

Interaktionsarbeit und Softwaregestaltung

Florian Theiing

Einleitung

In vielen Fällen ist aus Sicht des Softwaredesigns die Arbeit am Computer ein einsamer Job: Ein Benutzer interagiert mit einem Computer, und sonst mit nichts und niemandem. In vielen Fällen jedoch, in Reisebüros, Banken, Behörden oder Call Centern, wird Software im Rahmen von Kundengesprächen eingesetzt. Die Interaktion mit dem Computer ist dort eng verwoben mit der Interaktion zwischen Angestelltem und Kunden.

Die folgende Darstellung befasst sich mit der Frage: Wie beeinflusst in diesem Anwendungskontext die Gestaltung der Software die Interaktion zwischen Angestelltem und Kunden? Oder mit Blick auf die Entwicklung dieser Systeme: Welche Anforderungen sind an die Gestaltung von Software zu stellen, die in einem Arbeitszusammenhang eingesetzt werden, der stark von der Interaktion mit Kunden geprägt ist?

Das Projekt "Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call Centern" (ComCall)¹ an der Universität Bremen beschäftigt sich mit der Arbeits- und Softwaregestaltung in einem Bereich, der exemplarisch für die oben dargestellte Arbeitssituation ist: Call-Center (CC) sind organisatorische Einheiten, in die die Kommunikation mit den Kunden unter Einsatz von IuK-Technik betriebsseitig verlagert wird. Sie können intern betrieben, ausgelagert oder auch völlig unabhängig betrieben werden, um Dienstleistungen für verschiedene Auftraggeber zu erbringen (Dienstleistungs-CC).

Im Projekt ComCall richten wir den Blick auf den Arbeitsplatz der Call-Center-Agentin. Ausgangspunkt des Projektes bilden die Fragen: Welche besonderen Belastungen wirken an diesen neuartigen Arbeitsplätzen? Welche Spielräume gibt es bei der Organisation von CC-Arbeit? Inwieweit unterstützt Software die Arbeit der AgentInnen? Das Projekt setzt also seinen Schwerpunkt auf die Untersuchung von Arbeitsorganisation und Software.

Um Belastungen ermitteln und Gestaltungsoptionen aufzeigen zu können, wählten wir die Methode der Kontrastiven Aufgabenanalyse im Büro (KABA, Dunckel et al.

¹ Das Projekt wird durch den Bremer Senator für Arbeit und den Europäischen Sozialfond im Bremer Programm "Arbeit und Technik" gefördert.

1993), die auf der psychologischen Handlungsregulationstheorie beruht. In jeweils etwa dreistündigen Beobachtungsinterviews wurden die Aufgaben und Arbeitsbedingungen erhoben. Die Aufgaben wurden anhand von Kriterien menschengerechter Arbeitsgestaltung, den sog. "Humankriterien", bewertet. Körperliche und psychische Belastungen aufgrund von organisatorischen und technischen Arbeitsbedingungen wurden detailliert festgehalten.

Zur Untersuchung der an den betrachteten Arbeitsplätzen verwendeten Software wurden Usability-Tests mit AgentInnen und Experten-Reviews durchgeführt, deren Ergebnisse teilweise in Workshops mit AgentInnen diskutiert und ergänzt wurden. Die Untersuchungen wurden in 3 Bremer Call-Centern unterschiedlicher Größe, organisatorischer Anbindung und inhaltlicher Ausrichtung durchgeführt. Es handelt sich um ein Dienstleistungs-CC mit großen Outbound-Anteil (Anrufe nach außen; 50 MitarbeiterInnen), ein großes ausgegrndetes CC mit vorwiegend Inbound-Aufgaben (Anrufe von außen) und einem zusätzlichen Service-Center für Fremdauftraggeber (insgesamt 400 MitarbeiterInnen) und ein internes CC, das überwiegend Inbound-Telefonate bearbeitet (40 MitarbeiterInnen). Sie bedienen vorwiegend Geschäfts-, aber auch PrivatkundInnen.

Im Folgenden sollen einige Ergebnisse aus unserem Projekt vorgestellt werden, die Hinweise auf den Zusammenhang von Interaktion und Softwaregestaltung liefern können. Eine Gesamtdarstellung des Projektes und der Analyseergebnisse findet sich in Maaß et al. (2000).

2. Die Arbeit der Call Center Agentin

Call Center haben sehr unterschiedliche Aufgaben: von qualifizierter Beratung bis zu einfacher Bestellannahme. Auch die von uns untersuchten Arbeitsplätze unterschieden sich hinsichtlich Aufgabenbereich, Qualifikationsanforderungen oder Gesprächsdauer. Trotz dieser Unterschiede ließen sich aber auch einige wesentliche Charakteristika der Arbeitssituation finden, die allen Arbeitsplätzen gemeinsam waren. Einige dieser Gemeinsamkeiten sollen im Folgenden dargestellt werden.

2.1. CC-Arbeit ist Interaktionsarbeit

Die Arbeit einer CC-Agentin besteht darin, in Interaktion mit Kunden² ein be-

² Die Gesprächspartner von CC-Agentinnen werden im folgenden verallgemeinernd als Kunden bezeichnet. Tatsächlich haben Personen nicht nur als Kunden mit Call Centern Kontakt, sondern auch als Interessenten, Klienten, Bürger (bei Behörden) etc..

stimmtes Gesprächsergebnis zu realisieren, bspw. eine Problemlösung, eine Bestellung oder eine Auskunft. Die Interaktion mit dem Kunden ist der wesentliche Arbeitsinhalt. Sie strukturiert das Arbeitshandeln der Agentin und bestimmt das Arbeitsergebnis. In diesem Sinne lässt sich CC-Arbeit als Interaktionsarbeit charakterisieren.

