

KABA im Call-Center

Florian Theißing, Susanne Maaß

1. Einleitung

Call-Center haben sich in den letzten Jahren zu einem festen Bestandteil betrieblicher Servicekonzepte entwickelt. Es sind organisatorische Einheiten, in denen Betriebe ihre Kommunikation mit den Kunden bündeln, um sie möglichst effektiv und kostengünstig zu realisieren. Ob bei Bestellungen und Aufträgen, der Erteilung von Auskünften und Beratung oder Reklamationen: in vielfältigen Alltagssituationen treten Kunden über Call-Center in Kontakt mit Unternehmen. Call-Center können als interne Abteilung organisiert (Inhouse Call-Center), ausgelagert oder völlig unabhängig betrieben werden (Dienstleistungs-Call-Center). Die Bündelung der Kundenkommunikation wird durch den massiven Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik möglich.

Die Aufgabe der Beschäftigten im Call-Center, der Call-Center-Agents, besteht darin, im Telefongespräch mit Kunden eine betriebliche Dienstleistung zu realisieren. Ihre Arbeit ist wesentlich durch die telefonische Interaktion mit Kunden gekennzeichnet; es handelt sich um *Interaktionsarbeit* (Büssing & Glaser, 1999). Man unterscheidet Inbound-Tätigkeiten, bei denen die Agents eingehende Anrufe bearbeiten, und Outbound-Tätigkeiten, bei denen sie aktiv Kunden anrufen. Häufig sind an Call-Center-Arbeitsplätzen auch Mischformen von Inbound- und Outbound-Tätigkeiten zu finden. Inhaltlich reichen Call-Center-Tätigkeiten von Tätigkeiten mit hohen Qualifikationsanforderungen wie z.B. der Beratung zu Finanzdienstleistungen bis hin zu einfachen, hochstandardisierten Tätigkeiten wie der Bestellannahme. Trotz dieses breiten Spektrums an Aufgaben haftet der Arbeit im Call-Center insgesamt ein schlechter Ruf an: Sie gilt als wenig qualifiziert, monoton und hoch belastend.

Call-Center-Arbeit ist auch durch ihre IuK-technische Einbindung geprägt: Der Anruf eines Kunden wird einem Agent automatisch zugeteilt, gleichzeitig werden ihm Kundendaten am Bildschirm angezeigt. Während des Gesprächs arbeitet er mit einem Front-Office-System. Dieses unterstützt ihn zum einen bei der Bewältigung der Sachaufgaben, z.B. durch Bestellmasken oder die Bereitstellung von Informationen für Beratungen. Zum anderen bietet es auch Funktionen für das Kundenmanagement, z.B. den Zugriff auf Kundenstammdaten oder eine Kontakthistorie. Die Front-Office-Software, die heute an den Call-Center-Arbeitsplätzen zum Einsatz kommt, reicht von selbstgeschriebenen Access-Anwendungen über spezielle Front-Office-Systeme bis zu Modulen integrierter betrieblicher Informationssysteme. Diese verbinden das Call-Center mit anderen betrieblichen Bereichen wie der Finanzbuchhaltung, Logistik, Einkauf und sind mit den Systemen zur Anrufsteuerung und den Analyse- und Kontrollwerkzeugen des Call-Center-Managements verknüpft.

In diesem gleichzeitig sehr dynamischen und hochproblematischen Beschäftigungsfeld siedelte sich unser Projekt "Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern" (ComCall) an¹. Ziel war die Entwicklung von neuen Konzepten für Arbeit und Software im Call-Center im Hinblick auf zukunftsichere, qualifizierte und vielseitige Arbeit mit möglichst geringen körperlichen und psychischen Belastungen. Ein wesentlicher Bestandteil des Projektes waren Analysen von Call-Center-Arbeitsplätzen, auf deren Grundlage ein Softwareprototyp zur Unterstützung der Call-Center-Arbeit entwickelt werden sollte. Für diese Analysen wählten wir das Verfahren der Kontrastiven Aufgabenanalyse im Büro (KABA)². In unserem Bericht über die Erfahrungen mit KABA bei der Analyse von Call-Center-Arbeit soll es um die folgenden Fragen gehen:

¹ Das Projekt ComCall wurde von 1999 bis 2002 vom Bremer Senator für Arbeit mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert.

² Da es in allen Beiträgen dieses Buches um dieses Verfahren geht, verzichten wir auf eine genauere Beschreibung.

- Eignet sich KABA zur Analyse eines durch Kommunikation geprägten Arbeitsfeldes wie der Call-Center-Arbeit?
- Wie müssten die Kriterien von KABA weiterentwickelt, angepasst oder ergänzt werden, um den Besonderheiten dieser Art von Arbeit gerecht zu werden?
- Welchen Beitrag können die Ergebnisse von KABA-Analysen für die Gestaltung von Software leisten?

Dazu soll in Abschnitt 2 zunächst ein Überblick über unser Vorgehen im Projekt, unsere Motivation für den Einsatz von KABA und die Ergebnisse der Analysen gegeben werden. In Abschnitt 3 stellen wir unsere Erfahrungen hinsichtlich der Eignung der Humankriterien zur Erfassung der Besonderheiten von Call-Center-Arbeit zur Diskussion. Schließlich zeigen wir in Abschnitt 4 auf, welchen Beitrag die Ergebnisse unserer KABA-Analysen für die softwarebezogenen Teile unseres Projektes leisteten, und enden mit einem kurzen Fazit.

2. Der Einsatz von KABA im Projekt ComCall

Das Forschungsprojekt ComCall arbeitete mit drei Bremer Call-Centern mit verschiedenen Organisationsformen und unterschiedlichen Aufgabenstellungen zusammen. Den Ausgangspunkt des Projekts bildeten folgende Fragen: Welche spezifischen Eigenschaften zeichnen Call-Center-Arbeit aus? Welche besonderen Anforderungen und Belastungen wirken an diesen neuartigen Arbeitsplätzen? Welche Spielräume gibt es bei der Organisation von Call-Center-Arbeit? Welche besonderen Anforderungen ergeben sich aus den Spezifika der Call-Center-Arbeit für die Gestaltung von Call-Center-Software³? Und inwieweit unterstützt die heutige Software die Arbeit der Agents? Das Projekt untersuchte also Arbeitsorganisation und Softwareeinsatz im Call-Center mit dem Ziel, Gestaltungskonzepte für beide Bereiche zu entwickeln.

Insgesamt wurden an 12 Call-Center-Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten Arbeitsanalysen nach KABA durchgeführt. Die Software, die an diesen Arbeitsplätzen zum Einsatz kam, wurde in vier Usability-Tests und zwei Experten-Reviews nach software-ergonomischen Kriterien evaluiert. Auf dieser Basis entwickelten wir sowohl Konzepte für eine menschengerechte Gestaltung der Call-Center-Arbeit als auch Leitlinien für die aufgabenangemessene Gestaltung von Call-Center-Software. Diese software-ergonomischen Leitlinien setzten wir schließlich in einem partizipativ entwickelten Software-Prototypen exemplarisch um.

Die KABA-Analysen hatten für unser Projekt eine doppelte Funktion. Zum einen wollten wir durch die genaue Beobachtung der Call-Center-Agents ein detailliertes Verständnis der Call-Center-Arbeit und ihrer Besonderheiten entwickeln. Zum anderen sollten uns die Kriterien menschengerechter Arbeit dazu dienen, die Arbeitsgestaltung in den untersuchten Call-Centern zu bewerten, organisatorischen und technischen Gestaltungsbedarf zu ermitteln und uns Hinweise für eine verbesserte Gestaltung von Arbeit und Technik zu liefern. Die kontrastive Aufgabenanalyse setzten wir ein, weil wir bei Belastungsanalysen gemäß Bildschirmarbeitsverordnung bereits gute Erfahrungen mit dem Verfahren gemacht hatten.

Im Folgenden fassen wir die wesentlichen Ergebnisse unserer Arbeitsanalysen zusammen.

