

Interaktionsarbeit und Softwaregestaltung

Florian Theißing
Projekt ComCall
Fachbereich Mathematik/Informatik
Universität Bremen
theissing@informatik.uni-bremen.de

Erschienen in: Matuschek, Ingo/ Henninger, Annette/ Kleemann, Frank: Neue Medien im Arbeitsalltag. Westdeutscher Verlag, Wiesbaden 2001, S. 147 – 161.

Abstract: Bei vielen Dienstleistungstätigkeiten, bspw. in Call-Centern, Reisebüros oder Behörden ist die Interaktion zwischen DienstleisterInnen und KundInnen eng mit der Arbeit mit einem Softwaresystem verwoben. Dabei sind im Gespräch mit den KundInnen deren vielfältige Anforderungen mit organisatorischen Standards und softwaretechnischen Abläufen in Übereinstimmung zu bringen. Der Beitrag befasst sich am Beispiel der Call-Center-Arbeit mit den Problemen, die aus diesem Zusammenspiel von Kundeninteraktion und Systembedienung entstehen können. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei die Frage, wie die Gestaltung der Software Einfluss auf den Interaktionsprozess nehmen kann. Anhand von typischen Problemsituationen wird dargestellt, welche Konflikte auftreten, wenn die Gestaltung der Software die spezifischen Bedingungen der Kundeninteraktion nicht berücksichtigt, bzw. wenn versucht wird, mit Hilfe der Softwaregestaltung die Interaktion zwischen KundIn und AgentIn zu standardisieren. Abschließend werden einige Hinweise für die Gestaltung "interaktionsangemessener" Software diskutiert.

Florian Theissing ist Informatiker wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachbereich Mathematik/Informatik der Universität Bremen. Er arbeitet dort im Projekt "Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern" (ComCall).

1. Einleitung

In vielen Anwendungsbereichen, in Reisebüros, Banken, Behörden oder Call-Centern, wird Software im Rahmen von Gesprächen mit KundInnen eingesetzt. Die Interaktion mit dem Computer ist dort eng verwoben mit der Interaktion zwischen Angestellten und ihren GesprächspartnerInnen.

Die folgende Darstellung befasst sich mit der Frage: Wie beeinflusst in diesem Anwendungskontext die Gestaltung der Software die Interaktion zwischen einem Angestelltem und einer Kundin? Oder mit Blick auf die Entwicklung dieser Systeme: Welche Anforderungen sind an die Gestaltung von Software zu stellen, die in einem Arbeitszusammenhang eingesetzt wird, der stark von der Interaktion mit KundInnen 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 sind organisatorische Einheiten, in die die Kommunikation mit den KundInnen 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-Call-Center).

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 Call-Center-Arbeit? Inwieweit unterstützt Software die Arbeit der AgentInnen? Das Projekt setzt also seinen Schwerpunkt auf die Untersuchung von Arbeitsorganisation und Software.

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

Um Belastungen ermitteln und Gestaltungsoptionen aufzeigen zu können, wählten wir die Methode der Kontrastiven Aufgabenanalyse im Büro (KABA, Dunckel et al. 1993), die auf der psychologischen Handlungsregulationstheorie beruht. In jeweils etwa dreistündigen Beobachtungsinterviews wurden die Aufgaben und Arbeitsbedingungen erhoben. Insgesamt wurden 12 Arbeitsplatzanalysen durchgeführt.

Im Anschluss an die Arbeitsanalysen wurde an einigen der untersuchten Arbeitsplätze geprüft, inwieweit die eingesetzte Software den Anforderungen der Arbeitsaufgaben entsprach und welche konkreten Gestaltungsmängel die AgentInnen bei der Aufgabenbearbeitung behinderten. Im Rahmen von Usability-Tests wurde die Arbeit der AgentInnen mit den Softwaresystemen sowohl im realen Arbeitsvollzug als auch anhand von nachgestellten typischen Aufgabenstellungen und Anrufsituationen beobachtet und analysiert. Zusätzlich wurden auf Grundlage solcher Standardaufgaben Expertenreviews durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen wurden teilweise in Workshops mit den AgentInnen diskutiert und ergänzt. Insgesamt wurden 4 Usability-Tests und 2 Expertenreviews durchgeführt.

Um angesichts der Vielfalt der in Call-Centern herrschenden organisatorischen Bedingungen und bearbeiteten Aufgaben verallgemeinerbare Ergebnisse zu erzielen, wurde bei der Auswahl der untersuchten Arbeitsplätze darauf geachtet, ein möglichst breites Spektrum an organisatorischen Kontexten und Aufgabentypen zu erfassen.

Die Untersuchungen wurden in drei Bremer Call-Centern unterschiedlicher Größe, organisatorischer Anbindung und inhaltlicher Ausrichtung durchgeführt. Es handelt sich um ein Dienstleistungs-Call-Center mit 50 Beschäftigten, ein großes ausgegründetes Call-Center mit einem zusätzlichen Service-Center für Fremdauftraggeber (insgesamt 400 MitarbeiterInnen) und das interne Call-Center eines Handelsunternehmens mit 40 AgentInnen.

Die untersuchten Arbeitsaufgaben reichten von hochstandardisierten, niedrig qualifizierten Tätigkeiten wie Adressverifikation oder Bestellannahme bis zu komplexen, qualifizierten Tätigkeiten wie Reisebüroservice oder technische Beratung. Es wurden sowohl reine Telefontätigkeiten als auch Aufgaben, die neben dem Kundenkontakt auch vor- und nachgelagerte Sachbearbeitungstätigkeiten umfassten, analysiert. Tätigkeiten zur Bearbeitung eingehender Anrufe (Inbound), solche, bei denen aktiv nach außen telefoniert wird (Outbound), und Mischformen wurden in die Untersuchung einbezogen. Neben Arbeitsplätzen mit ausschließlich telefonischer Kommunikation untersuchten wir auch Arbeitsplätze, an denen zusätzlich Faxe und E-Mails bearbeitet wurden.

Im Folgenden sollen einige Ergebnisse aus unserem Projekt vorgestellt werden, die Hinweise auf den Zusammenhang von Interaktion und Softwaregestaltung liefern können. Eine ergänzende Darstellung des Projektes und der Analyseergebnisse findet sich in Maaß et al. (2001).

2. Die Arbeit der Call-Center Agentin

Call-Center haben sehr unterschiedliche Aufgaben. Die von uns untersuchten Arbeitsplätze unterschieden sich hinsichtlich Aufgabenbereich, Qualifikationsanforderungen oder Gesprächsdauer. Trotz dieser Unterschiede ließen sich aber auch wesentliche Charakteristika der Arbeitssituation finden, die allen Arbeitsplätzen gemeinsam waren. Einige dieser Gemeinsamkeiten sollen im Folgenden dargestellt werden.