Die Interaktion zwischen Kunden und Agentin hat einerseits eine sachliche Dimension, die sich auf das Gesprächsergebnis bezieht: Bei der Aufnahme einer Bestellung muss der Kunde z. B. persönliche und Produktinformationen geben, für eine Problemlösung muss das Problem beschrieben werden und eine fachlich kompetente Antwort gegeben werden.

Neben dieser sachlichen, auf das Gesprächsergebnis bezogenen Dimension, hat die Interaktion zwischen Agentin und Kunden auch eine soziale oder kommunikative Dimension (vgl. Nerdinger 1994), die die Person der Gesprächspartner einbezieht. Agentin und Kunde müssen sich einander verständlich machen, sie müssen ein gemeinsames Verständnis entwickeln, was das Ziel des Gespräches ist und wie sie es erreichen, sie sind freundlich oder unhöflich, entwickeln eine Vorstellung von ihrem Gegenüber und seiner Situation usw.. Der Verlauf, den die Interaktion nimmt, wird nicht ausschließlich durch das sachliche Ergebnis bestimmt, das mit ihr erreicht werden soll, sondern auch durch diese soziale Dimension.

2.2. Die Unvorhersehbarkeit des Gesprächsverlaufes erfordert Interaktions-spielraum

Da das Gesprächsergebnis in der gemeinsamen Interaktion von Agent und Kundin hergestellt wird, ist die Kundin nicht nur die Konsumentin, sondern auch die Ko-Produzentin dieser Dienstleistung. Der Agent ist bzgl. des Verlaufes und erfolgreichen Abschlusses der Interaktion ebenso vom Verhalten des Kunden abhängig wie diese von ihm (vgl. Nerdinger 1994). Das Verhalten der Kundin und damit auch der Verlauf, den die Interaktion nehmen wird, sind aber im einzelnen nicht vorhersehbar oder planbar. Dies gilt nicht nur für längere oder komplexe Interaktionsprozesse, bspw. Beratungsgespräche. Schon bei einfachsten Aufgaben, wie Bestellaufnahmen, die sachlich einem eindeutigen Standard folgten, waren bei den von uns beobachteten Gesprächen Ausnahmen und Abweichungen im Gespräch mit der Kundin eher die Regel. Auch Randall und Hughes (1995) sprechen in ihrer Studie über die Arbeit von Angestellten an Bankschaltern von dem Element der Unvorhersagbarkeit, das jede Kundin darstellt, und das bei der Bearbeitung der Sachaufgabe Probleme bereitet.

2.3 Steuerung des Gesprächsverlaufes

Um angesichts eines unkalkulierbaren Kundenverhaltens das Gespräch trotzdem

zu einem geplanten Ergebnis bringen, muss die Agentin die Initiative ergreifen und die Kontrolle über das Gespräch erlangen, damit sie den Gesprächsverlauf in ihrem Sinne steuern kann. Dazu muss sie ihr Gesprächsverhalten eigenständig situationsabhängig gestalten können. Dieser Spielraum zur eigenständigen Gestaltung der Interaktion mit dem Kunden wird als Interaktionsspielraum bezeichnet (vgl. Zapf et al. 1999).

Gleichzeitig darf sie aber die Kooperationsbereitschaft ihres Gesprächspartners nicht verlieren. In dieser Situation sind für sie die Darstellung eigener Gefühle und die Beeinflussung der Gefühle ihres Gegenübers ein wesentliches Steuerungsinstrument. Um das Verhalten ihres Gesprächspartners zu beeinflussen muss sie einen Eindruck von ihm und seinem emotionalen Zustand gewinnen, sie muss selbst situationsabhängig angemessene Gefühle zeigen und in der Lage sein, auch beim Gesprächspartner die "richtigen" Gefühle hervorzurufen. Mit einem Wort, sie muss Emotionsarbeit leisten (vgl. Zapf et al. 1999)³. Emotionsarbeit spielt in der Interaktion mit dem Kunden nicht nur deshalb eine Rolle, weil die Agentin durch Gefühlsdarstellung und -manipulation den Gesprächsverlauf steuern kann, sondern auch weil die "emotionale Qualität" der Interaktion ("freundliche Bedienung") auch Bestandteil der Dienstleistung ist.

2.4. Parallelarbeit in zwei Interaktionskontexten

Kennzeichnend für CC-Arbeit ist weiterhin, dass die Interaktion mit der Kundin in eine informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur eingebunden ist. Die Anrufe werden dem Agenten durch ein System zur automatischen Anrufverteilung (ACD) zugeteilt. Evtl. werden ihm über ein CTI-System, das die Telefonanlage mit der betrieblichen EDV verbindet, zu Anrufbeginn die entsprechenden Kundendaten angezeigt. Gesprächsbegleitend und in der Nachbereitung arbeitet er mit betrieblichen Anwendungssystemen (Front-Office-Systemen).

An der Schnittstelle zwischen der Kundin und dem betrieblichen Informationssystem positioniert, muss der Agent die Interaktion mit der Kundin in eine entsprechende Systeminteraktion⁴ übersetzen. Bei einer Bestellhotline müssen bspw. die Angaben einer Kundin in die Form gebracht werden, die der Maskenstruktur des Bestellsystems entspricht. Lawrence et al (1995) sprechen in ihrer Studie zu Te-

³ In Erweiterung zu Zapf e. a. (1999), die in ihrer Definition nur die Darstellung eigener und das Hervorrufen fremder Gefühle als Emotionsarbeit bezeichnen, halten wir auch die Wahrnehmung des emotionalen Zustandes des Gegenübers für einen Bestandteil der Emotionsarbeit.