Der *Entscheidungsspielraum* an den untersuchten Arbeitsplätzen war abhängig vom Komplexitätsgrad der Arbeitsaufgaben. Bei kurzzyklischen hoch standardisierten Tätigkeiten wie der Bestellannahme war er am niedrigsten, bei Tätigkeiten mit integrierter Sachbearbeitung war er am höchsten. Entscheidungsspielräume existierten vor allem hinsichtlich der Behandlung von Ausnahme- oder Problemfällen, die bei komplexeren Dienstleistungen entsprechend häufiger auftraten.

³ Mit Call-Center-Software sind im Folgenden nur solche Anwendungen gemeint, die Call-Center-Agents in ihrem Gespräch mit dem Kunden unterstützen sollen.

Die *internen Kommunikations- und Kooperationserfordernisse* waren grundsätzlich niedrig. Gemeinsame aufgabenbezogene Abstimmung und Planung unter Kollegen waren so gut wie nie gegeben. Es wurden lediglich Informationen weitergeleitet oder Anweisungen der Call-Center-Leitung entgegengenommen. Die *externen Kooperationserfordernisse* waren bei Tätigkeiten mit integrierter Sachbearbeitung aufgrund zum Teil sehr komplexer Kooperationsbeziehungen mit externen Stellen am höchsten. Ansonsten bezogen sich die externen Kooperationserfordernisse in erster Linie auf das Gespräch mit dem Kunden, der meist die Entscheidungsbefugnis behielt.

Die *zeitlichen Planungserfordernisse* lagen überwiegend im gestaltungsbedürftigen Bereich. Bei Inbound-Tätigkeiten mit automatischer Anrufverteilung bestand überhaupt kein Erfordernis zur zeitlichen Planung des Arbeitsablaufs. Bei Outbound-Tätigkeiten mussten oft erneute Anrufe bei nicht erreichten Kunden eingeplant werden. Daher waren die zeitlichen Planungserfordernisse dort entsprechend höher. Auch die *Zeitbindung* war bei den Inbound-Arbeitsplätzen extrem hoch, da eingehende Anrufe immer direkt beantwortet werden mußten. Bei Outbound-Tätigkeiten musste meist eine vorgegebene Adressmenge innerhalb einer Schicht abgearbeitet werden.

Die *Auftragsvariabilität* war vor allem wegen der Vielfalt der Gesprächssituationen relativ hoch. Die einzelnen Gespräche unterschieden sich stark hinsichtlich ihres Verlaufs und der Informationen, die benötigt und ausgetauscht wurden. Der sachliche Aufgabenzusammenhang war aufgrund des hohen Standardisierungsgrades durchgängig in hohem Maße *durchschaubar*. Seine *Gestaltbarkeit* war durchgehend gering.

Die wesentlichen *psychischen Belastungen* waren Zeitdruck und informatorische Erschwerungen. Zeitdruck entstand bei Inbound-Tätigkeiten vor allem durch einen im Verhältnis zum Anrufvolumen knapp kalkulierten Personaleinsatz. Im Outbound führten im Wesentlichen hohe quantitative Vorgaben zu Zeitdruck. Die eingesetzte Call-Center-Software erhöhte durch lange Antwortzeiten sowie die Notwendigkeit zu Mehrfacheingaben derselben Information den Zeitdruck. Auch die informatorischen Erschwerungen ließen sich vor allem auf Mängel der Software zurückführen. Die hohe Informationsdichte, fehlende Strukturierung und schlechte Lesbarkeit, der Bildschirmanzeigen machten es den Agents schwer, die benötigte Information zu finden. Starre Dialogstrukturen behinderten den Gesprächsverlauf.

Aufbauend auf diesen Ergebnissen entwickelten wir Konzepte für die menschengerechte Gestaltung von Call-Center-Arbeit. Im Zentrum standen ganzheitlichere Aufgabenzuschnitte: Wesentliche Mängel der Call-Center-Arbeit lassen sich überwinden, wenn ihre einseitige Spezialisierung auf rein kommunikative Tätigkeiten zu Gunsten einer umfassenden Bearbeitung des Kundenanliegens auch mit vor- und nachgelagerten Tätigkeiten aufgehoben wird. Eine einfache Bestellannahme lässt sich z.B. dadurch anreichern, dass die Agents neben der reinen Bestellerfassung auch die folgende Abwicklung der Bestellung übernehmen. Weitere Möglichkeiten zur Aufgabenanreicherung entstehen, wenn den Agents auch solche Aufgaben übertragen werden, die mit der Planung, Vorbereitung oder Unterstützung der Kundenkommunikation zusammenhängen, z.B. Schulungsaufgaben, die Ausarbeitung von Gesprächsleitfäden, die Anpassung von Call-Center-Software oder die Begleitung technischer und organisatorischer Neuerungen.⁴

3. Läßt sich Call-Center-Arbeit mit den KABA-Kriterien angemessen bewerten?

Die oben zusammengefassten Analyseergebnisse geben bereits Aufschluss über Gestaltungsmängel und Gestaltungsbedarf bei Call-Center-Arbeitsplätzen. Darüber hinaus ist Call-Center-Arbeit aber aufgrund ihrer Position an der Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden, der zentralen Bedeutung telefonischer Interaktion und der aktiven Rolle des Kunden durch eine Reihe von Besonderheiten geprägt, die sie substantiell von Büroarbeit unter-

⁴ Die Vorschläge zur menschengerechten Gestaltung von Call-Center-Arbeit finden sich ausführlicher in Maaß et al. (2002a).

scheiden. Reichen die Kriterien von KABA aus, um die Besonderheiten der Interaktionsarbeit im Call-Center zu erfassen? Im Folgenden stellen wir unsere Erfahrungen bei der Anwendung der Humankriterien und unsere Überlegungen zur Anpassung und Ergänzung dieser Kriterien dar.

3.1. Entscheidungsspielraum

In KABA kennzeichnet das Kriterium des Entscheidungsspielraums das Ausmaß, in dem die Arbeitende innerhalb ihrer Arbeitstätigkeit eigenständig über Ziele sowie Vorgehensweisen und Mittel zu ihrer Erreichung entscheiden kann (Dunckel et al., 1993). In unseren Arbeitsanalysen erfassten wir unter diesem Kriterium die Spielräume, die die Call-Center-Agents bei der Bewältigung ihrer sachlichen Aufgabenstellung hatten, z.B. inwieweit sie in einem Verkaufsgespräch die Preise selbst gestalten konnten.

Wir stellten jedoch fest, dass die Agents neben diesem sachlichen Entscheidungsspielraum unterschiedlich große Spielräume in Bezug auf die eigenständige Gestaltung des Gesprächs mit dem Kunden nutzten, z.B. beim Einsatz von Emotionen oder bei der situationsabhängigen Führung des Gesprächs. Auch dieser Spielraum wurde durch organisatorische Maßnahmen und Vorgaben der Call-Center mehr oder weniger eingeschränkt: Diese reichten von Regelungen zur Gesprächsdauer über einzelne Anweisungen zur Gesprächsführung (freundliches Verhalten, persönliche Anrede des Kunden, Verbot oder Gebot bestimmter Redewendungen, Ergebnisorientierung), Empfehlungen oder Vorgaben zur Gesprächsstruktur (Begrüßung – Bedarfsanalyse – Angebot – Verabschiedung) bis hin zu verbindlichen Gesprächsskripten mit wörtlich vorgeschriebenen Formulierungen. Vielfach waren die Agents auch durch die Dialogstruktur ihrer Anwendungssoftware gezwungen, Informationen in einer bestimmten Reihenfolge vom Kunden abzufragen.

Es schien uns daher notwendig, zwischen zwei verschiedenen Arten von Spielräumen für das Arbeitshandeln der Agents zu unterscheiden: Den Entscheidungsspielraum in Bezug auf die sachlichen Anteile der Aufgabenstellung bezeichneten wir als *sachlichen Entscheidungsspielraum* und bewerteten ihn mit Hilfe der bekannten KABA-Stufenskala. Den Spielraum in Bezug auf die Gesprächsführung bezeichneten wir in Anlehnung an Zapf et al. (1999) als *Interaktionsspielraum*. Zu seiner Bewertung entwickelten wir einige Leitfragen:

- Wurden die Möglichkeiten der Agentin zur Gestaltung des Gesprächs durch eine entsprechende Qualifizierung in Gesprächsführungstechniken erweitert?
- Existieren allgemeine Vorgaben zur Gesprächsführung?
- Existiert ein verbindliches Gesprächsskript?
- Wird der Gesprächsverlauf durch die Anwendungssoftware gesteuert?