2.1. Interaktionsarbeit

Eine Call-Center-Agentin realisiert im Gespräch mit KundInnen² eine sachliche Leistung: Eine Bestellung wird aufgenommen, ein Problem mit einem technischen Gerät behoben, ein Termin vereinbart, etc. Aus der jeweiligen sachlichen Aufgabenstellung ergeben sich bestimmte Tätigkeiten: Informationen bezüglich des gewünschten Artikels und des Kunden werden aufgenommen; das technische Problem wird durch entsprechende Fragen spezifiziert und eine Lösung entwickelt; mögliche Termine werden verglichen. Oft legt die sachliche Aufgabenstellung auch eine bestimmte Reihenfolge der einzelnen Bearbeitungsschritte nahe, beispielsweise eine bestimmte Abfolge von Diagnosefragen bei der Spezifizierung des Computerproblems.

Da die Leistung aber im Rahmen eines Gesprächs erstellt wird, bestimmen die sachlichen Anforderungen den Verlauf der Leistungserstellung nicht alleine. Auch soziale Aspekte, die die Person der GesprächspartnerInnen und ihre Beziehung zueinander einbeziehen, spielen im Kommunikationsprozess eine wesentliche Rolle. Der Gesprächsverlauf und damit der Leistungserstellungsprozess wird deshalb nicht nur von den sachlichen

² Die Gesprächspartner von Call-Center-AgentInnen werden im Folgenden verallgemeinernd als KundInnen bezeichnet. Tatsächlich haben Personen nicht nur als KundInnen mit Call-Centern Kontakt, sondern auch als InteressentInnen, KlientInnen, BürgerInnen (bei Behörden) etc.

Notwendigkeiten, sondern auch von diesen sozialen Aspekten sowie den allgemeinen und kontextspezifischen Regeln der sozialen Interaktion bestimmt.

Die Sachlogik der Leistungserstellung und die kommunikative Logik des Gesprächs müssen dabei nicht unbedingt übereinstimmen. Das Gespräch kann einen ganz anderen Verlauf nehmen, als aufgrund der sachlichen Anforderungen geboten wäre. Umgekehrt kann sich eine bestimmte, beispielsweise organisatorisch festgelegte Struktur des Leistungserstellungsprozesses behindernd auf die Gesprächsführung auswirken.

So berichten Whalen und Vinkhuyzen in ihrer Untersuchung der Arbeit einer Support-Hotline für Fotokopierer, dass die AgentInnen in manchen Gesprächen bestimmte Fragen einer Diagnose-Checkliste, die zur Eingrenzung des Problems eigentlich geboten gewesen wären, nicht stellten oder weitgehend umformulierten, weil sie diese im aktuellen Gesprächskontext als unangemessen empfanden. Erschienen diese Fragen im Hinblick auf die sachliche Leistung lediglich als neutrales Informationsbegehren, so waren sie im Rahmen des Gesprächs soziale Handlungen, deren Angemessenheit eben nicht nur vom Status des Diagnoseprozesses, sondern auch vom aktuellen Kontext des Gesprächs abhing (Whalen/Vinkhuyzen 2000: 120ff).

Aufgrund des interaktiven Charakters des Leistungserstellungsprozesses im Call-Center spielt der Kunde eine zentrale Rolle für das Arbeitshandeln der Agentin. Zum einen sind viele Arbeitsabläufe im Call-Center kundengetrieben, der Kunde bestimmt also durch seinen Anruf den Zeitpunkt und durch seine Anforderungen den genauen Inhalt der Tätigkeit der Agentin. Diese Anforderungen können dabei von Fall zu Fall stark variieren. Sie hängen ab von der Person des Kunden, seinen individuellen Bedürfnissen, der Situation in der er das Call-Center anruft, seinen Erfahrungen mit der Organisation etc.

Gleichzeitig ist der Kunde als Interaktionspartner der Ko-Produzent der zu erstellenden Leistung. Sie kann nur in Kooperation mit ihm erstellt werden. Dadurch hat er mit seinen Interessen und Anforderungen, seinen Erfahrungen und seinem Verhalten einen wesentlichen Einfluss auf Verlauf und Ergebnis der Interaktion (zur Rolle der KundInnen in Dienstleistungsinteraktionen allgemein vgl. Nerdinger 1994).

Beispielsweise nahmen bei der Flugbuchungs-Hotline einer Fluggesellschaft die Gespräche eines Agenten mit einer eiligen Geschäftskundin und einem Privatkunden mit geringer Flugerfahrung einen sehr unterschiedlichen Verlauf. Der Dialog mit der Geschäftskundin bestand lediglich aus der Übermittlung der sachlich notwendigen Informationen. Die Kundin verzichtete sogar auf die Begrüßung und Verabschiedung. Beim Privatkunden waren dagegen von Seiten des Agenten umfangreiche Erläuterungen notwendig. Anlass und Ziel der Reise wurden erörtert und schließlich wollte sich der Kunde die Sachen noch einmal durch den Kopf gehen lassen. Schon bei dieser sachlich einfachen Aufgabe entwickelte sich also abhängig von den GesprächspartnerInnen, ihren Bedürfnissen und ihrer Erfahrung mit dem Produkt der Verlauf des Gesprächs, die Beziehung zwischen KundInnen und Agenten und schließlich auch das Ergebnis sehr unterschiedlich. Auch Whalen und Vinkhuyzen zeigen in ihrer Studie auf, wie KundInnen, die wegen eines Kopiererdefektes anriefen, die Diagnoseschritte des Agenten in Abweichung vom vorgeschriebenen Vorgehen in eine bestimmte Richtung lenkten, in dem sie nachdrücklich eigene Hypothesen zur Fehlerursache vertraten (Whalen/Vinkhuyzen 2000: 125).

Aufgrund der Variabilität in den Anforderungen und dem Verhalten von KundInnen kann die Agentin nicht im Einzelnen vorhersehen oder planen, welchen Verlauf das Kundengespräch und damit ihr eigenes Arbeitshandeln nehmen wird. Weder kennt sie vor Beginn des Gesprächs die konkrete Anforderung, die sich ihr stellt, noch kann sie im Einzelnen vorhersagen, in welcher Weise sich der Arbeitsablauf entwickeln wird. Scherrer bezeichnet in ihrer Untersuchung zu Belastungen und Beanspruchungen der Call-Center-Arbeit diese Unvorhersehbarkeit der Aufgaben, die auf die AgentInnen zukommen, und die mangelnde Kontrollierbarkeit der Anrufe und Problemstellungen als ein wesentliches Charakteristikum der Arbeit im Call-Center (Scherrer 2000: 9). Auch Randall und Hughes sprechen in ihrer Studie über die Arbeit von Angestellten an Bankschaltern von dem Element der Unvorhersagbarkeit, das jeder Kunde darstellt und das bei der Bearbeitung der Sachaufgabe Probleme bereitet (Randall/Hughes 1995: 150).

