

# Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern

Susanne Maaß, Florian Theißing, Margita Zallmann  
Universität Bremen, Fachbereich Mathematik und Informatik

## Zusammenfassung

In Call-Centern entstehen z. Z. viele Bildschirmarbeitsplätze. Im Mittelpunkt der Arbeit von Call-Center-AgentInnen steht die Interaktion mit KundInnen. Mit Sachkompetenz und kommunikativem Geschick müssen sie computergestützt Dienstleistungen erbringen. In drei Bremer Call-Centern wurden Arbeitsplatzanalysen und Softwareevaluations durchgeföhrt. Die Untersuchungen ergeben überwiegend geringe Handlungsspielräume und hohe Belastungen durch besondere Konzentrationsanforderungen, Zeitdruck und unangemessen gestaltete Software. Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung werden diskutiert.

## 0 Einleitung

Güter und Dienstleistungen werden aufgrund ihrer Massenproduktion immer weniger unterscheidbar. Deshalb wird eine Differenzierung am Markt zunehmend durch das Angebot produktbezogener Zusatzdienstleistungen versucht. Telefonische Information und Beratung, Bestellabwicklung und persönliche Ansprache von potentiellen KundInnen sollen helfen, die Kundenbeziehung im Sinne der Unternehmen zu verbessern. Erreichbarkeit ist dabei ein wesentliches Ziel.

Call-Center werden heute als Mittel zur kostengünstigen und effektiven Realisierung dieser neuen Zugänglichkeit und Handlungsfähigkeit gesehen. Call-Center (CC) sind besondere organisatorische Einheiten, in die der Kundenkontakt betriebsseitig verlagert wird. Sie können intern betrieben, ausgelagert oder auch völlig unabhängig betrieben werden, um Dienstleistungen für verschiedene Auftraggeber zu erbringen (Dienstleistungs-CC). Möglich wird diese Bündelung durch den integrierten Einsatz von Telekommunikations- und Computertechnik. Anrufverteilung, Datenzugriff, Kundenkontaktmanagement sind Bereiche, für die z.Z. neue Software entwickelt wird.

Beschäftigungspolitisch wird in diesen neuen Dienstleistungsbereich viel Hoffnung gesetzt („Job-Maschine Call-Center“) und CC-Ansiedlungen werden subventioniert. Allerdings handelt es sich bei diesem Boom womöglich nur um ein Übergangsphänomen. Aufgrund der Standardisierung der Arbeitsabläufe in Massenbereichen der CC-Dienstleistungen ist bereits abzusehen, dass weitere Aufgabenanteile in die Technik verlagert werden; z.B. gestatten Interactive-Voice-Response-Systeme (IVR), Teildialoge zu automatisieren. Falls die KundInnen die damit verbundenen Veränderungen der Dienstleistung akzeptieren, ist vorauszusehen, dass mittelfristig viele CC-Arbeitsplätze wieder entfallen werden. Studien weisen darauf hin, dass durch den Einsatz von Informationstechnologien wie Sprachcomputer oder Web-Anwendungen die Hälfte der bestehenden Call-Center-Arbeitsplätze eingespart werden könnten, insbesondere in niedrig qualifizierten Bereichen (vgl. Hamburger Abendblatt 2000).

Call-Center bearbeiten vielfältige Aufgaben. Diese reichen von hochstandardisierten Telefonätigkeiten mit niedrigen Anforderungen, wie der herkömmlichen Telefonauskunft, bis hin zu

komplexen, qualifizierten Beratungstätigkeiten, wie sie etwa im Finanzsektor anzutreffen sind. Allerdings ist der Bildungsstand der heutigen AgentInnen auch in den niedrig qualifizierten Bereichen sehr hoch.

Das Projekt „Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern“ (ComCall)<sup>1</sup> an der Universität Bremen beschäftigt sich besonders vor dem Hintergrund von Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik, Gesundheitsschutz an Bildschirmarbeitsplätzen und Software-Ergonomie mit Call-Center-Arbeit und ihrer technischen Unterstützung. Ziel ist die Entwicklung von neuen Konzepten zur Gestaltung der Arbeit von Call-Center-AgentInnen im Hinblick auf zukunftssichere, vielseitige, qualifizierte Arbeit mit möglichst geringen körperlichen und psychischen Belastungen. Das Projekt kooperiert mit drei Bremer Call-Centern.

Hier wird der Projektstand zur Mitte der Laufzeit dargestellt. *Abschnitt 1* beschreibt die Untersuchungsfragen und die Methodik. *Abschnitt 2* stellt allgemeine Merkmale der CC-Arbeit dar und berichtet damit über den ersten Teil der Untersuchungsergebnisse. *Abschnitt 3* schildert im Detail die festgestellten besonderen Bedingungen und Belastungen bei CC-Arbeit. In *Abschnitt 4* werden Ansatzpunkte für die Umgestaltung von CC-Arbeit im Sinne der Projektzielsetzungen diskutiert.