Die erste Frage steht für eine betriebliche Erweiterung des Interaktionsspielraums. Die weiteren Fragen kennzeichnen eine zunehmende betriebliche Einschränkung des Interaktionsspielraums: Ein verbindliches Gesprächsskript schreibt dem Agent detaillierter als allgemeine Vorgaben sein Gesprächsverhalten vor. Haben die Agents bei schriftlich fixierten Gesprächsskripten noch die Möglichkeit, auf eigene Verantwortung vom Skript abzuweichen, so ist diese Möglichkeit bei der softwaretechnischen Implementierung der Gesprächsvorgaben nicht mehr ohne Weiteres gegeben. Daher geht unserer Meinung nach die softwaretechnisch erzwungene Gesprächsstruktur noch über die organisatorischen Einschränkungen hinaus.

Der Interaktionsspielraum ist zumindest teilweise unabhängig vom sachlichen Entscheidungsspielraum: Agents können bei gleichem sachlichen Entscheidungsspielraum unterschiedlich rigiden Regelungen in Bezug auf die Gesprächsführung unterworfen sein. Große sachliche Spielräume gehen allerdings meist mit großen Interaktionsspielräumen einher. Gleichzeitig konnten wir feststellen, dass sich geringe Spielräume behindernd auswirken. Die Wünsche, Voraussetzungen und Erfahrungen der Kunden und die Situationen, in denen sie sich an das Call-Center wenden, sind sehr vielfältig. Entsprechend variabel sind auch die Gesprächssituationen für die Agents. Sie wissen zu Beginn des Gespräches nicht, mit wel-

cher Art von Kunden sie konfrontiert werden und welchen Verlauf das Gespräch nehmen wird. Um mit dieser Vielfalt und Unvorhersehbarkeit im Gespräch umgehen zu können, benötigen sie Spielräume, sowohl hinsichtlich der Erstellung der sachlichen Leistung als auch hinsichtlich der Gesprächsführung. Wenn sie aufgrund betrieblicher Vorgaben und Einschränkungen nicht in der Lage sind, das betriebliche Angebot an die individuellen Bedürfnisse der Kunden anzupassen, und auch ihr Gesprächsverhalten nicht flexibel entsprechend der Situation gestalten können, werden sie in ihrer Aufgabenbearbeitung massiv behindert.

3.2. Psychische Belastungen

Psychische Belastungen im Sinne von KABA entstehen dann, wenn Umstände oder Ereignisse den Ablauf der Arbeit unnötig behindern und zusätzlich bewältigt werden müssen, wobei sich die belastende Wirkung dieser Ereignisse aus den betrieblichen Einschränkungen des Umgangs mit ihnen ergibt. KABA unterscheidet in Bezug auf Belastungen zwischen Hindernissen und Überforderungen. Hindernisse behindern den Arbeitsablauf direkt und müssen durch zusätzlichen Aufwand bewältigt werden. In KABA werden als Hindernisse informatorische oder motorische Erschwerungen sowie Unterbrechungen erfasst. Informatorische Erschwerungen liegen vor, wenn die Wahrnehmungs- und Erkennensleistungen oder das Auffinden von Informationen erschwert sind, da die aktuell benötigten Informationen unvollständig, unübersichtlich, fehlerhaft, veraltet oder nicht verfügbar sind. Motorische Erschwerungen liegen z.B. vor, wenn Arbeitsmittel fehlen, schwer zugänglich, umständlich zu bedienen oder ungeeignet bzw. unzuverlässig sind.

Überforderungen sind Dauerzustände, die im Laufe des Tages die psychische oder körperliche Leistungsfähigkeit beeinträchtigen. KABA unterscheidet bei Überforderungen wiederum zwischen Zeitdruck und monotonen Arbeitsbedingungen. Zeitdruck liegt vor, wenn die Zeitintervalle, innerhalb derer die Arbeitende Arbeitsschritte ausführen muss, betrieblicherseits so knapp kalkuliert sind, dass sie mit gleichbleibend hoher Geschwindigkeit arbeiten muss. Monotone Arbeitsbedingungen schließlich sind dadurch gekennzeichnet, dass die Arbeitsaufgabe trotz geringer Denkanforderungen und Gleichförmigkeit die anhaltende Konzentration der Arbeitenden erfordert.

Bei unserer Analyse der Call-Center-Arbeitsplätze konnten wir besondere Ausprägungen der Belastungen identifizieren, die eng mit dem kommunikativen Charakter der Call-Center-Arbeit zusammenhängen und sich in den Kategorien von KABA nicht differenziert erheben lassen. Dies sind ein besonders gearteter Zeitdruck, durchgehende Konzentrationsanforderungen und Rollenkonflikte.

3.2.1. Gesprächsimmanenter Zeitdruck

Zeitdruck im Sinne von KABA ergibt sich bei Inbound-Tätigkeiten durch eine zu enge Taktung der eingehenden Gespräche und bei Outbound-Arbeitsplätzen durch die Zuteilung eines zu großen Anrufvolumens. Darüber hinaus müssen Agents innerhalb jedes Kundengesprächs schnell den spezifischen Kundenbedarf identifizieren, fachliche Aufgaben bearbeiten, ohne den Gesprächsfaden abreißen zu lassen, und die Bearbeitung des Kundenanliegens zum Abschluss bringen. Unabhängig von der Zahl und Taktung der Gespräche sind Agents daher in jedem einzelnen Gespräch mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Aufgabe unter sehr engen zeitlichen Rahmenbedingungen zu bearbeiten.

Wir haben diese spezifische Form zeitlicher Einschränkung als *gesprächsimmanenten Zeitdruck* bezeichnet, da sie sich unseres Erachtens aus dem kommunikativen Charakter der Aufgabenbearbeitung zwangsläufig ergibt. Dieser Zeitdruck kann durch betriebliche Vorgaben noch verstärkt werden, z.B. durch die Forderung nach abschließender Bearbeitung des Kundenanliegens innerhalb eines Telefonates, was insbesondere bei komplexeren Leistungen durchaus problematisch sein kann.

Es ist fraglich, ob sich der gesprächsimmanente Zeitdruck als Überforderung im Sinne von KABA verstehen lässt. Der belastende Effekt liegt hier weniger darin, dass die physische und psychische Leistungsfähigkeit im Laufe des Tages beeinträchtigt wird, sondern in der Ge-

fahr, dass aufgrund der engen zeitlichen Rahmenbedingungen des Kundengesprächs fehlerhafte Ergebnisse produziert werden bzw. die Leistungserstellung scheitert.

3.2.2. Konzentrationsanforderungen

Aus dem gesprächsimmanenten Zeitdruck in Verbindung mit der informationstechnischen Einbindung des Kundengesprächs resultiert ein weiteres Phänomen, das wir an allen Arbeitsplätzen beobachtet haben. Die Agents arbeiten meist gesprächsbegleitend mit der Call-Center-Software. Während sie mit dem Kunden sprechen, müssen sie die richtigen Eingaben machen, Systemausgaben schnell erfassen und sachgerecht interpretieren. Sie müssen den Verlauf des Gesprächs mit der mehr oder minder festen Dialogstruktur der Software in Einklang bringen. Schließlich sind sie auch Übersetzer zwischen dem Kunden und dem betrieblichen Informationssystem: Sie müssen dem Kunden die Systemausgaben so darstellen, dass er sie versteht, und umgekehrt die Angaben des Kunden in eine Form bringen, die von der Software verarbeitet werden kann.