⁴ Die Informatik benutzt zur Beschreibung technischer Abläufe in vielen Fällen Begriffe, die ursprünglich soziale Zusammenhänge beschreiben. Auch in diesem Text wird immer wieder von Interaktion die Rede sein, wenn es um die Arbeit der Agentin mit dem technischen System geht und von Dialogen, wenn eine Abfolge von Benutzereingaben und Systemausgaben beschrieben wird. Der Gebrauch dieser Begriffe ist insofern nicht ohne Pikanterie, da ihnen eine technische Sichtweise von Kommunikation und Interaktion zugrunde liegt, die in diesem Beitrag eigentlich als unangemessen kritisiert wird.

lefonauskunftsarbeitsplatzen in diesem Zusammenhang von dem Agenten als "Ersatzbenutzer", dessen Aufgabe es ist, zwischen zwei Interaktionskontexten, einem "Alltagskontext" und einem technischen Kontext, zu übersetzen.

Bei diesem Übersetzungsprozess geht es nicht um eine simple Übertragungsleistung, sondern um einen durchaus komplexen Vorgang. Die Art und Weise, wie Kundin und Agent miteinander interagieren, wie die Kundin ihre Bedürfnisse äußert, wie sie Angaben macht und Fragen formuliert, unterscheidet sich wesentlich von der Art, wie im System Daten gespeichert, Abfragen verarbeitet oder Ein- und Ausgaben strukturiert werden. Der Agent muß die Systemeingabe erst aus dem Gespräch mit der Kundin konstruieren und aus der Systemausgabe eine Auskunft, die die Kundin versteht. Diesen Abstand zwischen Interaktion von Agent und Kundin einerseits und systemtechnischer Dialoggestaltung andererseits kann man in Anlehnung an Norman (1986) als "Gulf of Execution" bezeichnen, den der Agent in seiner Arbeit überwinden muß.

Erschwert wird dieser Übersetzungsprozess dadurch, dass die Interaktion mit der Kundin und die Arbeit mit der Software parallel erfolgen. Der Agent muss diese beiden Prozesse so miteinander verweben, dass sowohl das Gespräch flüssig geführt als auch das System effizient bedient wird. Dies stellt, da er seine Aufmerksamkeit zwischen Kundengespräch und Systembedienung teilen muss, hohe Anforderungen an seine Konzentrationsfähigkeit. Gleichzeitig steht er unter (gesprchsimmanentem) Zeitdruck, weil er, auch während er mit der Software arbeitet, auf das Verhalten des Kunden unmittelbar reagieren muss und keine Gesprächspausen aufkommen lassen darf.

3. Gestaltungsmngel und fehlende Berücksichtigung der Interaktion

Da eine wesentliche Aufgabe der Agentin darin besteht, zwischen dem Gespräch mit dem Kunden und dem Systemdialog mit der Software zu übersetzen, beeinflusst die Softwaregestaltung grundsätzlich auch die Interaktion mit dem Kunden. Die Frage ist, in welcher Weise das geschieht. In diesem Abschnitt soll gezeigt werden, wie der Interaktionsprozess zwischen Agentin und Kunde durch ergonomische Mängel des Systems und eine Systemgestaltung, die sich nicht an den Besonderheiten der CC-Arbeit orientiert, negativ beeinflusst wird.

3.1. Ergonomische Gestaltungsmngel

Angesichts gesprchsimmanenten Zeitdrucks und hoher Konzentrationsanforderungen, denen die Agentin im Kundengespräch prinzipiell ausgesetzt ist, erschweren ergonomische Mängel des Systems den Interaktionsverlauf erheblich. Sie bin-

den zusätzlich zeitliche und mentale Ressourcen, die für die Gesprächsführung mit dem Kunden nicht mehr zur Verfügung stehen.

Die Konzentrationsanforderungen werden vor allem durch die unangemessene Darstellung der Informationen auf dem Bildschirm erhöht. In vielen von uns untersuchten Systemen waren bspw. die wesentlichen Informationen nur mit Mühe wahrnehmbar, die Schrift zu klein, und die Farbgestaltung unzureichend. Die Informationsdichte war zu hoch, teilweise auch deshalb, weil die Fenster mit Dialogelementen überladen waren. Viele Fenster waren nicht strukturiert, was die Orientierung zusätzlich erschwerte. Diese Mängel beeinflussten vor allem die Qualität des Gesprchsergebnisses negativ. Wesentliche Informationen wurden übersehen, relevante Eingaben vergessen und dadurch falsche Auskünfte erteilt oder Kundenangaben fehlerhaft aufgenommen. Hinsichtlich des Gesprächsverlaufs stellte sich heraus, dass die AgentInnen die Mängel des Systems während des Gesprächs soweit ausglich, dass das Gespräch trotzdem flüssig und zielorientiert geführt werden konnte. Die Beanspruchung der AgentInnen wurde aber durch die notwendigen Kompensationsleistungen erhöht.

Der gesprchsimmanente Zeitdruck wird vor allem durch mangelhafte Gestaltung der Systemdialoge zusätzlich verschärft. Eine besondere Rolle spielen hier die Antwortzeiten des Systems. Antwortzeiten von mehreren Sekunden sind auch bei herkömmlichen Brosystemen belastend. Im Kontext der CC-Arbeit machen solche Wartezeiten es jedoch der Agentin eine flüssige Gesprächsführung unmöglich und können dazu führen, dass das Telefonat abgebrochen wird. Der Zeitdruck verschärft sich zusätzlich, wenn eine umständliche Gestaltung der Dialoge viele Navigationsoperationen notwendig macht. Viele CC-Systeme können auch nicht nur unzureichend mit der Tastatur bedient werden, die im Anwendungskontext des CC das effizientere Eingabeinstrument ist. Auch diese Mängel konnten von den AgentInnen teilweise ausgeglichen werden. Im Gegensatz zu den Mängeln in der Informationsdarstellung kam es aber immer wieder zu Situationen, in denen das Gespräch stockte, weil die Agentin einen unnötig komplizierten Systemdialog erst beenden musste, bevor sie den Gesprächsfaden wieder aufnehmen konnte.