## 1 Untersuchungsziele und Vorgehen

Zum Bereich Call-Center gibt es erst wenig wissenschaftliche Literatur. Bei den meisten Veröffentlichungen handelt es sich um Beschreibungen und Anleitungen aus Sicht von CC-Betreibern (vgl. Bittner et al. 2000). Im Bereich Gesundheitsschutz gibt es erste Forschungen. Gutowski et al. (1999) untersuchten z.B. in einem Gesundheitsförderungsprojekt psychische Belastungen und Ergonomie in Call-Centern am Beispiel der Telefonzentrale der Stadt Dortmund. Isic et al. (1998) beschäftigten sich aus arbeitspsychologischer Sicht mit Stress bei Dienstleistungsarbeit und führten Fragebogenerhebungen in Call-Centern durch. Scherrer und Wieland (1999) entwickelten auf der Basis von Interviews und Fragebogenerhebungen psychologische Instrumente zur Belastungs- und Beanspruchungsdiagnostik. Seit Beginn des ComCall-Projektes wurden außerdem mehrere neue Forschungsprojekte zur Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Service-Qualität und Arbeitsbedingungen, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenorientierung und Neo-Taylorisierung der Arbeit aufgesetzt.

ComCall richtet den Blick auf den Arbeitsplatz der Call-Center-AgentIn. Ausgangspunkt des Projektes bilden die Fragen: Welche spezifischen Eigenschaften zeichnen CC-Arbeit aus? Welche besonderen Anforderungen und Belastungen wirken an diesen neuartigen Arbeitsplätzen? Welche Spielräume gibt es bei der Organisation von CC-Arbeit? Welche besonderen Anforderungen ergeben sich aus den Spezifika der CC-Arbeit für die Gestaltung von CC-Software? Und inwieweit unterstützt Software die Arbeit der AgentInnen? Das Projekt setzt also seinen Schwerpunkt auf die Untersuchung von Arbeitsorganisation und Software mit dem Ziel, für beide Bereiche Gestaltungskonzepte zu entwickeln.

Vorbereitend wurde eine Marktübersicht zu CC-Software erstellt. Zur Klärung der Geschäftsprozesse in unseren Partner-CC führten wir Leitfadenterviews mit Verantwortlichen durch. Die bestehende Arbeitsorganisation untersuchten wir an Hand von 12 Arbeitsplatzanalysen; die Software wurde durch 4 Usabilitytests und 2 Expertenreviews evaluiert. Alle Untersuchungsergebnisse wurden zunächst mit den AgentInnen abgestimmt und dann in den jeweiligen Betrieben vorgestellt, wobei auch erste Gestaltungsmöglichkeiten diskutiert wurden.

Im Rahmen der Arbeitsplatzanalysen beobachteten und analysierten wir das praktische Arbeitshandeln der CC-AgentInnen sowie die organisatorischen und technischen Rahmenbedin-

<sup>1</sup> Das Projekt wird durch den Bremer Senator für Arbeit und den Europäischen Sozialfonds im Bremer Programm „Arbeit und Technik“ gefördert.

gungen der Aufgabenbearbeitung an exemplarischen Arbeitsplätzen. Wir wählten dafür die Methode der Kontrastiven Aufgabenanalyse im Büro (KABA, Dunckel et al. 1993), die auf der psychologischen Handlungsregulationstheorie beruht. Die Methode hat sich bei Arbeitsplatzanalysen nach Arbeitsschutzgesetz und Bildschirmarbeitsverordnung bewährt und führt zu differenzierten qualitativen Aussagen. In jeweils etwa dreistündigen Beobachtungsinterviews wurden AgentInnen an den ausgewählten Arbeitsplätzen bei ihrer Arbeit beobachtet und zu Einzelheiten der Aufgabenbearbeitung befragt. 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.

Bei der Anwendung der Methode auf die ersten Arbeitsplätze zeigte sich allerdings, dass die KABA-Kriterien die tatsächlichen Anforderungen der Tätigkeit von CC-AgentInnen nicht vollständig erfassen, da sie sich nur auf die sachliche Aufgabenkomponente beziehen und den kommunikativen Charakter der Situation außer Acht lassen. Daher mussten wir die Kriterien für die weiteren Analysen erweitern.

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

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.

Unsere Vorgehensweise richtete ihren Blick vor allem auf die Arbeitsaufgaben und die organisatorisch-technischen Bedingungen ihrer Bearbeitung und nicht auf die konkreten Personen, die die Aufgaben bearbeiteten. So ließen sich Bedingungskonstellationen identifizieren, die zu Belastungen und Behinderungen führten. Dadurch können die Analyseergebnisse auf gleichartige Arbeitsplätze übertragen werden und es lassen sich Vorschläge zur Umgestaltung entwickeln.

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 Usabilitytests wurde die Arbeit der AgentInnen mit den Softwaresystemen sowohl im realen Arbeitsvollzug als auch anhand von nachgestellten typischen Aufgabenstellungen und Anrufsituationen beobachtet und protokolliert. Zusätzlich wurden auf Grundlage solcher Standardaufgaben Expertenreviews durchgeführt. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen wurden teilweise in Workshops mit AgentInnen diskutiert und ergänzt.

Die angewendeten Verfahren ergänzen sich. Während Expertenreviews die Eigenschaften von Software systematisch nach softwareergonomischen Kriterien bewerten, beziehen Usabilitytests und Workshops die Perspektive der BenutzerInnen und ihr Wissen über Arbeitsabläufe und Einsatzkontext der Software explizit ein (vgl. Ansoorge, Haupt 1997).

## 2 Dienstleistungsarbeit im Call-Center

Bei aller Verschiedenartigkeit der untersuchten Arbeitsplätze konnten wir in unseren Analysen Gemeinsamkeiten aller Arbeitsplätze identifizieren. Diese werden im Folgenden dargestellt.