Die Agents bewegen sich also gleichzeitig in zwei parallelen Handlungssträngen: der Interaktion mit dem Kunden und der technischen Interaktion mit der Software. Sie müssen sich unter den gesprächsbedingt engen zeitlichen Rahmenbedingungen auf zwei unterschiedliche, eng miteinander verwobene Prozesse konzentrieren. Diese Notwendigkeit, gleichzeitig zu sprechen und zu schreiben, zuzuhören und zu lesen, den Computer zu bedienen und gleichzeitig weder emotional noch inhaltlich den Gesprächsfaden aus der Hand zu geben, stellt hohe Anforderungen an die Konzentrationsfähigkeit der Agents. Dies gilt nicht nur bei komplexen Beratungstätigkeiten, sondern auch bei kurzzyklischen, standardisierten Kundengesprächen.

Wir haben diesen Sachverhalt mit dem Begriff *Konzentrationsanforderungen* bezeichnet, konnten aber im Rahmen unseres Projektes nicht genauer darauf eingehen, wie er sich handlungsregulationstheoretisch fassen ließe. Ob er z.B. eher als Anforderung oder als Belastung anzusehen ist, müsste genauer untersucht werden. In jedem Fall liegt hier aber eine wesentliche Arbeitsbedingung der Call-Center-Agents vor, die sich in den Kriterien von KA-BA nicht abbilden lässt.

3.2.3. Rollenkonflikte

Die Arbeitssituation der Call-Center-Agents ist wesentlich durch ihre Rolle als Vermittler zwischen Kunden und Unternehmen gekennzeichnet. Sie müssen im Gespräch den Bedarf, die Erwartungen und das Verhalten der Kunden mit den betrieblichen Angeboten, Abläufen und Vorgaben in Übereinstimmung bringen. Diese Vermittlung ist gewissermaßen die "Kernaufgabe" der Agents und führt zu *Rollenkonflikten*. Denn die Kunden erwarten, dass sie sich zum Anwalt ihrer Interessen machen, und die Unternehmen fordern, dass sie die betrieblichen Interessen durchsetzen. Nerdinger (1994) unterscheidet den Inter-Sender-Konflikt bei widersprüchlichen Erwartungen und Rollenambiguität bei uneindeutigen Erwartungen an das Handeln von Beschäftigten.

Inter-Sender-Konflikte entstehen im Call-Center aus dem Umstand, dass Kunden und Unternehmen tendenziell gegenläufige Interessen verfolgen: Während die Kunden an einer optimal ihren Bedürfnissen entsprechenden Leistung interessiert sind, steht für das Unternehmen die Rentabilität der Leistungserstellung im Vordergrund. Dementsprechend unterschiedlich sind auch ihre Erwartungen an die Call-Center-Agents. Rollenambiguität ergibt sich dagegen aus dem Dilemma der Unternehmen, bei der Organisation ihrer Kundenschnittstelle Effizienz und Kundenorientierung, Standardisierung und Flexibilität gleichermaßen realisieren zu müssen (Holtgrewe & Kerst, 2002). Dieses Dilemma geben sie in Form von uneindeutigen Vorgaben an ihre Beschäftigten weiter.

In beiden Fällen sehen sich die Call-Center-Agents mit der Erwartung konfrontiert, individuelle Kundenansprache bei hohem Standardisierungsgrad zu realisieren, ausführliche Beratung unter engen zeitlichen Vorgaben zu leisten und sowohl Kundenorientierung als auch die Maximierung des Umsatzes zu bewerkstelligen. Solche Rollenkonflikte sind eine wesentliche

Belastung der Agents, die Widersprüche oft nur dadurch auflösen können, dass sie sich entweder auf die Seite des Unternehmens oder auf die des Kunden schlagen, was je nachdem ein Scheitern der Interaktion oder riskantes Handeln im Sinne von Umgehen oder Brechen betrieblicher Regeln mit sich bringt.

Rollenkonflikte stellen ein Hindernis im Sinne von KABA dar. Das Problem besteht allerdings nicht darin, dass die Agents zu wenige oder die falschen Informationen, sondern dass sie in sich widersprüchliche Arbeitsanweisungen haben. Mit einer entsprechenden Erweiterung ließen sich Rollenkonflikte am ehesten als informatorische Erschwerungen einordnen. Doch scheint uns dieses Kriterium über Gebühr strapaziert, wenn es von schlecht lesbaren Bildschirmanzeigen bis zu widersprüchlichen organisatorischen Vorgaben alles umfassen muss, was irgendwie mit Information zu tun hat.

Ob die Rolle der Call-Center-Agents als Vermittler zwischen Kunden und Unternehmen einen belastenden Rollenkonflikt mit sich bringt, hängt von der betrieblichen Organisation ab. Hat das Unternehmen in seinen Regelungen auch die Interessen der Kunden berücksichtigt, werden die Agents eher in die Lage versetzt, betriebliche Vorgaben und Kundenbedürfnisse in Übereinstimmung zu bringen. Räumt das Unternehmen ihnen Entscheidungsspielräume ein, so ermöglicht es ihnen, auf unterschiedliche Bedarfe und Erwartungen von Kunden flexibel zu reagieren. Und gibt das Unternehmen in Werbung und Marketing realistische Leistungsversprechen, so bewegen sich die Kundenerwartungen an die Agents eher in erfüllbaren Grenzen.

3.3. Die emotionale Dimension der Call-Center-Arbeit

Das professionelle Umgehen mit eigenen und fremden Gefühlen ist zentraler Bestandteil der Call-Center-Arbeit. Gefühle sind nicht nur ein wesentliches Instrument zur Steuerung des Kundengesprächs, sie sind auch Teil der Leistung, die das Unternehmen dem Kunden anbietet. Agents müssen im Gespräch den emotionalen Zustand der Kunden wahrnehmen, mit deren möglicherweise negativen Gefühlen umgehen, selbst angemessene, meist positive Gefühle zeigen und darüber hinaus die Emotionen der Kunden zu deren Zufriedenheit und in betrieblich gewünschter Weise beeinflussen.

Das professionelle Umgehen mit eigenen und fremden Gefühlen nach betrieblichen Regeln wird als Gefühlsarbeit oder *Emotionsarbeit* bezeichnet (Hochschild, 1990; Rastetter, 1999). Die Soziologin Arlie Hochschild prägte diesen Begriff in einer Studie zur Arbeit von Flugbegleiterinnen. Für sie war Emotionsarbeit als Ausbeutung der eigenen Emotionalität, die zwangsläufig zur Entfremdung von den eigenen Gefühlen führt, eindeutig negativ konnotiert. Spätere Untersuchungen bestätigen diese ausschließlich negative Sichtweise auf Emotionsarbeit allerdings nicht, sondern belegen, dass Emotionsarbeit sowohl mit Burnout als auch mit einem Gefühl höherer Selbstwirksamkeit und gesteigerter sozialer Kompetenz einhergehen kann (Nerdinger, 1994; Dormann et al., 2002).

Die Gruppe um den Frankfurter Arbeitspsychologen Dieter Zapf hat in ihren Untersuchungen die Emotionsarbeit handlungsregulationstheoretisch gefasst und spezifische Regulationsanforderungen, Regulationsmöglichkeiten und Regulationsprobleme der Emotionsarbeit unterschieden (Dormann et al., 2002; Zapf et al., 1999). Eine emotionale Regulationsanforderung sehen sie in der Häufigkeit, in der Beschäftigte im Kundenkontakt bei der Bearbeitung ihrer Aufgabe positive oder negative Emotionen darstellen müssen. Beschäftigte müssen aber nicht nur den eigenen Gefühlsausdruck kontrollieren, sondern auch in der Lage sein, die Emotionen des Kunden adäquat wahrzunehmen, um ihr eigenes Handeln entsprechend auszurichten. Diese zweite Anforderungsdimension der Gefühlsarbeit bezeichnen Zapf et al. als Sensitivitätsanforderungen. Die Möglichkeiten der Beschäftigten zur Bewältigung der emotionalen Arbeitsanforderungen verbessern sich, je größer ihr Spielraum zum Einsatz ihrer Gefühle ist. Dementsprechend stellt für Zapf et al. auch der Interaktionsspielraum die zentrale Regulationsmöglichkeit dar. Als Regulationsproblem ist insbesondere die emotionale Dissonanz zu nennen, die entsteht, wenn in einer Gesprächssituation der betrieblich geforderte Gefühlsausdruck nicht mit dem tatsächlichen emotionalen Zustand übereinstimmt.