Angesichts dieser Bedingungen hat die Gesprächsführung der Agentin viel mit Erfahrung, Improvisation und einer flexiblen Anpassung ihres eigenen Gesprächsverhaltens an die Situation und das Verhalten des Kunden zu tun. In Anlehnung an Böhle (1998) kann man in Bezug auf ihre Gesprächsführung von "subjektivierendem Arbeitshandeln" sprechen. Böhle bezeichnet damit in Unterscheidung zu systematisch-planmäßigem, wissenschaftlich geleitetem, "objektivierbarem" Arbeitshandeln einen erfahrungsgeleiteten Handlungstyp, der u. a. auf den Umgang mit "Unsicherheit" gerichtet ist. Subjektivierendes Arbeitshandeln zielt auf die Bewältigung der Unwägbarkeiten und Unberechenbarkeiten komplexer situativer Gegebenheiten, an denen ein planmäßiges, systematisches Vorgehen scheitert. Es beruht auf komplexen sinnlichen Wahrnehmungen, die sich auch auf diffuse, vielschichtige Informationsquellen richten und mit assoziativem, bildhaftem Denken verbunden sind. Das praktische Handeln strukturiert sich nicht entlang der Trennung von Planen und Ausführen, sondern wird vielmehr durch schrittweises, exploratives, "dialogisches" Vorgehen charakterisiert. Gefühle und subjektive Empfindungen sind hierbei ein wichtiger Bestandteil (vgl. Böhle 1998: 241f.).

Wenn AgentInnen ihre eigene Arbeit beschreiben, tauchen viele der oben genannten Aspekte auf: Für ein erfolgreiches Gespräch ist es wesentlich, auf die "Zwischentöne" zu achten, ein "Gefühl für den Kunden" und ein "Gespür für die Situation" zu entwickeln. Manche AgentInnen stellen sich den Gesprächspartner bildlich vor und orientieren an diesem Bild ihre Gesprächsführung. Angesichts der Unwägbarkeit des Kundenverhaltens und der Komplexität der Gesprächssituationen geht es bei der Gesprächsführung offensichtlich weniger um die Ausführung eines vorab erstellten Plans, als darum, sich "auf das Gespräch einzulassen" das eigene Gesprächsverhalten situationsabhängig zu entwickeln, und dabei subjektive Empfindungen mit einzubeziehen.

2.2. Vermittlung zwischen KundInnen und Organisation

Die Interaktion zwischen AgentInnen und KundInnen wird wesentlich dadurch geprägt, dass der Agent der Kundin als Repräsentant einer Organisation gegenübertritt. Call-Center-AgentInnen arbeiten an der Schnittstelle zwischen den KundInnen und einer Organisation.³ Sie schaffen die Verbindung zwischen den Abläufen der Organisation und den Bedürfnissen der KundInnen. Die Anforderungen, die dabei von beiden Seiten an ihre Arbeit gestellt werden, können dabei durchaus im Widerspruch zueinander stehen.

Die Anforderungen der Organisation bewegen sich bei allen firmenspezifischen Unterschieden im Spannungsfeld von Kosteneffizienz und Produktivität einerseits sowie Qualität und Kundenorientierung andererseits. Einerseits werden Call-Center oft als Mittel zur Kostensenkung eingesetzt. Mit entsprechend spitzem Stift kalkulieren Call-Center-ManagerInnen, wenn es um Personalkosten (und damit auch um Qualifikationen), die Gesprächsdauer oder die Auslastung personeller Ressourcen geht. Andererseits muss ein Call-Center bei allem Kostendruck auch eine gewisse Qualität sowohl hinsichtlich des Gesprächsverlaufs (fachlich kompetente und freundliche Gesprächsführung) als auch hinsichtlich des erzielten Gesprächsergebnisses gewährleisten. Zusätzlich muss die Organisation sicherstellen, dass der Agent entsprechend den organisatorischen Anforderungen handelt, insbesondere wenn Organisationsziele und Kundenbedürfnis sich widersprechen.

Ein wesentlicher Ansatz, um diese Ziele hinsichtlich Kosteneffizienz, Qualität und organisationskonformem Verhalten des Agenten zu realisieren, besteht in dem Versuch, seine Interaktion mit der Kundin möglichst weitgehend zu standardisieren. Die Kundenkommunikation soll gewissermaßen nach industriellen Maßstäben produziert werden. Die Standardisierungsbemühungen beziehen sich dabei auf alle Aspekte der Interaktion. So existieren beispielsweise in den meisten Call-Centern Standards hinsichtlich der Gesprächsdauer. Diese 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 bezüglich des Gesprächsverhaltens (Freundlichkeit), über die Vorstrukturierung des Gesprächsverlaufes in einzelne Abschnitte beispielsweise entsprechend sachlichen Erfordernissen (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 Beschäftigten an ihrer Entwicklung zumeist nicht oder nur am Rande beteiligt sind.

Rein aus der Perspektive der Sachlogik der Aufgabenstellung gesehen, ist die Arbeit der AgentInnen einer Standardisierung durchaus zugänglich. Die sachlichen Aspekte der Leistungserstellung sind oft ohne weiteres durch objektive Regeln beschreibbar. Beispielsweise kann für die Aufnahme einer Bestellung angegeben werden, welche Informationen über Artikel und KundInnen in welcher Form erhoben werden müssen und welche Informationen der Kunde erhalten soll. Bei einer Flugbuchung muss von der Erhebung des Flugziels und – datums über die Verfügbarkeitsabfrage und das Angebot eines Fluges bis zur Aufnahme der Kundendaten mit anschließendem Buchungsabschluss eine feststehende Reihenfolge von einzelnen Arbeitsschritten abgearbeitet werden, damit am Ende ein Flugticket ausgegeben werden kann.

