispiel das vom Anrufer gewünschte Produkt auf absehbare Zeit nicht lieferbar, sollten Alternativen angeboten werden. Und wird ein Produkt als zu teuer angesehen, so könnten Informationen über Service-Bedingungen oder Produkteigenschaften helfen, den Preis zu rechtfertigen.

Alle diese Informationen müssen schnell abrufbar, übersichtlich strukturiert und gut lesbar dargeboten werden. Bildschirmaufbau und vorgegebene Daten sollten projektabhängig gestaltet oder einzustellen sein. Nicht benötigte Felder und Funktionen müssen ausgeblendet und projektspezifische Einträge automatisch eingeblendet werden, um die Agent/innen von Wahrnehmung und Eingaben zu entlasten.

---

### Anforderungsermittlung mit den Betroffenen

---

VIELE DER HIER beschriebenen grundlegenden Software-Mängel zeigten sich bereits bei unseren Beobachtungsinterviews an den Agentenarbeitsplätzen. Spezielle Benutzbarkeitstests (Usability Tests) führten in einem zweiten Schritt dann zu detaillierteren Ergebnissen. Dazu wurden Agent/innen als Testpersonen gebeten, typische Aufgabenstellungen (z. B. telefonische Kundenanfra-

gen) mit der Software zu bearbeiten. Diese Sitzungen wurden technisch aufgezeichnet (Maskenfolgen, Klick-Sequenzen, mündliche Kommentare) und zusätzlich von einem Beobachter protokolliert. In kurzen Nachgesprächen wurden erste offensichtlich gewordene Probleme angesprochen.

Alle Protokolle und Aufzeichnungen wurden danach unter software-ergonomischen Aspekten ausgewertet (Grundsätze ergonomischer Dialoggestaltung aus DIN ISO EN 9241 Teil 10 sowie Prinzip der Interaktionsangemessenheit). Bei der Präsentation unserer Analyse-Ergebnisse in den Call-Centern gab es dann deutliche »Aha-Effekte« sowohl im Management (»So willkürlich und umständlich ist die Software?«) wie im Agentenkreis (»Es ist die Software, die fehlerhaft ist, und nicht ich?«).

Dass schlechte Software nicht hingenommen werden muss, sondern sich nach benutzer- und aufgabenorientierten Aspekten (neu) gestalten lässt, war weder Management noch Call-Center-Beschäftigten klar. Wesentlich für die Akzeptanz der Ergebnisse war dabei, dass die Software nicht »aus der Distanz« und anhand abstrakter Kriterien beurteilt wurde, sondern an der konkreten Arbeitspraxis gemessen wurde.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen wurde im Projekt dann eine bestehende Call-Center-Software unter Beteiligung von Agent/innen neu konzipiert. Wir arbeiteten zu diesem Zweck mit »Szenarien«, mit kurzen textlichen oder bildlichen Beschreibungen typischer Arbeitsabläufe. Solche Szenarien können Software-Mängel oder Anforderungen an Software-Gestaltung in den Vordergrund stellen, sie können auch im Detail vorführen, wie mit einer neu gestalteten Oberfläche gearbeitet wird.

Szenarien haben den Vorteil, dass sie das Systemverhalten in einer Weise beschreiben, die an die alltäglichen Arbeitserfahrungen der Benutzenden anknüpft. So ermöglichen sie die Verständigung zwischen Benutzern und Entwicklern über die Software, ihre Mängel und wünschenswerte Änderungen. In unserem Fall bewährten sie sich als Basis für Diskussionen in mehreren sehr produktiven »Workshops«.





## Kennen Sie vielleicht jemanden, ...

*... der jemanden kennt, der die Computer-Fachwissen noch nicht kennt (oder sie kennt, aber noch nicht abonniert hat)? Dann sind Sie hier genau richtig – übrigens auch, wenn Sie selbst derjenige sind, welcher ... Denn die cf informiert aktuell, allgemeinverständlich und vor allem konkret bezogen auf die Bedürfnisse und Anforderungen moderner Betriebs- und Personalratsarbeit über neue technologische Entwicklungen, und was diese für die arbeitenden Menschen bedeuten. Aber wem sagen wir das? Sie kennen uns ja! Ein Abo lohnt ...*

Hiermit abonniere ich ab sofort die monatlich erscheinende Zeitschrift »Computer-Fachwissen für Betriebs- und Personalräte« (Jahresabonnement Inland 61,80 €):

Name \_\_\_\_\_

Vorname \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

PLZ, Ort \_\_\_\_\_

Datum \_\_\_\_\_

Unterschrift \_\_\_\_\_

*Für den Fall der Änderung meiner Anschrift bin ich damit einverstanden, dass die Post meine neue Adresse an den Verlag weiterleitet.*

Ich weiß, dass ich diese Bestellung innerhalb von sieben Tagen gegenüber dem Bund-Verlag widerrufen kann. Dies bestätige ich durch meine 2. Unterschrift:

Unterschrift \_\_\_\_\_

Bitte per Post oder per Fax an:  
Bund-Verlag GmbH, Postfach 90 01 68, 60441 Frankfurt am Main, Telefax 069 / 79 50 10 - 10

Die Workshops erbrachten vielfältige Anforderungen – allgemeine (»Die Software sollte uns nicht zwingen, beim Gesprächseinstieg den passenden Kundensatz zu suchen, wenn es ohnehin nur um eine kurze Produktauskunft geht!«) ebenso wie Detail-Anforderungen (»Es sollte auch möglich sein, zuerst die Menge und dann die Artikelnummer einzugeben, weil das oft die Reihenfolge der Nennung im Kundengespräch ist!«).