Die Interaktion der AgentInnen mit AnruferInnen oder Angerufenen ist ein wesentlicher Bestandteil ihrer Arbeitsaufgabe. Die AgentInnen müssen im Gespräch eine Dienstleistung realisieren: die Antwort auf eine Frage, eine Buchung, Informationen über ein Produkt. Über diesen *sachlichen* Aspekt hinaus stellt der Interaktionsprozess selbst einen wichtigen Teil der Dienstleistung dar. Das Gespräch muss kompetent und effizient, professionell freundlich, zuvorkommend und flexibel zur Zufriedenheit der KundInnen geführt werden; dies wird als *kommunikativer* oder *sozialer* Aspekt der Dienstleistung bezeichnet. Der Verlauf, den die Interaktion und damit der Arbeitsablauf der AgentIn nimmt, wird nicht nur durch die sachlichen, sondern auch durch diese sozialen Aspekte der Interaktion beeinflusst.

Nach Nerdinger (1994) ist bei der Erstellung persönlicher Dienstleistungen der Bediente immer auch Ko-Produzent der Dienstleistung. Auch im Call-Center sind die GesprächspartnerInnen durch ihre Rolle im Interaktionsprozess an der Realisierung des Gesprächsergebnisses wesentlich beteiligt. Ihr Verhalten und damit auch der Verlauf, den die jeweilige Interaktion nimmt, ist für die AgentIn nicht im Einzelnen vorhersehbar oder planbar. Schon bei einfachen Bestellaufnahmen, die sachlich einem eindeutigen Standard folgten, ließen sich in den Gesprächen immer wieder unterschiedliche Gesprächsverläufe beobachten.

Gleichzeitig sollen die AgentInnen aber das Gespräch so steuern, dass die Vorgaben der Auftraggeber, die zudem im Widerspruch zu den Kundenerwartungen stehen können, eingehalten werden. In diesem Zusammenhang spielt die Arbeit mit den eigenen und fremden Gefühlen eine wesentliche Rolle. Die AgentIn muss im Gespräch neben den sachlichen Absichten auch den emotionalen Zustand der GesprächspartnerInnen wahrnehmen, mit deren möglicherweise negativen Gefühlen umgehen, selbst angemessene, meist positive Gefühle zeigen und darüber hinaus die Emotionen der GesprächspartnerInnen zu deren Zufriedenheit und in geschäftlich gewünschter Weise beeinflussen. Dieser Aspekt von Dienstleistungsarbeit wird als „Gefühlsarbeit“ oder „emotionale Arbeit“ bezeichnet (Hochschild 1990).

So sind bei jeder Aufgabenbearbeitung im Call-Center sachliche und soziale Aspekte miteinander verwoben, und nicht selten sind die Anforderungen an die kommunikative Kompetenz sogar höher als die Anforderungen an die sachliche Kompetenz. Insbesondere Frauen werden als CC-Agentinnen angeworben, weil man gerade bei ihnen besondere Kommunikationsfähigkeiten erwartet. Jedoch wird die Flexibilität in der Kommunikation, die für guten Service notwendig ist, meist als persönliche Eigenschaft gesehen, wenig geschult und nicht als (geldwerte) professionelle Kompetenz gewürdigt.

Bei der CC-Arbeit ist die Interaktion mit dem Gesprächspartner fest eingebunden in eine informations- und kommunikationstechnische Infrastruktur. Die Anrufverteilung erfolgt automatisch über ein ACD-System (Automatic Call Distribution); gesprächsbegleitend und in der Nachbereitung wird mit betrieblichen Anwendungen und Kundenmanagementsystemen (z. B. Front-Office-Systemen) gearbeitet. Diese Software ist zu bedienen, es sind die richtigen Eingaben zu machen, Systemausgaben schnell zu erfassen und sachgerecht zu interpretieren. Technische Probleme sind ggf. im Gespräch zu überspielen.

So arbeiten AgentInnen in einer doppelten Vermittlerposition zwischen Unternehmen und KundInnen und zwischen dem technischen System und KundInnen. Sie müssen sich gleichzeitig mit sachlichen, kommunikativen und technischen Anforderungen auseinandersetzen.

### 3 Bedingungen der Call-Center-Arbeit

Im Folgenden werden einige wesentliche Ergebnisse unserer Arbeitsplatzanalysen und softwareergonomischen Untersuchungen dargestellt. Zunächst werden die Anforderungen der CC-Arbeit anhand der KABA-Humankriterien charakterisiert. Dann werden besondere Belastungen aufgrund der Arbeitsorganisation und der Gestaltung der untersuchten CC-Software erläutert.

#### 3.1 Einschätzung anhand der Humankriterien

Die Kontrastive Aufgabenanalyse arbeitet ursprünglich mit sieben, z.T. noch unterteilten, Kriterien. Unsere Ergebnisse werden schwerpunktmäßig hinsichtlich der Humankriterien Entscheidungsspielraum, Kommunikationserfordernisse, zeitliche Planungserfordernisse und Zeitbindung dargestellt, weil diese unter dem Blickwinkel einer besseren Gestaltung der CC-Arbeit besondere Relevanz haben.

Der *Entscheidungsspielraum* kennzeichnet, welchen Freiraum die AgentInnen zur Planung ihres Vorgehens bei der Aufgabenbearbeitung haben. An den untersuchten Arbeitsplätzen war seine Ausprägung abhängig vom Komplexitätsgrad der Arbeitsaufgaben. An Telefonplätzen mit kurzzyklischen, hochstandardisierten Tätigkeiten wie Bestellannahme oder Adressverifizierung war der Arbeitsablauf meistens durch betriebliche Vorgaben festgelegt und der Entscheidungsspielraum niedrig. Bei komplexeren Tätigkeiten wie Reisebüroservice oder technischer Beratung hatten die Beschäftigten größere Spielräume.