Wird allerdings der interaktive Charakter der Leistungserstellung in die Betrachtung einbezogen, wird deutlich, dass sich wesentliche Eigenschaften des Arbeitshandelns der AgentInnen einer rigiden Standardisierung gerade widersetzen. Zum einen entzieht sich der Gesprächsverlauf einer Festlegung durch organisatorische Vorgaben, weil es eben nicht alleine von der Organisation und dem Agenten abhängt, welchen Verlauf ein Gespräch nimmt. Der Gesprächsverlauf wird vielmehr durch die KundInnen mit ihren vielfältigen und unvorhersehbaren Anforderungen wesentlich mitbestimmt. Zum anderen erfordert das Umgehen mit genau diesen Unvorhersehbarkeiten und Unsicherheiten im Interaktionsprozess von den AgentInnen Kompetenzen und Arbeitsweisen, die nicht subjektunabhängig "objektivierbar" sind und die von außen gesehen "intransparent"

³ Im Beitrag von Ursula Holtgrewe in diesem Band wird eine ausführliche Darstellung von Call-Center-Arbeit als Grenzstellenarbeit gegeben.

bleiben. Dieses subjektivierende Arbeitshandeln entzieht sich sowohl Vorgaben als auch Kontrollen aus der Distanz zur Praxis (vgl. Böhle 1998: 244). Wie der Agent also sein Gesprächsverhalten unter Einbezug seines "Gefühls für den Kunden" aus der jeweiligen Situation heraus in wechselseitiger Abhängigkeit zum Verhalten der Kundin entwickelt, ist deshalb nicht im Einzelnen durch Regeln beschreibbar. Vielmehr muss er dabei über Spielräume verfügen, um im Gespräch flexibel agieren zu können. Dieser Spielraum zur eigenständigen Gestaltung der Interaktion mit dem Kunden wird als Interaktionsspielraum bezeichnet (vgl. Zapf et al. 1999).

In ihrer Vermittlungsrolle zwischen KundInnen und Organisation befinden sich die AgentInnen also in einer widersprüchlichen Situation. Sie müssen in der Interaktion mit den KundInnen deren vielfältige Verhaltensweisen und Bedürfnisse mit den Anforderungen der Organisation in Übereinstimmung bringen. Einerseits benötigen sie dazu angesichts des variierenden Kundenverhaltens einen gewissen Interaktionsspielraum; andererseits wird ihnen dieser Spielraum durch die betrieblichen Vorgaben eingeschränkt. Je weiter Kundenbedürfnisse und organisatorische Anforderungen dabei auseinanderliegen, je variabler das Verhalten der KundInnen einerseits und je strikter organisatorische Vorgaben und Routinen andererseits sind, desto problematischer gestaltet sich diese "Vermittlungsarbeit".

2.3. Übersetzung zwischen Kundeninteraktion und Systeminteraktion

Die Interaktion zwischen AgentInnen und KundInnen im Call-Center ist weitgehend in eine informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur eingebunden. Die Anrufe werden durch ein System zur automatischen Anrufverteilung (ACD) zugeteilt. Evtl. werden über ein System zur Computer-Telefon-Integration (CTI), das die Telefonanlage mit dem betrieblichen Informationssystem verbindet, zu Anrufbeginn die entsprechenden Kundendaten angezeigt. Im Gesprächsverlauf kommt verschiedenste Anwendungssoftware zum Einsatz. Dies können Fachanwendungen sein, wie sie auch in anderen betrieblichen Bereichen eingesetzt werden, oder Software, die speziell für den Einsatz im Call-Center entwickelt wurde.

Das Gespräch mit dem Kunden und die Arbeit mit der Software stehen dabei in einer engen Wechselbeziehung zueinander. Auch hier kommt der Agentin eine Vermittlungsrolle zu. Ihre Aufgabe besteht darin, zwischen der Interaktion mit dem Kunden und der Interaktion mit der Software zu übersetzen. Lawrence et al. (1995) sprechen in ihrer Studie zu Telefonauskunftsarbeitsplätzen deshalb von AgentInnen als "ErsatzbenutzerInnen", deren 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 komplexen Vorgang. Die Art und Weise, wie KundInnen und AgentInnen miteinander interagieren, wie KundInnen ihre Bedürfnisse äußern, wie sie Angaben machen und Fragen formulieren, unterscheidet sich wesentlich von der Art, wie im System Daten gespeichert, Abfragen verarbeitet oder Ein- und Ausgaben strukturiert werden. Bei einer Bestellhotline muss beispielsweise die Agentin ihre Eingabe in die Bestellmasken der Software erst aus dem Gespräch mit dem Kunden konstruieren. Seine Angaben müssen so strukturiert und verändert werden, dass sie der Maskenstruktur des Bestellsystems entsprechen. Auf Grundlage der Systemausgabe wiederum muss sie eine Auskunft formulieren, die der Kunde versteht.

Erschwert wird dieser Übersetzungsprozess zusätzlich dadurch, dass die Interaktion mit dem Kunden und die Arbeit mit der Software parallel erfolgen. Die Agentin muss diese beiden Prozesse so miteinander verweben, dass sowohl das Gespräch flüssig geführt als auch das System effizient bedient wird. So darf sie den Gesprächsfaden nicht abreißen lassen, während sie mit der Software arbeitet; Sie muss auf das Verhalten des Kunden unmittelbar reagieren und darf keine Gesprächspausen aufkommen lassen. Dies stellt, da sie ihre Aufmerksamkeit zwischen Kundengespräch und Systembedienung teilen muss, hohe Anforderungen an ihre Konzentrationsfähigkeit.

3. Probleme bei der Gestaltung von Call-Center-Software

Auch die Übersetzungsarbeit des Agenten zwischen KundInnen und Software gestaltet sich umso problematischer, je größer die Kluft ist, die zwischen Kundeninteraktion und Softwarebenutzung überbrückt werden muss. In Anlehnung an Norman ließe sich hier vom "Gulf of Execution" bzw. "Gulf of Evaluation" sprechen (vgl. Norman 1986: 38f). Norman bezeichnet damit die Diskrepanz zwischen der kognitiven Repräsentation der Ziele und des Wissens eines Benutzers und den physikalischen Abläufen und Zuständen des technischen Systems. Während der Arbeit mit der Software muss der Benutzer diese Diskrepanz überwinden. Dazu muss er zum einen seine Ziele in eine Sequenz von Transaktionen transformieren, die den Anforderungen des Systems entspricht (Überbrückung des "Gulf of Execution"). Zum anderen muss er die Systemausgabe in eine Form bringen, die einen Vergleich mit seinen kognitiv repräsentierten Zielen zulässt (Überbrückung des "Gulf of Evaluation"). Im Kontext des Call-Centers allerdings werden diese "Gulfs" zusätzlich dadurch

erweitert, dass nicht nur die kognitiven Prozesse des Agenten, sondern auch seine Interaktion mit der Kundin mit den technischen Abläufen des Systems in Übereinstimmung gebracht werden müssen.

Wie groß die Kluft zwischen Kundeninteraktion einerseits und Systeminteraktion andererseits ist und welchen Problemen sich der Agent bei seiner Übersetzungsarbeit gegenüberstellt, wird wesentlich von der Gestaltung der eingesetzten Software bestimmt. Dabei spielt insbesondere die Frage eine Rolle, ob und wie der *interaktive Charakter* des Arbeitshandelns des Agenten bei der Systemgestaltung berücksichtigt wurde. Im Folgenden werden zwei Probleme bei der Gestaltung von Call-Center-Software dargestellt, die sich bei unseren Untersuchungen als besonders wesentlich für das Zusammenspiel von Interaktion und der Arbeit mit der Software herausgestellt haben.