Die geschilderten Gestaltungsmngel stellen keine Besonderheiten von CC-Software dar, sondern finden sich allgemein in Anwendungssoftware. Unter den besonderen Bedingungen der CC-Arbeit wirken sie sich aber besonders belastend aus. Da Konzentrationsanforderungen und gesprchsimmanenter Zeitdruck bei der CC-Arbeit eine so wesentliche Rolle spielen, wäre zu überlegen, ob sich CC-Software statt an herkömmlichen Brosystemen nicht eher an der Systemgestaltung für andere zeitkritische Tätigkeiten mit hohen Anforderungen an die Konzentration orientieren sollte. Zu denken wäre hier bspw. an Software für die Kontrolle von Echtzeitprozessen, wie sie in Leitständen bei der Prozessfertigung oder im

Verkehrsbereich eingesetzt wird. Auch wenn solche Aufgaben inhaltlich ganz anders gelagert sind, könnten möglicherweise Erkenntnisse hinsichtlich der Aufmerksamkeitslenkung, der optimierten Darstellung kritischer Informationen oder der effizienten Bedienung gewinnbringend auf die Gestaltung von CC-Software übertragen werden.

3.2. Orientierung an der sachlichen Dimension der Interaktion

Der Umstand, dass sich CC-Software in ihrer Gestaltung stark an herkömmlichen Brosystemen orientiert, ist auch deshalb problematisch, weil die kommunikativen Aspekte der Aufgabenbearbeitung bei der Systemgestaltung völlig ausgeblendet werden. Viele CC-Systeme konzentrieren sich in ihrer Gestaltung ausschließlich auf den sachlichen Aspekt der Interaktion. Das Gespräch mit der Kundin wird aber, wie gesagt, nicht alleine durch seine sachliche Dimension bestimmt. Es kann durchaus einen vollkommen anderen Verlauf nehmen, als hinsichtlich der Sachlogik der Aufgabe nahe lge oder geraten wäre. Eine Software, die sich in der Strukturierung der Information und in der Gestaltung der Dialoge alleine an den sachlichen Aspekten der Interaktion orientiert, erweitert deshalb den "Gulf of Execution", den Abstand zwischen Gesprächsverlauf und systemtechnischer Dialoggestaltung. Die Aufgabe des Agenten, zwischen den unterschiedlichen Interaktionskontexten zu übersetzen, wird dadurch erschwert oder sogar unmöglich gemacht. Im Folgenden soll an einigen Beispielen dargestellt werden, wie eine rein an der Sachlogik orientierte Systemgestaltung den Gesprächsverlauf zwischen Agenten und Kundin beeinflussen kann.

In der Dialoggestaltung einer Vertriebssoftware wird klar zwischen der Bearbeitung von Angeboten und der Bearbeitung von Aufträgen unterschieden. Zu Beginn einer Vorgangsbearbeitung wählt die Agentin zwischen dem Fenster zur Angebots- und demjenigen zur Auftragsbearbeitung. Das macht in der Sachlogik der Aufgabe durchaus Sinn, da sich die Bearbeitung von Aufträgen teilweise von der Angebotsbearbeitung unterscheidet. Bei der Interaktion mit dem Kunden führt diese Trennung in Angebots- und Auftragsbearbeitung zu Problemen. Es ist nicht von vornherein klar, ob am Ende des Gespräches ein Angebot oder ein Auftrag steht. Der eine Kunde will sich ein Angebot erstellen lassen, entscheidet sich aber im Gespräch, bspw. beeinflusst durch das verkuferische Geschick der Agentin, den Artikel doch sofort zu kaufen. Dem anderen Kunden kommen während des Telefonats Zweifel und er will doch erst mal ein Angebot haben. Entscheidet sich der Kunde jedoch um, muss die Agentin in einem relativ aufwendigen Systemdialog den Auftrag oder das Angebot in das jeweils andere umwandeln oder abhängig vom Bearbeitungsstand die Daten sogar neu eingeben. Angesichts der Vielfalt der möglichen Gesprächsverläufe erweist sich die Struktur der Software als zu starr.

In einem Bestellsystem werden zu Beginn der Bestellaufnahme nach Eingabe der Kundennummer die Kundendaten angezeigt. Bei der eigentlichen Bestellaufnahme werden diese dann von einem Eingabefenster für die Erfassung der bestellten Ware verdeckt. Aus Sicht der Sachaufgabe macht dies durchaus Sinn. Sind die Kundendaten verifiziert, werden sie für die weitere Bestellerfassung nicht mehr benötigt. Hinsichtlich der Gesprächsführung kann es aber für den Agenten durchaus sinnvoll sein, die Kundennamen prsent zu haben, bspw. um die Kundin mit seinem Namen anzureden oder um sich im Gespräch auf ihren Wohnort zu beziehen. Darüber hinaus ist die Eingabe der Kundennummer aus Sicht der Sachaufgabe ein sinnvoller Vorgang um die Kundin zu identifizieren. Was aber, wenn sie seine Kundennummer nicht vorliegen hat? Kann dann auch nach dem Namen gesucht werden?