Nur zum Teil wurden den AgentInnen explizit Spielräume gewährt, etwa hinsichtlich der Preisgestaltung oder der Lieferantenauswahl. Entscheidungsspielräume ergaben sich mit zunehmender Komplexität der Arbeitsaufgabe vor allem dadurch, dass bei der Bearbeitung des Kundenanliegens unvorhergesehene Ausnahme- und Problemfälle auftraten, auf die die betrieblichen Vorgaben nicht anwendbar waren. In diesen Fällen mussten die AgentInnen selbstständig Lösungen finden, um den Vorgang zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

Die niedrigen Einstufungen der meisten CC-Arbeitsaufgaben bzgl. des Entscheidungsspielraums charakterisieren nur den sachlichen Aufgabenaspekt. Angeregt durch Studien zu Stress durch Emotionsarbeit (Zapf et al. 1999) führen wir als zusätzliches Kriterium den *Interaktionsspielraum* ein, jedoch ohne dafür eine Stufenskala zu entwickeln, wie sie für die anderen Humankriterien existiert. Damit bezeichnen wir die Handlungsmöglichkeiten, die die AgentInnen zur eigenständigen professionellen Gestaltung des Gesprächsverlaufes haben, z.B. den selbstbestimmten Einsatz von Emotionen oder Spielräume für eine situationsabhängige Gesprächsführung.

An den untersuchten Arbeitsplätzen wurde in unterschiedlichem Maße von betrieblicher Seite versucht, das Gesprächsverhalten der AgentInnen zu standardisieren und dadurch ihren Interaktionsspielraum einzuschränken. Es gab Regelungen der Gesprächsdauer, einzelne Anweisungen zur Gesprächsführung (freundliches Verhalten, persönliche Anrede des Kunden, Ergebnisorientierung), Empfehlungen oder Vorgaben zur Gesprächsstruktur (Begrüßung – Bedarfsanalyse – Angebot – Verabschiedung) bis hin zu verbindlichen Gesprächsskripten mit wörtlich vorgeschriebenen Formulierungen.

Bei einfachen Tätigkeiten legten die Vorgaben den Gesprächsverlauf oft weitgehend fest, z.B. durch Fragesequenzen. Bei komplexeren Tätigkeiten gab es meist nur Verhaltensempfehlungen. Je enger die betrieblichen Vorgaben waren, desto häufiger erwiesen sie sich in Gesprächssituationen als unangemessen oder behindernd. Offensichtlich erfordert der offene Charakter der mündlichen Kommunikation mit den KundInnen Spielräume für eine flexible Gesprächsführung und setzt dadurch den Standardisierungsbemühungen in CC Grenzen.

An allen untersuchten Arbeitsplätzen war der Gesprächsverlauf eng mit der Interaktion mit dem EDV-System verwoben. Dementsprechend beeinflusste auch die Gestaltung der Software

den Interaktionsspielraum in vielfältiger Weise. So wurde der Gesprächsverlauf in einigen Fällen durch eine starre Abfolge von Eingabemasken vorstrukturiert oder bestimmte Informationen mussten verbindlich erfragt werden, weil das EDV-System sie forderte.

Teilweise entstanden diese Software-bedingten Einschränkungen des Interaktionsspielraums ungewollt oder durch technische Beschränkungen des eingesetzten Systems. In einigen Fällen wurde die Software aber auch gezielt eingesetzt, um betriebliche Anforderungen an die Gestaltung der Kundeninteraktion durchzusetzen (vgl. Theißing 2001). In diese Kategorie fallen sogenannte interaktive Gesprächsskripte, bei denen Frage-Antwort-Sequenzen voreingestellt werden, die die AgentIn dann im Kundengespräch abarbeiten muss.

In allen untersuchten Call-Centern waren die AgentInnen in „Teams“ eingeteilt. Die *internen Kommunikations- und Kooperationserfordernisse* für die AgentInnen waren jedoch grundsätzlich niedrig. Gemeinsame aufgabenbezogene Abstimmung und Planung war so gut wie nie nötig, es wurden lediglich Informationen weitergeleitet oder Anweisungen der Teamleitung entgegengenommen. Die *externen Kooperationserfordernisse* ließen sich überwiegend nur als niedrig bis knapp ausreichend einstufen und waren nur bei komplexeren Tätigkeiten höher. So erforderten Reisebüro-Dienstleistungen per Call-Center etwa Klärungen und Abstimmungen, z.B. mit Fluggesellschaften, Hotels und Autovermietungen.

Die *zeitlichen Planungserfordernisse* lagen überwiegend im gestaltungsbedürftigen Bereich. Insbesondere bei den Inbound-Tätigkeiten, bei denen das Anrufverteilungssystem die Reihenfolge vorgibt und die Aufträge nacheinander am Stück abgearbeitet werden, bestand für die AgentInnen überhaupt kein Erfordernis zur zeitlichen Planung des Arbeitsablaufs. Auch ist die *Zeitbindung* von Inbound-Tätigkeiten extrem hoch, da durchgeschaltete Anrufe direkt beantwortet werden müssen. Bei den untersuchten Outbound-Tätigkeiten waren die Bearbeitungsfristen länger (Bearbeitung einer Adressmenge innerhalb einer Schicht). Die einzelnen Gespräche dauerten im Schnitt zwischen 2 und 20 Minuten, häufig unter 4 Minuten. Fax- und E-Mail-Aufträge unterlagen aufgrund ihres asynchronen Charakters keiner so strikten Zeitbindung. Die Tendenz ging aber dahin, sie in den durch Telefonarbeit bestimmten Arbeitsfluss der AgentInnen einzubinden und die Bearbeitungsfristen kurz zu halten.