3.1. Problem 1: Vernachlässigung der sozialen Aspekte

In die Gestaltung einer Software gehen implizite oder explizite, mehr oder weniger spezifische Vorstellungen und Annahmen über die potentiellen BenutzerInnen, die Art, wie sie die Aufgaben bearbeiten, und den Kontext, in dem sich die Aufgabenbearbeitung vollzieht, ein. Software ist gebrauchstauglich, wenn diese Annahmen, die sich in der Software wiederfinden, tatsächlich der realen Arbeitspraxis entsprechen. Umgekehrt gilt: Je weniger die im Anwendungssystem vergegenständlichten Annahmen über das Arbeitshandeln einer Agentin mit den realen Bedingungen übereinstimmen, desto problematischer gestaltet sich der Einsatz dieses Systems. Bezogen auf die Arbeit der Call-Center-AgentInnen bedeutet das: Die Kluft zwischen Kundeninteraktion und Systeminteraktion verringert sich in dem Maße, in dem die Vorstellungen über Bedingungen und Verlauf der Kundeninteraktion, die in die Systemgestaltung eingegangen sind, den tatsächlichen Gegebenheiten des Kundengesprächs entsprechen.

Randall und Hughes 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" (Randall und Hughes 1995: 157). Wir kamen bei unserer Untersuchung von Call-Center-Software zum selben Ergebnis. Anwendungssoftware für die Call-Center-AgentInnen ist überwiegend wie herkömmliche Bürosoftware gestaltet. Sie orientiert sich in ihrer Gestaltung hauptsächlich am sachlichen Leistungserstellungsprozess. Diese Orientierung liegt nahe, da es ja gerade die sachlichen Aspekte der Interaktion sind, die standardisiert werden können und damit einer systemtechnischen Abbildung leicht zugänglich sind. Dabei wird jedoch aus dem Blick verloren, dass die Aufgabe einer Agentin gerade *nicht* alleine in der Erstellung einer sachlichen Leistung besteht, sondern dass diese Leistung *in Interaktion mit einem Kunden* erstellt wird.

Software, die sich in ihrer Gestaltung lediglich an der *Sachlogik* der Arbeitsaufgabe der Agentin orientiert, liegt, da sie den *interaktiven Charakter* dieser Arbeitsaufgabe ausblendet, eine falsche Annahme über das Arbeitshandeln der Agentin zugrunde. Beim Einsatz dieser Software in der realen Arbeitspraxis, das heißt im Kundengespräch, kommt es zwangsläufig zu Problemen und Behinderungen, wenn die in der Software vergegenständlichte Sachlogik der Aufgabenbearbeitung und die Logik des Interaktionsprozesses nicht übereinstimmen. Die Übersetzung der Agentin zwischen Kundeninteraktion und Systeminteraktion wird dadurch erschwert oder sogar unmöglich gemacht. Einige Beispiele aus unserer Untersuchung sollen diesen Zusammenhang illustrieren.

In der Dialoggestaltung einer Vertriebssoftware wurde klar unterschieden zwischen der Bearbeitung von unverbindlichen Angeboten, die ein Kunde einholen will, und der Bearbeitung von Aufträgen, durch die er verbindlich ein Produkt bestellt. Zu Beginn einer Vorgangsbearbeitung wählte die Agentin im System zwischen dem Fenster zur Angebots- und demjenigen zur Auftragsbearbeitung. Das machte aus der Sachlogik der Aufgabe heraus durchaus Sinn, da sich die Bearbeitung von Aufträgen teilweise von der Angebotsbearbeitung unterscheidet, beispielsweise hinsichtlich der Eingabe von Lieferbedingungen oder der Prüfung des Lagerbestandes. Im Gespräch mit dem Kunden führte diese Trennung in Angebots- und Auftragsbearbeitung jedoch zu Problemen. In vielen Gesprächen war zu Beginn nicht ersichtlich, ob am Ende ein Angebot oder ein Auftrag stehen würde. Viele KundInnen begannen das Gespräch mit der Frage nach der Verfügbarkeit eines Artikels, ohne zu erkennen zu geben, ob sie diesen Artikel gleich bestellen oder nur ein Angebot einholen wollten. Die Agentin konnte die Verfügbarkeit aber nur prüfen, wenn sie sich für die Angebots- oder Auftragsmaske entschieden hatte. Manche KundInnen wollten sich nur ein Angebot erstellen lassen, entschieden sich aber im Gespräch, beispielsweise beeinflusst durch das verkäuferische Geschick der Agentin, den Artikel doch sofort zu kaufen. Anderen KundInnen kamen während des Telefonats Zweifel und sie holten doch erst einmal ein Angebot ein. Entschied sich ein Kunde jedoch um, musste 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. Bei der Entwicklung der Software war man offensichtlich von der Annahme ausgegangen, dass bei der Anwendung jeweils zu Beginn der Bearbeitung feststeht, welche

Teilaufgabe – Angebotserstellung oder Auftragserfassung – bearbeitet werden soll. Im Call-Center wurde diese Entscheidung aber erst in der Interaktion von AgentIn und Kunden hergestellt und verändert. In die Gestaltung der Dialogstruktur waren also Annahmen eingegangen, die im Einsatzkontext eines Call-Centers nicht gegeben waren.

In einem Kontaktmanagementsystem musste die AgentIn zu Gesprächsbeginn den Kunden identifizieren und den entsprechenden Kundenstammsatz aus der Datenbank aufrufen.⁴ Das standardmäßige Suchkriterium war dabei die Telefonnummer des Kunden und die Suchmaske der Kundendatenbank war auch für die Eingabe der Telefonnummer voreingestellt. Die AgentIn sollte den Anrufer nach seiner Telefonnummer fragen und diese in die Suchmaske eingeben, um die Kundendaten angezeigt zu bekommen. In sachlicher Hinsicht machte die Identifizierung der KundInnen anhand ihrer Telefonnummer durchaus Sinn. Der Name war angesichts des großen Kundenstamms kein eindeutiges Kriterium und auch die Kundennummer war es nicht, da sich bei Geschäftskunden hinter einer Kundennummer mehrere AnsprechpartnerInnen verbergen konnten. Da die meisten KundInnen immer von dem gleichen Anschluss aus anriefen, war die Telefonnummer das beste Kriterium, um den Anrufer zu identifizieren. Tatsächlich fragte die AgentIn die AnruferInnen aber in den meisten Fällen nach Kundennummer und Name. Statt den effizienteren Weg über die Telefonnummer zu gehen, änderte sie jedes Mal die Standardeinstellungen der Suchmaske und suchte den Anrufer aus der zur Kundennummer gehörenden Liste von Ansprechpartnern heraus. Der Grund lag darin, dass einige KundInnen irritiert reagierten, wenn sie bei einem Anruf als erstes nach der Telefonnummer gefragt wurden, während die Frage nach der Kundennummer umstandslos akzeptiert wurde. Auch die AgentIn empfand die Frage nach der Telefonnummer als unpassend. Die Systemgestaltung orientierte sich in dieser Frage ausschließlich an der sachlichen Rationalität des Suchkriteriums. Dabei wurde allerdings ausgeblendet, ob die Frage nach der Telefonnummer zu Beginn eines Telefonates sozial angemessen war. Die sozialen Regeln, denen das Arbeitshandeln der AgentInnen unterworfen war, wurden bei der Gestaltung nicht berücksichtigt mit der Folge, dass die AgentInnen Zusatzaufwand leisten mussten, um die Systeminteraktion mit der Kundeninteraktion in Übereinstimmung zu bringen.