3.3. Standardisierung der sachlichen Dimension der Interaktion

Warum klafft der "Gulf of Execution" so weit auseinander, wenn sich eine Software hauptsächlich an der Sachlogik der Arbeitsaufgabe orientiert? Der Grund scheint darin zu liegen, dass die sachlichen Aspekte der Interaktion standardisiert werden können, der Interaktionsprozess als Ganzes jedoch nicht. In sachlicher Hinsicht lässt sich z. B. die Aufnahme einer Bestellung eindeutig beschreiben. Es ist klar, welche Informationen abgefragt werden müssen und welche Arbeitsschritte aufeinander folgen (Identifizierung des Kunden, Prüfung der Bonität, Eingabe der Artikeldaten, Prüfung des Lagerbestandes usw.). Ein solcher Standard lässt sich in einem Softwaresystem gut abbilden.

Der tatsächliche Verlauf der Interaktion entzieht sich aber gerade einer Standardisierung, unter anderem deshalb, weil der Kunde als Ko-Produzent ein unberechenbares Element in den Interaktionsverlauf bringt (vgl. Abschnitt 2.2). Bei der Bestellaufnahme kann er die notwendigen Angaben ganz, teilweise oder gar nicht machen. Er kennt die Artikelnummer nicht, weit aber die Produktbezeichnung. Er wird plötzlich unschlüssig und will noch Zusatzinformationen haben. Er ist in Eile oder gestresst. Angesichts dieser Bedingungen hat die Gesprächsführung der Agentin weniger mit der Einhaltung von Standards zu tun, sondern viel mit Intuition, komplexen Wahrnehmungen, dem Einbezug eigener subjektiver Empfindungen und der explorativen, schrittweisen Anpassung des eigenen Gesprchsverhaltens an die Situation und an das Verhalten des Kunden.

In Anlehnung an Böhle (1998) könnte man von subjektivierendem Arbeitshandeln der Agentin sprechen. Seine Aussage, die Gestaltung der Schnittstellen bei rechnergestützten Systemen sei einseitig auf das objektivierende Arbeitshandeln ausgerichtet, subjektivierendes Arbeitshandeln werde weitgehend ausgeblendet, träfe dann analog auch auf die Gestaltung der CC-Systeme zu. Auch Randall und

Hughes (1995) stellen in ihrer Studie fest: "However, most office systems seem to have been designed for a world without the customer, with all the 'unpredictabilities' this can routinely bring to those...who are in direct contact with the customers" (S. 157).

4. Realisierung organisatorischer Entscheidungen durch Softwaregestaltung

Der Einfluss der Software auf die Interaktion zwischen Kundin und Agent entfaltet sich nicht nur zufällig oder absichtslos. Mit Hilfe einer entsprechenden Gestaltung der Software werden auch organisatorische Entscheidungen realisiert und versucht, diese Interaktion im Sinne der Anforderungen des Managements zu steuern.

Diese Anforderungen bewegen sich bei allen firmenspezifischen Unterschieden im Spannungsfeld von Kosteneffizienz und Produktivität einerseits sowie Qualität und Kundenorientierung andererseits. Einerseits werden CC oft als Mittel zur Kostensenkung eingesetzt. Mit entsprechend spitzem Stift kalkulieren CC-Manager, wenn es um Personalkosten (und damit auch um Qualifikation), um Gesprächsdauern oder die Auslastung personeller Ressourcen geht. Andererseits muss ein CC bei allem Kostendruck auch eine gewisse Qualität sowohl hinsichtlich des Gesprächsverlaufs (fachlich kompetente und freundliche Gesprächsführung) als auch hinsichtlich des erzielten Gesprächsergebnisses gewährleisten.

Diese Ziele sollen erreicht werden, indem die Interaktion möglichst weitgehend standardisiert wird. Die Kommunikation mit der Kundin soll gewissermaßen nach industriellen Maßstäben produziert werden. Die Standardisierungsbemühungen beziehen sich dabei auf alle Aspekte der Interaktion. Zur Standardisierung der sachlichen Dimension der Interaktion wurden in Abschnitt 3.3 bereits Ausführungen gemacht. Standards hinsichtlich der *Gesprächsdauer*, die es in den meisten Call Centern gibt, reichen von festen Vorgaben pro Anruf bis zu Durchschnittswerten, die innerhalb einer bestimmten Periode erreicht werden müssen. Hinsichtlich des *Gesprächsverlaufes* reicht die Spanne von allgemeinen Vorgaben bzgl. des Gesprächsverhaltens (Freundlichkeit), über die Vorstrukturierung des Gesprächsverlaufes in einzelne Abschnitte (Begrüßung, Bedarfsanalyse, Angebot, Verabschiedung), die Vorgabe bestimmter Formulierungen (Begrüßungsfloskel, "Verbotene Worte") oder bestimmter Gesprächstechniken (häufig den Kundennamen nennen), bis zu ausformulierten Gesprächsskripts mit unterschiedlicher Verbindlichkeit. Gemeinsam ist diesen Standards, dass die AgentInnen an ihrer Entwicklung zumeist nicht oder nur am Rande beteiligt sind.

Angesichts der hohen IuK-technischen Einbindung des Arbeitsprozesses im CC

liegt es für das Management nahe, zu versuchen, diese Standardvorgaben auch technisch durchzusetzen. Durch eine entsprechende Gestaltung der Software soll die Interaktion zwischen Agent und Kundin entsprechend der organisatorischen Vorgaben gesteuert werden. Wie sich diese Vorgaben an die Gesprächsführung in der Software realisieren, soll im Folgenden an einigen Beispielen erläutert werden.