Je häufiger Beschäftigte Gefühle darstellen müssen, die ihren tatsächlichen Gefühlen nicht entsprechen, desto höher ist nach Zapf et al. die emotionale Dissonanz.

Welche emotionalen Anforderungen die Call-Center-Agents im Kundengespräch bewältigen müssen und welchen Belastungen sie dabei ausgesetzt sind, hängt in erster Linie vom Verhalten des Kunden ab. Insbesondere die Ausprägung der emotionalen Dissonanz wird wesentlich dadurch beeinflusst, ob sich der Kunde höflich oder beleidigend verhält, ob er kooperiert oder die Kooperation verweigert. Doch auch den organisatorischen Rahmenbedingungen der Kundeninteraktion kommt eine zentrale Bedeutung zu. Wie oben dargestellt kann der Interaktionsspielraum als zentrale Ressource zur Regulation der emotionalen Arbeitsanforderungen betrieblich in sehr unterschiedlicher Weise ausgestaltet werden. Betriebe versuchen angesichts der Bedeutung, die der Gefühlsdarstellung der Call-Center-Agents für die Qualität der erbrachten Leistung zugeschrieben wird, durch mehr oder minder strikte Regeln darauf Einfluss zu nehmen. Diese reichen von der allgemeinen Aufforderung zum freundlichen Gesprächsverhalten über die Vorgabe bestimmter Floskeln, die den Kunden positiv stimmen sollen ("Wie kann ich Ihnen helfen?" "Danke, dass Sie sich für XY entschieden haben!"), bis hin zur Anweisung, während des Telefongesprächs zu lächeln und den eigenen Gesichtsausdruck an einem Spiegel neben dem Computerbildschirm zu kontrollieren.

Durch die betrieblich verantworteten Rahmenbedingungen des Kundengesprächs ist auch das Verhalten des Kunden beeinflussbar: Je nachdem, inwieweit der Kunde durch vorhergehende Erfahrungen mit dem Unternehmen positiv oder negativ gestimmt ist und ob er die betriebliche Organisation des Kundengesprächs als transparent und seinen Interessen entsprechend wahrnimmt, wird er sich im Gespräch kooperativ oder unhöflich zeigen. Die emotionale Dissonanz des Call-Center-Agents wird sich entsprechend ausprägen. Kunden, die viel Zeit in der Warteschlange verbringen und anschließend eine Menge persönlicher Daten preisgeben müssen, bevor sie überhaupt ihr Anliegen formulieren können, verlieren in diesem Prozess viel von ihrer Kooperationsbereitschaft.

3.4. Einbeziehung der Kundenperspektive

Der letzte Punkt verweist bereits auf eine weitere Besonderheit von Call-Center-Arbeit: die wichtige Rolle des Kunden. Mittels der KABA-Kriterien lässt sich abbilden, dass die Agentin mit dem Kunden in einer externen Kooperationsbeziehung steht und ihr Arbeitshandeln aufgrund der Vielfalt und Unvorhersehbarkeit des Kundenverhaltens eine große Variabilität aufweist. Doch der Einfluss des Kunden geht weit darüber hinaus.

Der Kunde nimmt als Interaktionspartner der Call-Center-Agentin eine doppelte Rolle ein. Einerseits ist er *Konsument*, der sich mit einem bestimmten Bedarf an sie wendet: Er will eine Bestellung aufgeben, braucht eine Auskunft oder hat Beratungsbedarf. Dieser Bedarf soll durch eine Leistung der Agentin befriedigt werden. Sie ist aber nicht in der Lage, diese Leistung allein zu erbringen, sondern ist auf die Kooperation des Kunden angewiesen. Dieser muss ihr die erforderlichen Informationen geben, die richtigen Fragen stellen oder Entscheidungen treffen. Der Kunde ist also nicht nur Konsument, sondern auch *Ko-Produzent* der Leistung (Nerdinger, 1994).

Als Konsument und Ko-Produzent hat der Kunde wesentlichen Einfluss auf die spezifische Ausprägung der Anforderungen und Belastungen für die Agentin. Durch sein Anliegen als Konsument bestimmt er, welche konkrete Aufgabe sie bearbeiten muss und welche Anforderungen dabei an sie gestellt werden. Das Ausmaß, in dem er über die erforderlichen Fähigkeiten verfügt, um seine Rolle als Ko-Produzent wahrzunehmen, und seine Bereitschaft, im Gespräch zu kooperieren, stellen weitere wesentliche Bedingungen für ihre Arbeit dar. Kann oder will der Kunde die ihm zugewiesene Rolle im Leistungserstellungsprozess nicht spielen, wirkt sich das belastend auf das Arbeitshandeln der Agentin aus (Szymenderski, 2004). Aber Kunden wirken nicht nur als Belastungsfaktoren auf die Arbeitssituation von Call-Center-Agents. Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit liefern Hinweise darauf, dass zufriedene Kunden auch die Zufriedenheit der

Beschäftigten im Kundenkontakt positiv beeinflussen (Dormann & Kaiser, 2002; Schwetje, 1999).

Ob das Verhalten eines Kunden eine positive oder eine negative Arbeitsbedingung für die Call-Center-Agentin darstellt, hängt wiederum wesentlich von den betrieblichen Bedingungen ab, unter denen sich das Kundengespräch vollzieht. Das betriebliche Leistungsversprechen beeinflusst, mit welchen Erwartungen sich ein Kunde mit dem Call-Center in Verbindung setzt. Die betriebliche Organisation legt fest, über welche Fähigkeiten er verfügen muss, um seine Rolle als Ko-Produzent angemessen spielen zu können. Und sie bestimmt maßgeblich mit, ob das Gespräch für ihn zufriedenstellend verläuft und er sich dementsprechend kooperativ verhält oder nicht. Die Frage nach menschengerechten Arbeitsbedingungen der Call-Center-Agents ist daher eng mit der Frage verknüpft, wie *kundengerecht* die betrieblichen Rahmenbedingungen für die Interaktion zwischen Kunden und Agents gestaltet sind. Um Call-Center-Arbeit menschengerecht zu gestalten, muss deshalb auch die Perspektive des Kunden in die Analyse mit einbezogen werden.⁵

Die Kategorien menschengerechter Arbeit und persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung, die für die beschäftigtengerechte Gestaltung wertvoll sind, eignen sich allerdings nicht als Bezugspunkt für eine kundengerechte Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen für die Interaktion, denn die betrachteten Kunden handeln nicht im Rahmen von Erwerbsarbeit. Es wäre zu prüfen, wie sich die KABA-Kriterien erweitern oder spezifizieren lassen, sodass sich in ihnen die Kundenperspektive wiederfindet. Das Konzept des *kundenorientierten Handlungsspielraums* (Dormann et al., 2003) liefert dafür ein Beispiel. Die Autoren verstehen darunter die Möglichkeiten von Beschäftigten, selbst über die eigenen Ziele und Handlungen im Sinne des Kunden zu entscheiden: Haben sie die Möglichkeit, individuell auf Kundenwünsche einzugehen? Können sie Mängel direkt beheben, ohne ihre Vorgesetzten zu fragen? Können sie die Reihenfolge der typischen Arbeitsschritte ändern, wenn dies dem Kunden dient? Das Konzept bewegt sich insofern im Kontext menschengerechter Arbeit, als auch Dormann et al. eine positive Korrelation zwischen dem kundenorientierten Handlungsspielraum und der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten feststellen. Da der Bedarf des Kunden den Bezugspunkt bildet, ist darin gleichzeitig, die Perspektive des Kunden einbezogen. Die Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung werden so mit Kriterien kundengerechter Dienstleistung verknüpft.