In einer weiteren Vertriebssoftware wurden zu Beginn einer Bestellaufnahme die Kundendaten angezeigt. Bei der eigentlichen Bestellaufnahme wurden diese dann von einem Eingabefenster für die Erfassung der bestellten Artikel verdeckt. Aus Sicht der Sachaufgabe macht dies Sinn. Sind die Kundendaten verifiziert, werden sie für die weitere Bestellerfassung nicht mehr benötigt. Im Gesprächsverlauf konnte es aber für die AgentIn sinnvoll sein, die Kundendaten präsent zu haben, beispielsweise um einen Kunden mit seinem Namen anzureden oder um sich im Gespräch auf den Wohnort oder einen bevorstehenden Geburtstag zu beziehen. In sachlicher Hinsicht waren diese Bemerkungen und Einschübe überflüssig. Tatsächlich konnten sie aber für den Erfolg des Gespräches wesentlich sein. Die Strukturierung der Informationen durch das Anwendungssystem orientierte sich ausschließlich an den sachlichen Erfordernissen. Die Anforderungen an die Bereitstellung von Informationen, die sich aus den sozialen Aspekten der Interaktion ergaben, wurden in der Gestaltung aber nicht berücksichtigt. In der Arbeitspraxis führte das zu Behinderungen, weil die AgentIn Informationen, die in bestimmten Gesprächssituationen wesentlich waren, nicht zur Verfügung hatte.

3.2. Problem 2: Durchsetzung organisatorischer Vorgaben über die Software

In die Gestaltung eines Anwendungssystems fließen nicht nur sachliche Anforderungen, sondern auch vielfältige organisatorische Vorgaben hinsichtlich des Arbeitshandelns, das durch das System unterstützt werden soll, ein. Dies gilt in besonderem Maße für Call-Center-Software. Angesichts der hohen IuK-technischen Einbindung des Arbeitsprozesses im Call-Center liegt es aus Sicht der Organisation nahe, Vorgaben hinsichtlich der Gesprächsführung auch technisch durchzusetzen. Durch eine entsprechende Gestaltung der Software soll die Interaktion zwischen Agent und Kundin entsprechend diesen Vorgaben gesteuert werden.

Die Widersprüche zwischen Flexibilität und Standardisierung der Interaktion, die für die Vermittlungsarbeit der AgentInnen zwischen KundInnen und Organisation kennzeichnend sind, behindern dann auch ihre Übersetzungsarbeit zwischen Kundengespräch und Systembedienung. Da sich die Interaktion zwischen Kundin und Agent an die im System vergegenständlichten organisatorischen Vorgaben anpassen soll, sind die Möglichkeiten, die Bedienung des Systems mit den situativen Erfordernissen des Gesprächsverlaufs in Einklang zu bringen, entsprechend gering.

So bestand in einem Fall die Aufgabe eines Agenten darin, bei Betrieben Termine für den Außendienst einer

⁴ Neukunden mussten sich erst per Fax anmelden, so dass gewährleistet war, dass für jeden Kunden, der anrief, tatsächlich ein Datensatz angelegt war.

Firma zu vereinbaren. Kein Betrieb sollte mehr als drei Mal angerufen werden, da sich der Auftrag bei einem zu großen zeitlichen Aufwand pro Adresse für das Call-Center nicht mehr gerechnet hätte. Der Agent arbeitete mit einem Kontaktmanagement-System, das eine Liste der Adressen, die er anrufen sollte, anzeigte. Durch Anklicken einer Zeile mit der Maus konnte er den entsprechenden Anruf starten. War eine Adresse dreimal ausgewählt worden, wurde sie automatisch aus der Liste gelöscht. Dadurch wurde sichergestellt, dass der Auftrag entsprechend der betrieblichen Kalkulation abgearbeitet wurde. Der Agent sah sich aber häufig der Situation gegenüber, dass die zuständige Ansprechpartnerin erst beim dritten Anrufversuch erreicht wurde, aus verschiedensten Gründen gerade keinen Termin machen konnte, aber grundsätzlich Interesse bekundete. Aus seinem Verständnis der Aufgabe heraus hätte er gerne ein viertes Mal angerufen. Dies war aber nicht möglich, da die Adresse des Betriebes inzwischen gelöscht worden war. Aus Sicht des Agenten wurden dadurch erfolversprechende Kundenkontakte abgebrochen.

In einem anderen Fall rief eine Agentin in regelmäßigen Abständen GeschäftskundInnen 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 wurden. 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 den organisatorischen Vorgaben zu steuern, stellen die sogenannten interaktiven Gesprächsleitfäden dar. Diese Systeme legen den Gesprächsverlauf in Form einer Abfolge von Eingabemasken fest. Das System zeigt eine Frage, die der Agent stellen soll, und entsprechende Eingabemöglichkeiten für die Antwort der Kundin an. Hat der Agent die Frage gestellt und die entsprechende Antwort der Kundin 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, beispielsweise wenn eine Kundin eine Antwort gibt, die in den Eingabemöglichkeiten nicht vorgesehen ist, oder wenn sie bestimmte Angaben, die das System fordert, nicht machen kann bzw. will.

Auch auf potentielle Loyalitätskonflikte (vgl. Nerdinger 1994: 255f.) kann durch eine geeignete Softwaregestaltung Einfluss genommen werden. So wurde in einem Handelsunternehmen die auf dem Außendienst basierende Vertriebsorganisation aufgelöst und durch ein Call-Center ersetzt. Ein Grund für diese weitreichende Änderung bestand darin, dass die AußendienstmitarbeiterInnen 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 oder nicht.