4.1. Softwaresteuerung des Gesprächsverlaufes

Zeitliche Interaktionsstandards werden in einigen CC-Systemen durch sogenannte "Fortschrittsbalken" umgesetzt. Diese zeigen der Agentin an, wie viel der standardmäßig für einen Anruf verfügbaren Zeit verstrichen ist und signalisieren durch eine Änderung der Farbe, wenn das Gespräch die Standardzeit überschreitet.

In vielen Fällen wird die Interaktion aber wesentlich direkter beeinflusst. An einem der von uns untersuchten Arbeitsplätze bestand die Aufgabe einer Agentin darin, eine vorgegebene computergestützte Liste von Betrieben abzutelefonieren und Termine für den Außendienst einer Firma zu vereinbaren. Keine Adresse sollte mehr als drei Mal angerufen werden, da sich der Auftrag bei einem zu großen zeitlichen Aufwand pro Adresse für das CC nicht mehr gerechnet hätte. Bei der Abarbeitung der Telefonliste kam es häufiger vor, dass der zuständige Ansprechpartner erst beim dritten Anrufversuch erreicht wurde, dieser aus verschiedensten Gründen gerade keinen Termin machen konnte, aber grundsätzlich Interesse bekundete. Die Agentin hätte aus ihrem Verständnis der Aufgabe heraus gerne ein viertes Mal angerufen. Dies war aber nicht möglich, da die Adresse des Betriebes nach dem dritten Anrufversuch automatisch aus dem System gelöscht wurde. Aus Sicht des Managements konnte so durch eine technische Prozedur sichergestellt werden, dass der Auftrag entsprechend der betrieblichen Kalkulation abgearbeitet wurde. Aus Sicht der Agentin wurden dadurch erfolgversprechende Kundenkontakte abgebrochen.

In einem anderen Fall rief eine Agentin in regelmäßigen Abständen Kunden einer Firma an, um Bestellungen aufzunehmen. Diese Bestellungen gab sie in ein Vertriebssystem ein. Manchmal öffnete das System, während die Agentin die Bestellung aufnahm, eine Eingabemaske, die dazu diente, eine Zufriedenheitsbefragung durchzuführen. Die Agentin war dann gehalten, dem Kunden, dessen Bestellung sie gerade telefonisch aufnahm, die angezeigten Fragen zu stellen und die Antworten einzugeben. Von Seiten des Managements sollte dadurch sichergestellt werden, dass bei allen Kunden regelmäßige Zufriedenheitsbefragungen durchgeführt würden. Aus der Perspektive der Agentin griff die Software in ihr Gespräch mit dem Kunden ein, indem sie ein zusätzliches Gesprächsthema vorgab.

Die weitestgehende Möglichkeit, den Gesprächsverlauf entsprechend Standard-

vorgaben zu steuern, sind die sogenannten interaktiven Gesprächsleitfäden. In ihnen ist der Gesprächsverlauf in Form einer Abfolge von Eingabemasken festgelegt. Das System zeigt eine Frage, die der Agent stellen soll, und entsprechende Eingabemöglichkeiten für die Antwort des Kunden an. Hat der Agent die Frage gestellt und die entsprechende Kundenantwort eingegeben, öffnet sich das nächste Frage/Antwort-Paar. Von Seiten des Managements soll durch den Einsatz dieser Systeme mit Hilfe der sehr detaillierten Vorgaben für die Gesprächsführung der Bedarf an Qualifikationsmaßnahmen möglichst gering gehalten werden. Aus Sicht des Agenten treten Probleme auf, wenn von dem vorgegebenen Ablauf abgewichen wird, bspw. weil die Antwort der Kundin in den Eingabemöglichkeiten nicht vorgesehen war, weil sie sich nicht auf den vorgesehenen Gesprächsverlauf einlässt oder weil sie bestimmte Angaben nicht machen kann oder will.

Auch hinsichtlich der kundenbezogenen Leistungsgewährung werden organisatorische Vorgaben durch eine entsprechende Softwaregestaltung umgesetzt. In einem Unternehmen wurde die auf einem Außendienst basierende Vertriebsorganisation aufgelöst und durch ein Call Center ersetzt. Ein Grund für diese weitreichende Änderung bestand darin, dass die AuendienstmitarbeiterInnen zu viele Aktivitäten durchführten, die zwar im Kundeninteresse waren, sich aber für das Unternehmen nicht unmittelbar rechneten. Dies betraf insbesondere Sonderbeschaffungen von Produkten, die nicht Bestandteil des Standard-Lieferumfangs des Unternehmens waren. Der Mitarbeiter im Außendienst entschied auf Grund seiner Einschätzung der Kundin selbstständig, ob er einen entsprechenden Auftrag annahm. Dieser Praxis sollte durch die standardisierte Behandlung der Sonderbeschaffungen im CC ein Ende gemacht werden. Die Vertriebsleitung vergab auf Grundlage einer Analyse der Umsatzdaten der einzelnen KundInnen ein Merkmal, das kennzeichnete, ob eine Kundin zu Sonderbeschaffungen berechtigt sei oder nicht, und das in der Eingabemaske der CC-Software angezeigt wurde. Wünschte eine Kundin im Gespräch eine Sonderbeschaffung, musste der Agent abhängig vom Merkmal entweder die Bestellung aufnehmen oder sie darauf hinweisen, dass der Artikel nicht erhältlich sei. Aus der Sicht des Managements wurden dadurch die Sonderbeschaffungen im Unternehmenssinn gesteuert. Die Agenten, die teilweise aus der alten Auendienstorganisation kamen, erlebten diese Änderung als Dequalifizierung. Ihnen wurde in der Interaktion mit den KundInnen ein wesentlicher Handlungsspielraum genommen und ihre Erfahrungen, auf deren Grundlage sie bisher die KundInnen einschätzten, entwertet. Es wäre nur folgerichtig, wenn das System selbstständig aus einer automatischen Analyse der Kundendaten das Merkmal generiert und bei nicht gesetztem Merkmal die Erfassung von Sonderbeschaffungen entsprechend sperrt.