Für die Bewertung kundengerechter Arbeitsbedingungen ließe sich auch an Kriterien der Dienstleistungsqualität anknüpfen, wie sie im Rahmen des SERVQUAL-Instruments (Zeithaml et al., 1990) entwickelt wurden. Aufbauend auf Gruppeninterviews, in denen Kunden von Dienstleistern unterschiedlicher Branchen⁶ gefragt wurden, welche Eigenschaften eines Dienstleisters für die Beurteilung seiner Qualität relevant sind, identifizierten die Autoren prozess- und ergebnisbezogene, organisatorische und personelle, sachliche und emotionale Kriterien, die die Qualitätswahrnehmung von Kunden beeinflussen (vgl. Abb. 1).

- *Reliability*: Die Zuverlässigkeit und Beständigkeit des Unternehmen bei der Leistungserstellung
- *Responsiveness*: Die Bereitwilligkeit und Schnelligkeit, mit der die Dienstleistung von den Mitarbeitern erbracht wird
- *Access*: Die Zugangsmöglichkeiten des Kunden zur Leistung

⁵ Allerdings entsprechen sich beschäftigtengerechte und kundengerechte Arbeitsgestaltung nicht zwangsläufig. Die Erhöhung der Zeit- und Interaktionsspielräume der Beschäftigten kann sich z.B. negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken, wenn sie mit einem Kontrollverlust auf Seiten der Kunden einhergeht.

⁶ Die Autoren befragten Kunden von Banken, Wertpapierbrokern, Kreditkartenunternehmen und Reparaturdienstleistern.

- *Understanding/knowing the customer*: Die individuelle Behandlung des Kunden
- *Communication*: Die Art und Weise, wie mit dem Kunden kommuniziert wird, und die Kommunikationsinhalte
- *Competence*: Die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter
- *Courtesy*: Die soziale Kompetenz der Mitarbeiter
- *Credibility*: Die Vertrauenswürdigkeit des Unternehmens und seiner Mitarbeiter
- *Security*: Die Abwesenheit von Risiken unterschiedlichster Art für den Kunden
- *Tangibles*: Das äußere Erscheinungsbild des Dienstleisters

Abb. 1: Kriterien der Dienstleistungsqualität (Parasuraman et al., 1985)

Die SERVQUAL-Kriterien bieten sich als Ausgangspunkt für die Bewertung der betrieblichen Interaktionsbedingungen aus der Perspektive des Kunden an. Mit der Dienstleistungsqualität haben sie das wesentliche Interesse des Kunden zum Gegenstand. Und sie definieren nicht nur Anforderungen an das Ergebnis der Interaktion, sondern auch an den Interaktionsprozess selbst, das Verhalten des Dienstleisters etc..

Allerdings lassen sie offen, wie die organisatorischen und technischen Bedingungen gestaltet sein müssen, damit diese Erwartungen erfüllt werden können. Wie müssten z.B. betriebliche Bedingungen gestaltet sein, damit sie von Kunden als vertrauenswürdig erfahren werden? Welche organisatorischen Aspekte sichern die Zuverlässigkeit der Leistungserstellung? Und unter welchen betrieblichen Rahmenbedingungen lässt sich eine individuelle Behandlung des Kunden gewährleisten? Die Kriterien müssten also stärker auf die betrieblichen Bedingungen bezogen werden, um zur Bewertung ihrer kundengerechten Gestaltung dienen zu können.

Außerdem nehmen diese Kriterien nur die Erwartungen des Kunden als Konsument in den Blick. Die Kundenrolle als aktiver Ko-Produzent der Leistung berücksichtigen sie nicht. Kundenbezogene Kriterien müssten auch Aussagen darüber machen, ob der Kunde in die Lage versetzt und seine Bereitschaft erhalten wird, seine Rolle im Leistungserstellungsprozess zu spielen. Auch die SERVQUAL-Kriterien müssten also weiterentwickelt werden, um für die Bewertung der Kundengerechtigkeit betrieblicher Interaktionsbedingungen dienen zu können.

Wir fassen zusammen: Die Einbeziehung der Kundenperspektive in die Analyse und Bewertung der Arbeitsbedingungen von Call-Center-Agents ist unbedingt notwendig, geht aber über den Bezugsrahmen menschengerechter Arbeit hinaus. Die Berücksichtigung der emotionalen Dimension der Interaktionsarbeit lässt sich dagegen innerhalb des handlungsregulationstheoretischen Bezugsrahmens realisieren. Schließlich sind einige Humankriterien an die Besonderheiten der Call-Center-Arbeit anzupassen: Beim Entscheidungsspielraum sollte zwischen sachlicher und kommunikativer Dimension differenziert werden und bei der Analyse der Belastungen sollte ein Augenmerk auf Rollenkonflikte und gesprächsimmanente Zeitdruck gerichtet werden. Mit einer solchen Erweiterung und Differenzierung der Kriterien von KABA wird es möglich, Call-Center-Arbeit mit ihren Besonderheiten angemessen zu bewerten.

4. Wie lässt sich KABA für die Softwaregestaltung nutzen?

Im Folgenden soll es um die Frage gehen, welchen Beitrag die KABA-Analysen für den softwarebezogenen Teil unseres Projektes leisteten. Dazu stellen wir zuerst unser Vorgehen bei der Entwicklung der Leitlinien für die Gestaltung von Call-Center-Software und des Software-Prototypen genauer dar und diskutieren anschließend, welche Rolle unsere KABA-Analysen in diesem Zusammenhang spielten.

4.1. Die Entwicklung software-ergonomischer Leitlinien und ihre prototypische Umsetzung in ComCall

Allgemeine software-ergonomische Gestaltungsgrundsätze sind in verschiedenen DIN-Normen beschrieben (z.B. DIN ISO EN 9241 (1996)). Diese sind jeweils auf die besonderen Bedingungen der Arbeitsaufgaben zu beziehen, die durch Software unterstützt werden sollen. Zur Entwicklung von Leitlinien für den Call-Center-Kontext führten wir im Anschluss an die KABA-Analysen eine umfangreiche ergonomische Evaluation der Software durch, die in unseren Partner-Unternehmen eingesetzt wurde.

Den ersten Teil bildete ein Usability-Test⁷. Call-Center-Agents bearbeiteten dabei Standardaufgaben in nachgestellten Kundengesprächen, bei denen eine Kollegin die Rolle der Kundin übernahm. Die Aufgaben deckten ein breites Spektrum von Anforderungen ab, die tatsächlich in Kundengesprächen auftreten. So sollten z.B. Bestellungen angenommen, Auskünfte erteilt oder Angebote entwickelt werden. Aufgrund des kommunikativen Charakters der Call-Center-Arbeit konnten sich diese Standardaufgaben aber nicht nur auf unterschiedliche fachliche Aufgabenstellungen beziehen, sondern mussten auch unterschiedliche Gesprächssituationen umfassen, wie sie z.B. durch Kunden entstehen, denen notwendige Informationen fehlen, die sich im Gesprächsverlauf umentscheiden oder die sich nicht an den betrieblich gewünschten Ablauf halten. Die Bildschirmausgaben der Software, die bei der Bearbeitung der Aufgaben zum Einsatz kam, zeichneten wir auf. Anhand dieser Aufzeichnungen konnten wir die Interaktion der Agents mit der Software detailliert nachvollziehen und untersuchen, an welchen Stellen im Umgang mit der Software Probleme auftraten.