Bezüglich der übrigen Humankriterien entsprachen die untersuchten CC-Arbeitsplätze etwa der herkömmlichen Büro- und Verwaltungsarbeit. Die *Vielfalt* lag meist im mittleren Bereich und war nur bei sachlich komplexeren Tätigkeiten höher. Der *sachliche Aufgabenzusammenhang*, d.h. die Arbeitsorganisation, war in hohem Maße *durchschaubar*. Auf der kommunikativen Ebene müssen AgentInnen aber immer mit Überraschungen rechnen, denn die emotionale Verfassung und das Interaktionsverhalten der GesprächspartnerInnen ist nicht vorhersehbar. Abhängig von den bearbeiteten Aufgaben sind gewisse Emotionen an Arbeitsplätzen wahrscheinlicher als andere, z.B. negative Kundenemotionen in der Reklamationsannahme. Die Einflussnahme der AgentInnen, die *Gestaltbarkeit des Aufgabenzusammenhangs*, war jedoch auf der sachlichen und der sozialen Ebene gering.

### 3.2 Call-Center-spezifische Belastungen

Psychische Belastungen bei der Arbeit entstehen nach KABA durch punktuelle Behinderungen und dauerhafte Über- oder Unterforderung des menschlichen Regulationsvermögens. Wir behandeln hier die Belastungsfaktoren Zeitdruck, Konzentrationsanforderungen sowie unergonomische Softwaregestaltung, die wir in unseren Analysen in hohem Maße festgestellt haben. Weitere körperliche und psychische Belastungen, die wir hier nicht genauer darstellen, ergaben sich aufgrund der Gestaltung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung: Bildschirmarbeit, das Arbeiten an gemeinsam genutzten Telefonplätzen, die Benutzung von Headsets, der hohe Geräuschpegel. Auch Auswirkungen von Leistungskontrollen, Schichtarbeit und Entlohnungsmodellen behandeln wir hier nicht.

An vielen untersuchten Arbeitsplätzen stellten wir *Zeitdruck* fest. Er entstand durch quantitative Vorgaben (Adressmenge pro Schicht), aber auch durch knapp kalkulierten Personaleinsatz in Relation zum erwarteten Anrufvolumen, so dass der Strom von Aufträgen ohne Pausen floss. Verstärkend wirkten leistungsabhängige Lohnanteile. Nur selten konnten AgentInnen das Arbeitsvolumen durch Überstunden abbauen; statt dessen versuchten sie, innerhalb der Gespräche Zeit zu sparen, beispielsweise indem zur Nachbearbeitung gehörende Systemeingaben vorgezogen und parallel zur Gesprächsführung erledigt wurden. AgentInnen sind aber vom Kooperationsverhalten ihrer Gesprächspartner abhängig; ein umständlicher Kunde kann den angestrebten Servicelevel, an dem CC-Arbeit quantitativ gemessen wird, absenken.

Zusätzlich ließ sich an allen untersuchten Arbeitsplätzen ein gesprächsimmanenter Zeitdruck feststellen, der dadurch entsteht, dass die fachlichen Aufgaben während des Kundengesprächs bearbeitet werden müssen. Auf Kundenanforderungen muss schnell reagiert werden und auch bei komplizierten Aufgabenstellungen dürfen keine Gesprächspausen entstehen; bei Outbound-Telefonaten muss schnell und geschickt die emotionale Abwehr der Angerufenen in Neugier verwandelt werden.

Die *Konzentrationsanforderungen* waren an allen untersuchten Arbeitsplätzen sehr hoch. Dies rührt daher, dass die AgentIn mit Kundengespräch und Systembedienung gleichzeitig in zwei unterschiedlichen Kontexten arbeiten muss. Sie hört, spricht, liest und schreibt; sie bedient parallel Computer und Telefon und darf dabei den Gesprächsfaden weder inhaltlich noch emotional aus der Hand geben. Nicht nur komplexe Beratungstätigkeiten, sondern auch kurzzyklische Tätigkeiten mit standardisiertem Ablauf erfordern durchgehende Konzentration.

Zusätzliche Konzentrationsanforderungen ergaben sich an Arbeitsplätzen mit Aufgaben, die neben der reinen Telefontätigkeit auch vor- und nachgelagerte Sachbearbeitungstätigkeiten umfassten, wie z.B. Reisebüroservices. Hier war es den AgentInnen aufgrund hoher Zielvorgaben bezüglich der Erreichbarkeit bei gleichzeitig knappen Personalkapazitäten oft nicht möglich, sich während der Sachbearbeitungsphase eines Falles aus der Anrufverteilung auszuschalten. Deshalb wurden sie bei der Bearbeitung regelmäßig von neuen Anrufen unterbrochen und erhielten neue Aufträge, ohne die alten abgeschlossen zu haben. Um alle Fälle parallel bearbeiten zu können, mussten sie den Überblick über die verschiedenen Bearbeitungsstände behalten und in der Lage sein, sich bei eingehenden Anrufen schnell von einem Fall auf den anderen umzustellen.