Das oben angeführte Beispiel verweist auch darauf, dass die Bemühungen des

Managements um Standardisierung des Interaktionsprozesses auch im Zusammenhang mit dem Loyalittsproblem bei der Arbeit mit Kundenkontakt stehen können (vgl. Nerdinger 1994). Die Agentin wird im Gespräch mit dem Kunden mit seinen Erwartungen und Wünschen konfrontiert, die den Anforderungen des Unternehmens nicht unbedingt entsprechen müssen, sondern sogar im Widerspruch zu ihnen stehen können. Aus Sicht des Unternehmens muss sichergestellt werden, dass die Agentin in dieser Situation entsprechend der Vorgaben des Unternehmens handelt. Die Einrichtung eines Call Centers verbessert im Vergleich zum Außendienst die Möglichkeiten des Unternehmens, den Loyalitätskonflikt in diesem Sinne zu lösen. Call Center Arbeit zeichnet sich im Vergleich zum Außendienst durch groere Kundenferne aus. Dadurch können die Beschäftigten stärker an das Unternehmen rückgebunden werden. Durch die Etablierung von Standards kann der Verlauf und das Ergebnis der Interaktion zwischen Beschäftigtem und Kunden im Unternehmenssinn beeinflusst werden. Und die hohe technische Einbindung der Interaktion eröffnet weitgehende Möglichkeiten zur quantitativen und qualitativen Kontrolle des Verhaltens der Beschäftigten in der Kundeninteraktion.

4.2. Umgehen der AgentInnen mit Standardvorgaben

Die Agentin befindet sich hinsichtlich der Umsetzung der Standards im Gespräch in einer Zwickmühle. Einerseits braucht sie Interaktionsspielraum, um flexibel in unvorhersehbaren Gesprächssituationen agieren zu können. Andererseits wird ihr dieser Spielraum aber aufgrund der Standardisierungsbemühungen des Unternehmens (evtl. realisiert durch eine entsprechende Softwaregestaltung) eingeschränkt bis zu einem Ausmaß, das die Erfüllung der Aufgaben in Frage stellen kann. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Standards von Stellen entwickelt werden, die wenig oder keine Erfahrung mit der telefonischen Kundenkommunikation haben. Diesen Widerspruch muss die Agentin im Kundengespräch auflösen.

So wurden in einem Dienstleistungs-CC die Gesprchsskripte von der Marketingabteilung erstellt und waren Bestandteil des Vertrages mit dem Kunden. Die Agentinnen sollten sich in ihren Gesprächen exakt nach dem Gesprächsleitfaden, der wörtlich ausformuliert war, richten. In der Praxis wurden sie mit einer Vielzahl von unterschiedlichsten Gesprächssituationen konfrontiert, auf die der Gesprächsleitfaden nicht anwendbar war. Zudem erwiesen sich die Formulierungen, die in Schriftdeutsch gehalten waren und auch sonst nicht den Gegebenheiten eines normalen Gesprächs entsprachen, als unbrauchbar. Die Agentinnen meisterten die Situation durch kreativen Umgang mit dem Leitfaden. Sie wandelten ihn situationsabhängig ab, ergänzten ihn, benutzten ihn sozusagen als eine Art Baukasten für ihre angepasste Gesprächsführung. Sie verhielten sich damit zwar vor-

schriftswidrig, brachten aber ihre Gespräche zu einem erfolgreichen Abschluss. Wenn sich Vorgaben in der eingesetzten Software realisieren, sind die Möglichkeiten des Agenten diese Vorgaben abzuwandeln oder zu missachten geringer. In diesem Fall muss er die Kundin dazu bewegen, ihr Verhalten und ihre Erwartungen möglichst weitgehend an die Gegebenheiten der Software anzupassen. Dies gelingt ihm, indem er möglichst frühzeitig die Kontrolle über das Gespräch gewinnt und dann den Gesprächsverlauf in geeigneter Weise steuert. Lawrence et al. (1995) geben dafür einige Beispiele. In der von ihnen untersuchten Telefonauskunft bedienten sich die Agenten einer technischen, am Jargon des EDV-Systems orientierten Sprache, um die KundInnen darauf hinzuweisen, welche Art von Information benötigt wird. Schon durch die Begrüßung ("What city please") gewannen die Agenten die Initiative im Gespräch, wiesen der Kundin die Rolle der Reagierenden zu und konnten den weiteren Verlauf der Interaktion entsprechend der Gegebenheiten des Datenbanksystems gestalten.

Umgekehrt nutzten einige AgentInnen in einem CC den Umstand, dass das technische System eine bestimmte Struktur der Interaktion verlangt, als Mittel um im Gespräch mit dem Kunden von Beginn an die Initiative zu erlangen. Bevor sie in der Software eine Bestellung erfassen konnten, war die Kundennummer einzugeben. Zu Beginn des Gespräches mussten sie den Kunden deshalb danach fragen. Dieser Ablauf kann zwar einerseits als weiteres Beispiel angesehen werden, wie durch eine systemtechnische Gegebenheit (Kundennummer als Datenbank-schlüssel) der Gesprächsverlauf beeinflusst wird. Andererseits erwähnte ein Agent aber, dass er die Frage nach der Kundennummer auch gezielt dazu nutze, KundInnen, die sofort mit der Formulierung ihrer Wünsche begännen, zu unterbrechen und so im Gespräch die Initiative zu übernehmen.