Der zweite Teil der Evaluation bestand in einem Expertenreview. Hierbei untersuchten wir die Software als Software-Ergonomie-ExpertInnen auf ihre Konformität mit den relevanten Normen. Dadurch konnten wir weitere Gestaltungsmängel identifizieren. Die Ergebnisse unserer Evaluationen stellten wir anschließend bei einem Workshop mit Call-Center-Agents, die an den Usability-Tests beteiligt gewesen waren, zur Diskussion. Sie bestätigten unsere Ergebnisse weitgehend und lieferten zusätzliche Hinweise auf Benutzungsprobleme. Aufbauend auf den Ergebnissen der KABA-Analysen und der software-ergonomischen Evaluation formulierten wir Leitlinien für die software-ergonomische Gestaltung von Call-Center-Software, die die Besonderheiten der Call-Center-Arbeit berücksichtigen (Abb. 2).⁸

- *Effiziente Systembedienung gewährleisten:* Der hohe gesprächsimmanente Zeitdruck, unter dem Agents arbeiten müssen, stellt besondere Anforderungen an die Effizienz der Systembedienung. Deshalb muss die Zahl der notwendigen Operationen minimiert und Routineoperationen möglichst automatisiert werden. Außerdem muss das System durchgängig mit der Tastatur bedient werden können und die Antwortzeiten müssen so kurz sein, dass sie den Gesprächsfluss nicht unterbrechen.
- *Gute Orientierung bieten:* Angesichts der hohen Konzentrationsanforderungen muss die Software die Agents dabei unterstützen, sich schnell zu orientieren und die benötigten Informationen problemlos aufzufinden. Dies

⁷ Eine gute Einführung in die Methode der Usability-Tests geben Schweibenz & Thissen (2003).

⁸ Eine detaillierte Darstellung der Leitlinien findet sich in Maaß et al. (2002b).

wird z.B. durch eine konsistente Systemgestaltung sowie eine klare inhaltliche Strukturierung und mengenmäßige Begrenzung der dargestellten Informationen erreicht.

- *Flexible Bearbeitung gewährleisten:* Call-Center-Arbeit ist wesentlich durch die Variabilität und Unvorhersehbarkeit der Gesprächsverläufe gekennzeichnet. Die Software darf deshalb den Gesprächsverlauf nicht festlegen und muss den Agents die Möglichkeit geben, flexibel und gemäß der aktuellen Gesprächssituation Eingaben zu machen, Informationen abzurufen und Funktionen auszuwählen.
- *Unterstützen statt steuern:* Aufgrund der vielfältigen Gesprächsverläufe ist es für die Agents schwierig, im Gespräch den Überblick zu behalten und alle sachlich notwendigen Arbeitsschritte durchzuführen. Die Call-Center-Software muss den Agents durch eine klare Kennzeichnung des Bearbeitungsstandes und weiterer notwendiger Bearbeitungsschritte einen roten Faden liefern, allerdings ohne das Kundengespräch zu bestimmen.

Abb. 2: Leitlinien für die software-ergonomische Gestaltung von Call-Center-Software

Diese Leitsätze konnten wir exemplarisch in einem Software-Prototypen umsetzen. Dieser bestand aus einer neuen Benutzungsschnittstelle für die Call-Center-Software, die bei einem unserer Partnerunternehmen eingesetzt wurde. In einem Workshop mit Beschäftigten stellten wir die neue Benutzungsschnittstelle in Form von Benutzungs-Szenarien zur Diskussion (zur Softwareentwicklung mit Szenarien vgl. Rosson & Carroll (2002)). Die anschauliche Beschreibung der Funktionsweise anhand typischer Gesprächsverläufe ermöglichte es den Agents schon in einem sehr frühen Entwicklungsstadium, die Konzepte unseres Schnittstellentwurfes zu erfassen und zu bewerten. Die Ergebnisse des Workshops wurden in den Prototypen eingearbeitet, der dann in einem Abschlussworkshop mit der Call-Center-Leitung, der IT-Abteilung und den am Prozess beteiligten Agents vorgestellt wurde.⁹

4.2. Das Verhältnis von Arbeitsanalyse und Softwareevaluation

KABA-Analysen und software-ergonomische Evaluation wirken äußerst produktiv zusammen. Durch die genaue Beobachtung des Arbeitshandelns der Call-Center-Agents während der KABA-Analysen konnten wir ein detailliertes Verständnis der Call-Center-Arbeit entwickeln. Dies ermöglichte es uns, realistische Standardaufgaben für unsere Usability-Tests zu entwickeln und bildete die Grundlage für die Entwicklung unseres Prototypen. Die entscheidenden Aspekte der Call-Center-Arbeit, wie die Vermittlungsanforderungen, die Unvorhersehbarkeit und Variabilität der Gesprächsverläufe oder die Parallelität von Kundengespräch und Systeminteraktion, die bei einer aufgabenangemessenen Gestaltung von Call-Center-Software berücksichtigt werden müssen, ließen sich nur durch die Beobachtung der tatsächlichen Arbeitsvollzüge identifizieren. Unseres Erachtens lassen sich die gravierenden Mängel vieler Call-Center-Systeme darauf zurückführen, dass ihre Entwickler gerade kein Verständnis des realen Aufgabenvollzugs hatten und dementsprechend ausschließlich die sachliche Aufgabenstellung der Agents in den Blick nahmen, nicht aber den kommunikativen Charakter ihrer Bearbeitung.

Das Beobachtungsinterview im Rahmen von KABA hat große Ähnlichkeiten mit einer ethnographisch orientierten Methode zur Ist-Analyse in Software-Entwicklungsprojekten, dem „Interview im Kontext“ (Beyer & Holtzblatt, 1998), das direkt wird am Arbeitsplatz ausgeführt

⁹ Der überarbeitete Prototyp wurde von allen Beteiligten für gut befunden und die Software wurde im Anschluss an unser Projekt entsprechend überarbeitet. Die Agents nahmen diese Überarbeitung als deutliche Verbesserung ihrer Arbeitssituation wahr.

wird. Die Untersucherin bemüht sich dabei um ein partnerschaftliches Verhältnis zum Befragten, indem sie ihre Beziehung als Meister-Lehrlings-Verhältnis rahmt: Der Befragte als Experte soll ihr seine Aufgaben und Abläufe vormachen und verständlich erklären. Die Untersucherin geht mit einem bestimmten Fokus in die Situation hinein, z.B. einer These bzgl. der Schwachstellen in den Arbeitsabläufen oder der Vermutung, dass eine bestimmte neue Technologie sinnvoll zur Unterstützung eingesetzt werden könnte. Dieser Fokus kann sich abhängig vom Gespräch verlagern. Gleichzeitig findet eine Interpretation des Gehörten und Gesehenen statt, wobei die Untersucherin versucht, ihr vorläufiges Verständnis durch Rückfragen an den Beschäftigten abzusichern. Man könnte eine KABA-Analyse als Interview im Kontext verstehen, das die Aufgabenanforderungen und die Belastungen für die Beschäftigten im Fokus hat.

Interviews im Kontext dienen zur Vorbereitung für die Softwareentwicklung. Die Entstehung guter Lösungen wird allerdings nicht weiter durch Leitvorstellungen gesteuert, sondern dem partizipativen Prozess zwischen Entwicklern und Beschäftigten überlassen. Auch die kontrastive Aufgabenanalyse schafft eine Basis für die Softwareentwicklung, indem sie ein Verständnis des Aufgabenzusammenhangs ermöglicht. Doch anders als das Interview im Kontext liefert KABA auch Kriterien zur Bewertung der Arbeit, zur Identifizierung von Mängeln und zur menschengerechten Neugestaltung des softwareunterstützten Arbeitszusammenhangs. Da die Einführung neuer Software einen Anwendungsbereich prinzipiell nicht unverändert lässt, besteht die Herausforderung bei der Softwareentwicklung gerade darin, nicht nur die Softwareunterstützung einer gegebenen Arbeit, sondern die softwareunterstützte Arbeit selbst zu gestalten. Es ist dieser Zusammenhang von Gestaltung ergonomischer Software für menschengerechte Arbeit, in dem das KABA-Verfahren aufgrund seiner Orientierung an den Humankriterien sein Potenzial entfaltet.

Die software-ergonomische Evaluation wiederum stellte mit ihrer Fokussierung auf die Mensch-Computer-Interaktion eine notwendige Ergänzung der KABA-Analyse dar. Diese lieferte zwar erste Hinweise auf software-bezogene informatorische Erschwerungen. In der nachfolgenden software-ergonomischen Evaluation konnten diese Belastungen dann wesentlich differenzierter an spezifischen Merkmalen der Software festgemacht werden. So stellten wir bereits in der KABA-Analyse fest, dass die Agents durch unübersichtliche Bildschirmanzeigen behindert wurden. Anhand unserer Aufzeichnung der Interaktion in den Usability-Tests konnten wir genauer bestimmen, was die Orientierung in den Bildschirmanzeigen erschwerte und an welchen Stellen im Arbeitsablauf die Unübersichtlichkeit zum Problem wurde. Auf Grundlage dieser detaillierten Analyse konnten wir konstruktive Vorschläge machen, wie die Software aufgabenangemessener zu gestalten wäre.