Auch die *Software* spielte als Belastungsfaktor eine wichtige Rolle. Ein wesentlicher Mangel bestand darin, dass in ihrer Gestaltung oft nicht berücksichtigt wurde, dass im CC-Kontext aufgabenangemessene Systeme auch interaktionsangemessene Systeme sein müssen. Die von uns untersuchten Systeme orientierten sich in ihrer Gestaltung vor allem an den sachlichen Aspekten der Arbeitsaufgabe. Angesichts des Umstandes, dass dieselbe Aufgabe in sehr unterschiedlichen Gesprächsverläufen bearbeitet werden kann, erwiesen sich diese rein an der Sachaufgabe orientierten Systeme als unflexibel und behinderten dadurch den Gesprächsverlauf.

So behandelte ein Reisebuchungssystem den Verkauf einer Reise als eindeutigen, durch die sachlichen Erfordernisse strukturierten Arbeitsablauf. Wurde eine Buchungsmaske verlassen, in der ein ausgewähltes Reiseangebot schon erfasst, aber noch nicht abschließend gebucht war, gingen die eingegebenen Daten verloren. Tatsächlich gab es aber immer wieder Situationen, in denen KundInnen, auch nachdem sie sich bereits für ein Angebot entschieden hatten, noch Fragen zu Zusatzangeboten oder Angebotsdetails stellten und vor Abschluss der Buchung beantwortet haben wollten. In diesen Fällen musste die Agentin die Buchungsmaske verlassen, was den Verlust der bereits eingegebenen Daten zur Folge hatte. Wurde der Buchungsvorgang wieder aufgenommen, mussten die Daten, zum Verdruss der Agentin und der Kunden, erneut eingegeben werden.

Wenn in der Gestaltung spezieller CC-Software die kommunikativen Aspekte der Arbeit in den Blick genommen werden (etwa bei interaktiven Gesprächsleitfäden), geschieht dies oft unter

der Annahme, dass sich die Gespräche in festen Bahnen bewegen. Es fehlt den EntwicklerInnen offensichtlich ein ausreichendes Wissen über die Erfordernisse der Arbeitssituation.

Ein weiteres Ergebnis unserer Analysen bestand darin, dass softwareergonomische Mängel, wie sie bei betrieblichen Anwendungssystemen durchaus üblich sind, sich unter den Bedingungen der CC-Arbeit mit ihren hohen Konzentrationsanforderungen und ihrem gesprächsimmanenten Zeitdruck besonders gravierend auswirken.

Die mangelhafte Darstellung der benötigten Informationen durch zu hohe Informationsdichte, fehlende Strukturierung oder schlechte Lesbarkeit erhöhte die ohnehin schon hohen Konzentrationsanforderungen und beeinflusste die Qualität des Gesprächsergebnisses negativ. Angesichts der vielfältigen Gesprächssituationen stellte die Strukturierung von Informationen ein besonderes Problem dar. Bei einigen Systemen war die Informationsdarstellung stark modularisiert, um die einzelnen Bildschirmanzeigen übersichtlich zu halten. Dies führte dazu, dass AgentInnen die in der aktuellen Situation relevanten Daten nicht gemeinsam, sondern auf unterschiedlichen Masken oder Registerkarten angezeigt bekamen. Andere Systeme führten möglichst viele in einem Kundenkontakt potentiell relevante Informationen auf einer Bildschirmanzeige zusammen, wodurch unübersichtliche Bildschirmanzeigen mit hoher Informationsdichte entstanden. AgentInnen mussten die im konkreten Fall relevanten Informationen unter einer Vielzahl irrelevanter Dialogelemente identifizieren.

Eine umständliche Gestaltung der Dialoge, fehlende Vorgabewerte, Mehrfacheingaben und vor allem zu lange Antwortzeiten verschärften den gesprächsimmanenten Zeitdruck. Antwortzeiten von mehreren Sekunden sind auch bei herkömmlichen Bürosystemen belastend. Im Kontext der CC-Arbeit machen solche Wartezeiten jedoch eine flüssige Gesprächsführung unmöglich und führten in einigen Fällen dazu, dass Telefonate abgebrochen werden mussten. Probleme bereiteten auch Systeme, die nicht durchgängig auf die Bedienung mit der Tastatur hin gestaltet waren. Hier führten häufige Griffwechsel zwischen Maus und Tastatur und die mit der Maus notwendigen Positionierungen zu zusätzlichen Beanspruchungen.

Zusammenfassend ergibt sich folgendes Bild: Der größte Teil der von uns untersuchten Arbeitsplätze wies geringe Spielräume und hohe Belastungen auf, was auf einen hohen Gestaltungsbedarf hindeutet. Die psychischen Belastungen lagen vorwiegend im Bereich der Regulationsüberforderungen. Schwerwiegende ergonomische Mängel der Software bestanden bzgl. der Aufgabenangemessenheit.

## 4 Gestaltungsoptionen

Lässt sich Call-Center-Arbeit menschengerecht und weniger belastend gestalten? Im Folgenden wollen wir aus den Ergebnissen unserer Analysen einige Schlussfolgerungen für die Bereiche Arbeitsorganisation, Qualifizierung und Softwaregestaltung ziehen.

- *Arbeitsplätze mit ausschließlich kurzzyklischer Telefonarbeit sind aus arbeitspsychologischer Sicht nicht vertretbar. Die Arbeit muss durch höherwertige sachliche Aufgabenanteile angereichert werden.*

Bei kurzzyklischen Telefontätigkeiten besteht angesichts niedriger Handlungsspielräume und Kooperationserfordernisse sowie enger zeitlicher Randbedingungen besonderer Gestaltungsbedarf. Diese Tätigkeiten sollten mit weiteren Aufgaben angereichert werden.