Es wäre eine Untersuchung wert, ob sich mit zunehmender Erfahrung der KundInnen mit Call Centern oder "technisch beeinflussten Interaktionen" der Steuerungsaufwand für die AgentInnen verringert. Durch wiederholte frustrierende Erfahrungen erzogen, sind KundInnen möglicherweise bereit ihr Verhalten und ihre Erwartungen an die Standards des CC und die Einschränkungen der CC-Software anzupassen. Die Standardisierung der Interaktion auf Seiten des CC würde so eine Standardisierung des Verhaltens und der Erwartungen der KundInnen nach sich ziehen und dadurch den "Gulf of Execution" schmälern.

Ob diese Entwicklung eintritt, bleibt abzuwarten. Die Tatsache, dass die oben beschriebene "Kundennummer-Strategie" erfolgreich angewendet werden kann, weist darauf hin, dass viele KundInnen sich daran gewöhnt haben, anhand ihrer Kundennummer und nicht anhand ihres Namens identifiziert zu werden. Auch Lawrence et al. (1995) stellen in ihrer Untersuchung fest, dass berleitende Formulierungen der Auskunftskrfte vor der automatischen Rufnummernansage weniger

werden, je vertrauter die KundInnen mit dieser Art technisch beeinflusster Interaktionen sind.

5. Schlußbemerkung

Die Arbeit der CC-Agentin ist wesentlich durch ihre Interaktion mit den KundInnen bestimmt. Sie ist Interaktionsarbeit, die in eine IuK-technische Infrastruktur eingebettet ist. Die Software, die im CC eingesetzt wird, berucksichtigt zum uberwiegenden Teil den interaktiven Charakter der Arbeit und die Besonderheiten, die sich daraus ergeben, nicht. Sie orientiert sich in ihrer Gestaltung eher an der Sachlogik der Aufgaben, die aber nicht dem realen Arbeitsvollzug entspricht. Wenn die Software den Interaktionsprozess in den Blick nimmt, geschieht dies unter der Fragestellung, wie in ihm bestimmte Standards durchgesetzt werden konnen.

Wie konnte ein Gestaltungsansatz von Software, die zur Unterstutzung von Interaktionsarbeit gedacht ist, aussehen? Sicherlich sollte er den Interaktionsprozess zum zentralen Bezugspunkt nehmen. Offensichtlich fuhrt die Orientierung an herkommlichen Burosystemen nicht weit. Moglicherweise konnen Gestaltungsansatze aus dem Bereich zeitkritischer Tatigkeiten hier gewinnbringender sein. Auch Untersuchungen zur Gestaltung von Systemen zur Unterstutzung subjektivierenden Arbeitshandelns im Produktionsbereich konnten Hinweise geben.

Auf jeden Fall braucht es ein klares Verstandnis daruber, was eigentlich passiert, wenn Angestellte und KundInnen interagieren. Wie strukturiert sich die Interaktion? Unter welchen Bedingungen ist sie erfolgreich, unter welchen Bedingungen scheitert sie? Welche Aspekte der Interaktion konnen uberhaupt sinnvoll softwaretechnisch unterstutzt werden? Eine interaktionsorientierte Softwaregestaltung muss diese Fragen beantworten konnen. Hier besteht anscheinend noch Forschungsbedarf.

Sicherlich muss man sich zur Gestaltung von Software fur Interaktionsarbeit in die reale Arbeitssituation hineinbegeben. Ethnographische Methoden und qualitative Arbeitsanalyseverfahren konnen hier nutzliche Dienste leisten. Allerdings darf auch nicht ubersehen werden, dass der Abstand zwischen der Beschreibung, die diese Verfahren liefern, und der Spezifikation der Systemanforderungen, die als Grundlage fur die Softwareentwicklung dienen kann, nicht ohne weiteres zu uberbrucken ist.

Zur Zeit halt eine neue Generation von Softwaresystemen in die Call Center Einzug, die die Interaktionsmoglichkeiten zwischen AgentInnen und KundInnen durch den Einsatz von Web-Technologien erweitern sollen (Shared Browsing). Dies

kann eine sinnvolle Entwicklungsrichtung sein. Doch auch für die Gestaltung dieser Systeme ist ein genaues Verständnis der Interaktionsprozesse und der realen Arbeitssituation notwendig.

Literatur

Böhle, F. (1998): Technik und Arbeit. Neue Antworten auf "alte" Fragen? In: Soziale Welt Nr. 3, S. 233-252

Dunckel, H.; Volpert, W.; Zlch, M.; Kreutner, U.; Pleiss, C.; Hennes, K. (1993): Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro – Der KABA-Leitfaden. Zürich/Stuttgart: Verlag der Fachvereine/Teubner.

Lawrence, D.; Atwood, M. E.; Dews, S.; Turner, T. (1995): Social interaction in the use and design of a workstation. In: Thomas, P. J. (Hrsg.): The Social and Interactional Dimensions of Human-Computer Interfaces. Cambridge: University Press

Maaß, S.; Theiing, F.; Zallmann M. (2000): Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call Centern; (Eingereicht)

Nerdinger, F. W. (1994): Zur Psychologie der Dienstleistung. Stuttgart: Schffer-Poeschel.

Norman, D. (1986): User Centered Design. Hillsdale, N. J. : Lawrence Erlbaum Ass.

Randall, D. und Hughes J. A. (1995): Sociology, CSCW, and working with customers. In: Thomas, P. J. (Hrsg.): The Social and Interactional Dimensions of Human-Computer Interfaces. Cambridge: University Press

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. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8, S. 371-400.