Darüber hinaus identifizierten wir mit unseren Evaluationsverfahren noch weitere Problembereiche, die in den KABA-Analysen unentdeckt geblieben waren. So ließen sich in den Usability-Tests durchgehend Unsicherheiten der Agents im Umgang mit dem System feststellen, die sich auf die Qualität der Dienstleistung auswirkten. Ihre Ursache konnte erst durch den detaillierten Vergleich einzelner Eingabemasken im anschließenden Experten-Review ermittelt werden. Hier zeigte sich, dass die Agents für dieselbe Tätigkeit unterschiedliche Maskensequenzen nutzen konnten, die auf den ersten Blick gleich aussahen, bei genauerer Untersuchung aber Inkonsistenzen aufwiesen, die sich bei der Arbeit als "Stolpersteine" auswirkten.

Aus unserer Sicht ergänzen sich KABA-Analysen und software-ergonomische Evaluationsverfahren bei der Untersuchung und Gestaltung software-unterstützter Arbeit optimal. KABA-Analysen schaffen ein Verständnis der zu unterstützenden Arbeitsaufgabe und geben Hinweise für ihre menschengerechte Gestaltung. Usability-Tests und Expertenreviews wiederum erbringen Ergebnisse in Bezug auf die Software, die so umfassend und differenziert durch KABA-Analysen nicht zu gewinnen sind.

Die Verbindung von Arbeitsanalyse und Software-Evaluation hatte noch einen weiteren Vorteil. Während des gesamten Forschungs- und Entwicklungsprozesses mit Unternehmen machten wir die Beobachtung, dass Vorschläge zur Veränderung der Arbeitsorganisation sehr zurückhaltend aufgenommen wurden. Demgegenüber stießen Einschätzungen und

praktische Vorschläge zur Softwaregestaltung meist auf offene Ohren. Doch im Zusammenhang mit Fragen der Softwaregestaltung wurden die Arbeitsaufgaben und Besonderheiten der Arbeitsbedingungen plötzlich diskutierbar und sowohl vom Management als auch von den IT-Verantwortlichen ganz offensichtlich besser verstanden. Die Gestaltung der Technik ließ sich also nutzen, um den Blick auch auf die Gestaltung der Arbeit zu lenken.

5. Fazit

Call-Center-Arbeit ist exemplarisch für eine besondere Art von Arbeit, die sich als softwareunterstützte Interaktionsarbeit an der Kundenschnittstelle charakterisieren lässt. Diese Art von Arbeit gewinnt zunehmend an Bedeutung. Immer mehr Beschäftigte arbeiten im Dienstleistungssektor, in dem Interaktionsarbeit eine besonders große Rolle spielt. Aber auch das produzierende Gewerbe ist durch zunehmende Serviceorientierung gekennzeichnet und die Kundenbeziehung und Kundenkontakt haben für die Unternehmen dramatisch an Bedeutung gewonnen. Dadurch wird die Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunden zunehmend zum Gegenstand betrieblicher Rationalisierungs- und Technisierungsvorhaben. Aufgrund dieser Entwicklungen ist die Arbeitssituation einer wachsenden Zahl von Beschäftigten durch die Interaktion mit Kunden geprägt und wird gleichzeitig zur informationstechnisch eingebundenen "High-Tech-Arbeit".

Die Arbeitsbedingungen bei softwaregestützter Interaktionsarbeit sind häufig schlecht. Es müssen dringend Konzepte für die menschengerechte Gestaltung von Interaktionsarbeit und die sie unterstützende Software entwickelt werden. Wir brauchen Verfahren zur Analyse softwaregestützter Interaktionsarbeit, die es erlauben, solche Arbeitszusammenhänge in ihrer Spezifik zu verstehen und differenziert zu bewerten, und die auch Hinweise für die Gestaltung von Arbeit und Software liefern. Nach unseren Erfahrungen könnte die kontrastive Aufgabenanalyse in Kombination mit software-ergonomischer Evaluation der Ausgangspunkt für ein solches Verfahren sein.

6. Literatur

Beyer, H.; Holtzblatt, K. (1998). Contextual design. Defining customer-centered systems. San Francisco: Morgan Kaufman Publishers.

Büssing, A. & Glaser, J. (1999). Interaktionsarbeit. Konzept und Methode ihrer Erfassung im Krankenhaus. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 53, 164-173.

DIN ISO EN 9241 (1996). Ergonomische Anforderungen an Bürotätigkeiten mit Bildschirmgeräten – Teil 10: Grundsätze der Dialoggestaltung. Berlin: Beuth.

Dormann, C. & Kaiser, D. M. (2002). Job conditions and customer satisfaction. European Journal of Work and Organizational Psychology 11, 257-283.

Dormann, C., Zapf, D. & Isic, A.. (2002). Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call Center-Arbeitsplätzen. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 46, 201-215.

Dormann, C., Spethmann, K., Weser, D. & Zapf, D. (2003). Organisationale und persönliche Dienstleistungsorientierung und das Konzept des kundenorientierten Handlungsspielraums. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 47, 194-207.

Dunckel, H., Volpert, W., Zölch, M., Kreutner, U., Pleiss, C. & Hennes, K (1993). Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro – Der KABA-Leitfaden. Grundlagen und Manual. Stuttgart: Teubner

Hochschild, A. R. (1990). Das gekaufte Herz – Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt/M: Campus.

- Holtgrewe, U. & Kerst, C. (2002). Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Call Center als Grenzstellen. Soziale Welt, 53, 141 – 160.
- Maaß, S., Theißing, F. & Zallmann, M. (2002a). Neue Aufgabengestaltung und ergonomische Software im Call Center. Computer Fachwissen (9), 14 - 23.
- Maaß, S., Theißing, F., Zallmann, M. (2002b). Unterstützung von Interaktionsarbeit im Call-Center – neue Fragen für die arbeitsorientierte Softwareentwicklung. Icom - Zeitschrift für interaktive und kooperative Medien, 1 (3), 4 – 11.
- Nerdinger, F. W. (1994). Zur Psychologie der Dienstleistung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, 49 (4), 41-50.
- Rastetter, D. (1999). Emotionsarbeit. Stand der Forschung und offene Fragen. Arbeit, 8, 374-388.
- Rosson, M. B. & Carroll, J. M. (2002). Usability Engineering. Scenario-Based Development of Human-Computer Interaction. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Schweibenz, W. & Thissen, F. (2003). Qualität im Web. Benutzerfreundliche Webseiten durch Usability Evaluation. Berlin: Springer.
- Schwetje, T. (1999). Kundenzufriedenheit und Arbeitszufriedenheit bei Dienstleistungen - Operationalisierung und Erklärung der Beziehungen am Beispiel des Handels. Wiesbaden: Gabler.
- Szymenderski, P. (2004). Der Kunde als Belastungsfaktor. Personenbezogene Dienstleistungsarbeit im Call Center. In W. Dunkel & G. Voß (Hrsg.), Dienstleistung als Interaktion (S. 161-177). München, Mering: Hampp.
- Zapf, D., Vogt, C., Seifert, C., Mertini, H. & Isic, A. (1999). Emotion work as a source of stress: The concept and development of an instrument. European Journal of Work and Organizational Psychology 8, 371-400.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). Delivering service quality: Balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press.

Erschienen als

Theißing, F.; Maaß, S. (2006):

KABA im Call-Center. In: Dunkel, Heiner; Pleiss, Cordula (eds.): Kontrastive Aufgabenanalyse: Grundlagen, Entwicklungen und Anwendungserfahrungen. Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich - (Mensch Technik Organisation), S. 167-185.