Insgesamt erwies sich, dass die Agent/innen für eine aufgabenangemessene Gestaltung der Benutzungsschnittstelle entscheidende Impulse geben konnten.

Die Diskussionen zeigten auf, wie die Software stellenweise gezielt und einseitig dazu genutzt wurde, um organisatorische und betriebswirtschaftliche Ziele (z. B. Umsatzkontrolle, Gesprächsstandardisierung) zu verwirklichen. Das beteiligungs- und szenariorientierte Vorgehen eröffnete die Chance, diese Ziele auch aus AgentInnen-sicht zu beleuchten und sowohl im Hinblick auf eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen als auch bzgl. guter Dienstleistungsqualität zu diskutieren.

### Fazit

DIE MEISTEN HEUTIGEN Call-Center dienen der kostengünstigen Realisierung hoch standardisierter Dienstleistungen. Viele Call-Center-Arbeitsplätze sind auf Grund fortschreitender Automatisierung mittelfristig vom Wegfall bedroht. Call-Center-Agent/innen sind in ihrer Vermittlungsposition zwischen betrieblichen Standardabläufen und flexiblem Kundenverhalten vielfältigen sachlichen und kommunikativen Anforderungen sowie hohen körperlichen und psychischen Belastungen ausgesetzt. Dies wurde in den Untersuchungen des ComCall-Projekts, ähnlich wie in anderen Call-Center-Studien auch, deutlich. Als besonderer Belastungsfaktor wurde in unserer Studie die mangelnde Aufgabenangemessenheit der Call-Center-Software herausgestellt.

In enger Kooperation mit Beschäftigten konnten neue Konzepte zur Veränderung der Arbeits- und Software-Gestaltung entwickelt werden. Diese

laufen auf das Angebot qualitativ hochwertiger technik-gestützter Beratung durch Call-Center hinaus. Auf diese Weise entstehen attraktivere Call-Center-Arbeitsplätze, die nicht schon morgen von weiterer Rationalisierung bedroht sein werden. Nach unserer Einschätzung wird damit zugleich auch eine bessere Qualität der Call-Center-Dienstleistungen erreicht.

Prof. Dr. Susanne Maaß, Dipl.-Inform. Florian Theißing, Dipl.-Inform. Margita Zallmann sind/waren im Rahmen des ComCall-Projekts tätig; Professor Susanne Maaß ist Mitgründerin der Beratungsfirma »CARO Computer, Arbeit, Organisation Dienstleistungsgesellschaft« in Hamburg, die Beratung zu Arbeits- und Softwaregestaltung in Call-Centern anbietet ([www.caro-gmbh.de](http://www.caro-gmbh.de)); Kontaktadresse aller Autor/innen: Universität Bremen, Fachbereich Mathematik und Informatik, Bibliothekstraße 1, 28359 Bremen, fon 04 21-218-35 05, fax 04 21-218-48 67, [maass@informatik.uni-bremen.de](mailto:maass@informatik.uni-bremen.de), [theissing@informatik.uni-bremen.de](mailto:theissing@informatik.uni-bremen.de), [marza@informatik.uni-bremen.de](mailto:marza@informatik.uni-bremen.de), [www.informatik.uni-bremen.de/frautec](http://www.informatik.uni-bremen.de/frautec)



### Vertiefende Literatur:

Hella Baumeister: »Call Center in Bremen / Strukturen, Qualitätsanforderungen und Entwicklungstendenzen«; Arbeitnehmerkammer Bremen 2001

Susanne Maaß, Florian Theißing, Margita Zallmann: »Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern« in: H. Oberquelle, R. Oppermann, J. Krause (Hrsg.): Mensch & Computer, Stuttgart 2001, Seite 59–70

Florian Theißing: »Interaktionsarbeit und Softwaregestaltung« in: I. Matuschek, A. Henninger, F. Kleemann (Hrsg.): Neue Medien im Arbeitsalltag / Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, theoretische Perspektiven; Wiesbaden 2001, Seite 147–162

Susanne Maaß, Margita Zallmann: »Psychische Belastungen an Call-Center-Arbeitsplätzen / Erfahrungen aus dem Bremer Projekt ComCall« in: Bremer Arbeitnehmer Magazin 2/01, Seite 4–6