In gewissem Umfang könnte eine Erweiterung der Spielräume durch die Re-Integration von sog. Back-Office-Tätigkeiten in die Aufgaben von CC-AgentInnen erreicht werden. Dies ist für interne Call-Center, die noch stärker in Geschäftsprozesse eingebunden sind, einfacher zu realisieren als für Dienstleistungs-Call-Center.

CC-AgentInnen könnten auch Teile der Vorbereitungs-, Steuerungs- und Auswertungsaufgaben mit übernehmen, die heute von ProjektassistentInnen oder TeamleiterInnen ausgeführt werden. Sie sollten beispielsweise an der Entwicklung der Gesprächsleitfäden beteiligt werden. Oft lässt sich erst im Arbeitsprozess feststellen, dass die Vorgaben des kundenorientierten Arbeitens eher behindern als unterstützen. Es sollten Wege institutionalisiert werden, auf denen diese Erfahrungen regelmäßig untereinander abgeglichen werden und in die Arbeitsorganisation zurückfließen können.

Auch im Zuge von Software-Neuentwicklung, -kauf, -anpassung und -einführung ist das Know-how der AgentInnen wertvoll und bislang ungenutzt. Sie könnten systematisch in die Formulierung von Anforderungen und die Evaluation einbezogen werden, die erforderlichen Handbücher und Anleitungen verfassen und testen und neue MitarbeiterInnen einarbeiten.

Denkbar ist auch die Bildung von Projektteams analog zu den teilautonomen Gruppen in der Fertigung, die die Arbeitsteilung und Einsatzplanung flexibel und selbstverantwortlich organisieren.

- *Standardisierte Freundlichkeit garantiert keine erfolgreiche Kundeninteraktion. Die Arbeit der CC-AgentInnen muss professionalisiert werden und die AgentInnen müssen ausreichend Spielräume für ihre Arbeit erhalten.*

Kundenorientierung und hohe Dienstleistungsqualität sind heute strategische Unternehmensziele. Dazu sind gut qualifizierte AgentInnen erforderlich, denen von betrieblicher Seite die nötigen Spielräume eingeräumt werden, um den Kundenkontakt professionell und flexibel zu gestalten. Umso mehr überrascht es, dass für die Ausbildung der heutigen CC-AgentInnen ein eindeutiges Qualifikationsprofil fehlt (vgl. Kruschel & Paulini-Schlottau 2000). Eine fundiertere Qualifikation versetzt die AgentInnen in die Lage, den vielfältigen Anforderungen ihrer Rolle professionell gerecht zu werden, ohne sich persönlich zu verausgaben.

Es genügt aber nicht, eine frontale Vermittlung zusätzlicher Inhalte in Kursen vorzusehen. Gerade bezüglich der sozialen Aufgabenkomponente müssen neue Konzepte gefunden werden. Der Stellenwert von Sozialkompetenz und die Möglichkeiten ihres Erwerbs werden in der bildungspolitischen und berufspädagogischen Debatte zunehmend diskutiert. Pädagogische Konzepte, die die reflektierte Selbstwahrnehmung und die Nutzung biographischer Ressourcen, d.h. persönlicher Lebenserfahrungen, gerade bei der Qualifikation für personenorientierte Dienstleistungsberufe in den Mittelpunkt stellen (Friese et al. 2000), erscheinen uns auf Weiterbildungen für CC-AgentInnen gut anwendbar.

Der Versuch, die Qualifikationsanforderungen im Call-Center durch eine weitgehende Standardisierung der Abläufe möglichst gering zu halten, führt in eine Sackgasse. Angesichts der Vielfalt der Kundenanforderungen und Gesprächsverläufe werden rigide Vorgaben schnell zur Behinderung für AgentInnen und KundInnen. Den AgentInnen müssen deshalb ausreichende Entscheidungs- und Interaktionsspielräume eingeräumt werden, damit sie im Kundenkontakt situationsangemessen agieren können.

- *Software, die sich in ihrer Gestaltung allein an den sachlichen Aufgabenaspekten orientiert, ist für den Einsatz in CC nicht geeignet. CC-Software muss interaktionsangemessen gestaltet sein.*

Die an Agentenarbeitsplätzen eingesetzte Software sollte die vorstrukturierte und doch hochgradig flexible Interaktion mit den KundInnen so unterstützen, dass Standardschritte einfach zu durchlaufen, Abweichungen davon aber immer möglich sind. So darf das System den Gesprächsverlauf nicht durch eine starre Maskenabfolge vorstrukturieren. Die AgentIn sollte die Abfolge einzelner Arbeitsschritte flexibel an den Gesprächsverlauf anpassen können. Gleichzeitig sollte das System der AgentIn aber Informationen darüber geben, welche der sachlich not-

wendigen Arbeitsschritte noch zu bearbeiten sind. Die Software muss darüber hinaus zuverlässig verfügbar sein und kurze Antwortzeiten garantieren.

CC-Arbeit erfordert immer eine hohe Konzentration, auch der gesprächsimmanente Zeitdruck lässt sich nicht vermeiden. Darum muss die Software die nötigen Informationen zur rechten Zeit klar anzeigen bzw. leicht eingeben lassen. Zusammengehörige Informationen einer Arbeitsaufgabe müssen gemeinsam und übersichtlich strukturiert angezeigt, irrelevante Informationen ausgeblendet werden. Ein Problem besteht darin, dass es auch von der Gesprächssituation abhängt, welche Daten gerade relevant und welche irrelevant sind. Hier sind neue Konzepte gefordert, mit denen sich Informationen situationsabhängig und doch übersichtlich darstellen lassen.