Dieser Praxis sollte durch die standardisierte Behandlung der Sonderbeschaffungen im Call-Center ein Ende gemacht werden. Abhängig von den Umsatzdaten der einzelnen KundInnen wurde in jeden Stammsatz der Kundendatenbank ein Merkmal eingestellt, das kennzeichnete, ob diese Kundin zu Sonderbeschaffungen berechtigt war. Das Merkmal wurde von der Vertriebsleitung vergeben. Den AgentInnen wurde es zu Beginn eines Kundengesprächs zusammen mit den anderen Kundendaten am Bildschirm angezeigt. Bei negativem Merkmal musste der Agent bei einem Wunsch der Kundin nach einer Sonderbeschaffung diese darauf hinweisen, dass der Artikel nicht erhältlich sei. Aus der Sicht des Managements wurden dadurch die Sonderbeschaffungen im Unternehmenssinn gesteuert. Die AgentInnen, die teilweise aus der alten Außendienstorganisation 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.

4. Call-Center-Arbeit als Umgehen mit Widersprüchen

Wie gelingt es Call-Center-AgentInnen, mit den vielfältigen Widersprüchen zwischen individuellen Kundenanforderungen, organisatorischen Vorgaben und einer nicht aufgabenangemessenen Softwaregestaltung, im Gespräch mit den KundInnen umzugehen?

Zum einen können sie das Gespräch in einer Weise steuern, durch die das Verhalten des Kunden mit den organisatorischen und systemtechnischen Gegebenheiten in Übereinstimmung gebracht wird. Lawrence et al. (1995) geben einige Beispiele, wie AgentInnen versuchten, das Gesprächsverhalten ihrer GesprächspartnerInnen

gezielt in Richtung auf Anschlussfähigkeit an die systemtechnischen Bedingungen zu beeinflussen. In der von ihnen untersuchten Telefonauskunft bedienten sich die AgentInnen einer technischen, am Jargon des Datenbank-Systems orientierten Sprache, um die GesprächspartnerInnen auf den technischen Kontext ihres Gesprächs hinzuweisen. Schon durch die Begrüßung ("What city please") gewannen die AgentInnen die Initiative im Gespräch, wiesen der Kundin die Rolle der Reagierenden zu und konnten den weiteren Verlauf der Interaktion entsprechend den Gegebenheiten des Datenbanksystems gestalten.

In einem von uns untersuchten Call-Center nutzten einige AgentInnen wiederum den Umstand, dass das technische System eine bestimmte Struktur der Interaktion verlangte, als Mittel, um im Gespräch mit den KundInnen von Beginn an die Initiative zu erlangen. Bevor sie in der Software eine Bestellung erfassen konnten, mussten sie die KundInnen nach der Kundennummer fragen. Dieser Ablauf ist zwar einerseits ein weiteres Beispiel dafür, wie durch eine systemtechnische Gegebenheit (Kundennummer als Datenbankschlüssel) der Gesprächsverlauf beeinflusst wird. Andererseits konnten wir feststellen, dass die Frage nach der Kundennummer auch gezielt dazu genutzt wurde, KundInnen, die sofort mit der Formulierung ihrer Wünsche begannen, zu unterbrechen und so im Gespräch die Initiative zu übernehmen. Der Verweis auf die technischen Bedingungen, denen das Gespräch unterworfen war, diente also auch zur Disziplinierung der KundInnen.

Möglicherweise wird sich der Steuerungsaufwand für die AgentInnen mit zunehmender Erfahrung der KundInnen mit Call-Centern oder anderen technisch eingebetteten Interaktionsformen verringern. Durch wiederholte Kontakte mit Call-Centern erzogen, sind KundInnen möglicherweise bereit, ihr Verhalten und ihre Erwartungen an die Standards von Call-Centern und die Einschränkungen von Call-Center-Software anzupassen. Die Standardisierung der Interaktion auf Seiten des Call-Centers könnte so eine Standardisierung des Verhaltens und der Erwartungen der KundInnen nach sich ziehen und dadurch die Spannung zwischen variablem Kundenverhalten und standardisierten Gesprächsvorgaben verringern.

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 überleitende Formulierungen der Auskunftskräfte vor der automatischen Rufnummernansage weniger werden, je vertrauter die KundInnen mit dieser Art technisch beeinflusster Interaktionen sind. Andererseits könnten sich KundInnen mit zunehmender Erfahrung aber auch Kompetenzen aneignen, um die organisatorischen Standards und die Strategien der AgentInnen hinsichtlich der Gesprächsführung so zu unterlaufen, dass sie ihren Bedürfnissen mehr Geltung verschaffen können.

Das Repertoire von AgentInnen für den Umgang mit den oben genannten Widersprüchen erschöpft sich allerdings nicht darin, KundInnen durch eine geschickte Gesprächssteuerung zu veranlassen, ihr Verhalten und ihre Bedürfnisse an die organisatorischen und systemtechnischen Anforderungen anzupassen. Umgekehrt beweisen AgentInnen auch eine bemerkenswerte Geschicklichkeit darin, im Arbeitsalltag die Erfordernisse einer erfolgreichen Kundeninteraktion gegenüber behindernden organisatorischen Vorgaben und systemtechnischen Gegebenheiten durchzusetzen.

So wurden in einem Dienstleistungs-Call-Center die Gesprächsskripte von der Marketingabteilung erstellt. Die AgentInnen sollten sich in ihren Gesprächen exakt nach dem wörtlich ausformulierten Gesprächsleitfaden 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 eine an die Situation angepasste Gesprächsführung. Sie verhielten sich damit zwar vorschriftswidrig, brachten aber ihre Gespräche zu einem erfolgreichen Abschluss.

In einem anderen Fall mussten die AgentInnen ihren KollegInnen in der nachgelagerten Abteilungen kurze Hinweise zum Kundengespräch oder zum Bearbeitungsstand zukommen lassen. Die Eingabemaske des Kontaktmanagementsystems, das AgentInnen und nachgelagerte Abteilungen miteinander verband, stellte aber kein Notizfeld zur Verfügung, in das ein solcher Hinweis hätte eingegeben werden können. Die AgentInnen lösten dieses Problem, indem sie ein selten benutztes Feld, in das eigentlich eine Vorgangsnummer des Kunden gestellt werden sollte, umwidmeten und es als Notizfeld für ihre Hinweise benutzten.

5. Schlussbemerkung

Die Arbeitspraxis der AgentInnen besteht also, auch wenn sie in vielfältiger Hinsicht organisatorisch und technisch vorstrukturiert ist, keinesfalls in der reinen Ausführung vorgegebener Abläufe. Vielmehr meistern sie ihre Vermittlungsaufgabe zwischen widersprüchlichen Anforderungen dadurch, dass sie mit Kreativität und

Fingerspitzengefühl diese Anforderungen zueinander ins "Gleichgewicht" bringen.