Die Bildschirmanzeigen sollten möglichst konfigurierbar sein. Auch die Vorgabewerte von Feldern müssen leicht einstellbar sein, bereits eingegebene oder gespeicherte Daten in andere Felder zu übernehmen sein und Eingaben auf ihre Plausibilität überprüft werden.

Zusätzlich sollte die Software innerhalb von Projekten und auch projektübergreifend eine flexible Arbeitsteilung mit wechselnden Zuständigkeiten (Gruppenarbeit, Rotation) unterstützen. Beispielsweise sollte die Steuerung des Arbeitsvolumens im Team grundsätzlich von allen Arbeitsplätzen aus möglich sein. Ein flexibles Berechtigungskonzept ist ergänzend nötig.

Zur Zeit wird die Call-Center-Diskussion von der Zielsetzung bestimmt, die Zugänglichkeit der Produkte und Dienstleistungen durch eine Ausweitung der Kommunikationswege zu erhöhen. Beispielsweise soll die Technik des Shared-Browsing einen gemeinsamen Zugriff der Interaktionspartner auf Webseiten unterstützen. Die dadurch eröffneten Möglichkeiten der Visualisierung und Kooperation bieten Chancen, die Kundeninteraktion im CC-Kontext zu erweitern. Kombinationen der Telefonarbeit mit neuen Kommunikationswegen führen aber auch zu neuen Anforderungen an die Agentenarbeit und verändern die Arbeitsbedingungen. Es muss untersucht werden, welche softwareergonomischen Anforderungen sich daraus ergeben.

Auf der Grundlage unserer Untersuchungen sind wir zuversichtlich, dass es in allen wichtigen Gestaltungsbereichen Optionen im Sinne einer Verbesserung der Arbeitsbedingungen gibt. Darüber hinaus haben wir Anhaltspunkte dafür, dass mit solchen Veränderungen gleichzeitig die Servicequalität für die KundInnen steigt, die heute in erster Linie an Erreichbarkeit und geringen Wartezeiten festgemacht wird. Eine Rücknahme von Standardisierung und Arbeitsteilung kann zu umfassenderem Service und mehr Verlässlichkeit der im Call-Center beginnenden Dienstleistungsketten führen. In unserem Projekt werden wir aufbauend auf den dargestellten Analyseergebnissen nunmehr diese Gestaltungsoptionen in den Partner-Betrieben weiter konkretisieren und exemplarisch erproben.

## Literatur

- Ansorge, P.; Haupt, U. (1997): Experten-Reviews und Usability-Testing als Beratungs- und Qualifizierungsinstrumente. In: Liskowsky, R.; Velichkovsky, B.M.; Wünschmann, W. (Hrsg.): Software-Ergonomie '97. Stuttgart: Teubner, S. 55-69.
- Bittner, S.; Schietinger, M.; Schroth, J.; Weinkopf, C. (2000): Call-Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01, Gelsenkirchen.
- Dunckel, H.; Volpert, W.; Zölch, M.; Kreutner, U.; Pleiss, C.; Hennes, K. (1993): Kontrastive Aufgabenanalyse im Büro – Der KABA-Leitfaden. Zürich/Stuttgart: Verlag der Fachvereine/Teubner.
- Friese, M.; Thiessen, B.; Schweizer, B.; Piening, D. (2000): Mobiler Haushaltsservice. Ein innovatives Konzept für die Ausbildung und Beschäftigung von Hauswirtschaftlern/-innen. Abschlußbericht zur wissenschaftlichen Begleitung. Senator für Bildung, Wissenschaft und Kunst und Sport, Bremen, 77-181.
- Gutowski, D.; Beermann, B.; Lück, P. (1999): Bericht über das Projekt der Gesundheitsförderung in der Telefonzentrale der Stadt Dortmund. Manuskript, Dortmund: AOK und Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Hamburger Abendblatt (2000): Call Center: Jeder zweite Job bedroht. Hamburger Abendblatt, 25.5.2000.

- Hochschild, A.R. (1990): Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt: Campus.
- Isic, A.; Dormann, C.; Zapf, D. (1998): Belastungen und Ressourcen an Call-Center-Arbeitsplätzen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaften, 3, S. 202-208.
- Kruschel, H.; Paulini-Schlottau, H. (2000): Ausbildung oder Fortbildung für den Call-Center-Bereich? In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 3, S. 30-34.
- Nerdinger, F. W. (1994): Zur Psychologie der Dienstleistung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Scherrer, K.; Wieland, R. (1999): Belastung und Beanspruchung bei der Arbeit im Call-Center: Erste Ergebnisse einer Interview-Studie und arbeitspsychologischen Belastungsanalyse. In: Kastner, Michael (Hrsg.): Gesundheit und Sicherheit in neuen Arbeits- und Organisationsformen. Herdecke: MAORI-Verlag, S. 221-233.
- Theißing, F. (2001): Interaktionsarbeit und Softwaregestaltung. Beitrag zur Tagung „Neue Medien im Arbeitsalltag“, 10./11.11.2000, TU Chemnitz. Erscheint 2001.
- 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.

## Adressen der Autoren

Prof. Dr. Susanne Maaß / Margita Zallmann / Florian Theissing  
Universität Bremen  
FB Mathematik und Informatik  
Bibliotheksstr. 1  
28359 Bremen  
maass@informatik.uni-bremen.de  
marza@informatik.uni-bremen.de  
theissing@informatik.uni-bremen.de