Dieses "Gleichgewicht" zwischen den widersprüchlichen Anforderungen bleibt allerdings zwangsläufig prekär. Die oben angeführten Beispiele erfolgreicher Vermittlung sollen nicht darüber hinwegtäuschen, dass diese Vermittlungsarbeit in vielen Fällen an der Unvereinbarkeit von Kundenbedürfnissen, rigiden organisatorischen Standards und unangemessener Software scheitert. Dies erzeugt nicht nur Unzufriedenheit bei den KundInnen und Belastungen bei den AgentInnen, sondern kann letztlich auch nicht im Sinne der Organisationen sein, die durch die Vorgabe rigider Standards ihren Teil zum Scheitern beitragen.

Zumindest hinsichtlich der Dienstleistungsqualität führt ein weitgehender Standardisierungsansatz im Call-Center in eine Sackgasse. Angesichts der Vielfalt der Kundenanforderungen und Gesprächsverläufe werden rigide Vorgaben schnell zur Behinderung für AgentInnen und KundInnen. Auch aus Sicht der Organisation wäre deshalb zu fragen, ob ein organisatorischer Ansatz, der den AgentInnen die notwendigen Spielräume lässt, um das Gespräch entsprechend der situativen Gegebenheiten gestalten zu können, nicht letztendlich bessere Ergebnisse zeitigt, als der Versuch, durch weitgehende Standardisierung den Interaktionsprozess beherrschbar zu machen.

Ähnliches gilt für die Software. Call-Center-Software, die in ihrer Gestaltung nicht den interaktiven Charakter der Arbeitsaufgabe berücksichtigt und rigide organisatorische Vorgaben hinsichtlich der Interaktion vergegenständlicht, behindert die Interaktion zwischen Kunden und Agentin. Aus Sicht der Organisation verschenkt eine solche unangemessene Gestaltung Produktivitätspotential.

Call-Center-Software, die aus Sicht der Agentin unterstützend und aus Sicht der Organisation produktiv ist, muss *interaktionsangemessen* sein. Sie muss den spezifischen Bedingungen der Interaktion zwischen Kunden und Agentin in einer Weise Rechnung tragen, die es der Agentin ermöglicht, das Gespräch flexibel und situationsadäquat zu einem zufriedenstellenden Abschluss zu bringen.

Offensichtlich wird von solchen Systemen ein höheres Maß an Flexibilität gefordert, als es bei herkömmlicher Anwendungssoftware der Fall ist. Die Orientierung an normaler Bürosoftware führt hier anscheinend in die Irre. Möglicherweise sollte eher an Konzepte zur Gestaltung von Prozessleitständen, also von Systemen zur Unterstützung von Aufgaben, die unter ähnlich zeitkritischen Bedingungen ausgeführt werden wie die Interaktionsarbeit im Call-Center, angeknüpft werden. Außerdem könnte es gewinnbringend sein, Entwicklungsansätze, die sich in anderen Bereichen auf die Unterstützung subjektivierenden Arbeitshandelns konzentrieren, auf ihre Übertragbarkeit hin zu prüfen.

Auch die Übernahme von Groupware-Konzepten, die für die computerunterstützte Kooperation gedacht sind, könnte für die Unterstützung der Interaktion zwischen Kunde und Agentin einen interessanten Ansatz darstellen. Im Bereich der "Shared-Browsing"-Anwendungen wird dies bereits erprobt. Bei diesen Anwendungen haben Agentin und Kunde während des Gesprächs dieselben Web-Seiten vor sich auf ihren Bildschirmen, können diese bearbeiten und sehen die Veränderungen, die die jeweils andere Seite vornimmt. Diese Systeme eröffnen Chancen, die Interaktion zwischen Agentin und Kunden durch Möglichkeiten zur Visualisierung und Kooperation sinnvoll zu unterstützen. Allerdings zeigen erste Erfahrungen, dass auch sie nicht zwangsläufig "interaktionsangemessen" sind.

Sicherlich ist für die interaktionsangemessene Gestaltung von Call-Center-Software ein genaues Verständnis darüber notwendig, wie im konkreten Arbeitskontext Kundeninteraktion und Systembedienung miteinander verwoben sind. Ethnographische Methoden und qualitative Arbeitsanalyseverfahren können hier nützliche Dienste leisten. Allerdings darf auch nicht übersehen werden, dass der Abstand zwischen der Beschreibung, die diese Verfahren liefern, und der Spezifikation der Systemanforderungen, die als Grundlage für die Softwareentwicklung dienen kann, nicht ohne weiteres zu überbrücken ist.

Aufgrund der wichtigen Rolle, die subjektivierendes Arbeitshandeln bei der erfolgreichen Gestaltung der Kundeninteraktion spielt, ist es für die Gestaltung interaktionsangemessener Systeme unumgänglich, dass die AgentInnen als "ExpertInnen der Kundeninteraktion" mit ihren Erfahrungen am Gestaltungsprozess beteiligt werden.⁵ Letztlich sind sie es, die das Wissen über die KundInnen und die Interaktion mit ihnen haben, das für die Gestaltung dieser Systeme benötigt wird.

Literatur

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

⁵ Zur Beteiligung von AgentInnen an der Entwicklung von Call-Center-Software vgl. den Beitrag von Martina Hammel in diesem Band.

- Dunckel, Heiner/ Volpert, Walter/ Zölch, Martina/ Kreutner, Ursula/ Pleiss, Cordula/ Hennes, Karin (1993): Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro – Der KABA-Leitfaden. Zürich/Stuttgart: Verlag der Fachvereine/Teubner.
- Lawrence, Deborah/ Atwood, Michael E./ Dews, Shelly/ Turner, Thea (1995): Social interaction in the use and design of a workstation. In: Thomas, P. J. (ed.): The Social and Interactional Dimensions of Human-Computer Interfaces. Cambridge: University Press.
- Maaß, Susanne/ Theißing, Florian/ Zallmann, Margita. (2001): Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call Centern; Tagung "Mensch & Computer 2001", 5.-8.3.2001, erscheint 2001.
- Nerdinger, Friedemann. W. (1994): Zur Psychologie der Dienstleistung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Norman, Donald A. (1986): Cognitive Engineering. In: Norman, Donald A./ Draper, Stephen W. (ed.): User Centered Design. Hillsdale, N. J. : Lawrence Erlbaum Ass.
- Randall, Dave/ Hughes John 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.
- Scherrer, Karin (2000): Belastung und Beanspruchung im Call-Center. In: Computer Fachwissen, Jg. 9, H. 10, S. 4-11.
- Whalen, Jack/ Vinkhuyzen, Erik (2000): Expert systems in (inter)action: diagnosing document machine problems over the telephone. In: Luff, Paul/ Hindmarsh Jon/ Heath, Christian: Workplace Studies. Recovering Work Practice an Informing System Design. Cambridge: Cambridge University Press.
- Zapf, Dieter./ Vogt, Christoph/ Seifert, Claudia/ Mertini, Heidrun/ Isic, Amela (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.