
SCHRIFTEN ZUR SPRECHWISSENSCHAFT
UND PHONETIK

**Optimierung von Gesprächen
in der professionellen Telefonie**

Judith Pietschmann

T Frank & Timme

Verlag für wissenschaftliche Literatur

Judith Pietschmann

Optimierung von Gesprächen in der professionellen Telefonie

Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik,
herausgegeben von Ines Bose, Kati Hannken-Illjes,
Ursula Hirschfeld und Baldur Neuber
Band 12

Judith Pietschmann

Optimierung von Gesprächen in der professionellen Telefonie

TFrank & Timme
Verlag für wissenschaftliche Literatur



CC-BY-NC-ND

ISBN 978-3-7329-9244-7

ISSN 2364-4494

DOI 10.26530/20.500.12657/42798

© Frank & Timme GmbH Verlag für wissenschaftliche Literatur
Berlin 2017. Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-
gesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Herstellung durch Frank & Timme GmbH,
Wittelsbacherstraße 27a, 10707 Berlin.

Printed in Germany.

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier.

www.frank-timme.de

Zugleich Dissertation Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg 2017

Danksagung

Meine Danksagung richtet sich an die vielen Begleiter auf meinem Weg von der Idee bis zum Abschluss dieses Promotionsprojektes.

Fachlich unterstützt und gefördert wurde ich durch das Zutrauen, das beharrliche Nachfragen und die konstruktiven Beratungen mit Prof. Dr. Baldur Neuber, der die statischen Phasen des Arbeitsprozesses geduldig ertragen und die dynamischen Phasen mit höchstem Engagement unterstützt hat. Ihm danke ich auch für das Vertrauen und den Freiraum, die es mir ermöglicht haben, weite Strecken meiner Forschungsarbeit eigenverantwortlich durchzuführen und in das wissenschaftliche Arbeiten hineinzuwachsen.

Ich danke Frau Prof. Dr. Ursula Hirschfeld für ihre fachliche und konzeptionelle Unterstützung, ganz besonders in den letzten Etappen des Arbeitsprozesses. Auch hat sie den Arbeitsprozess von Anfang an begleitet und in den statischen Phasen immer wieder angestoßen.

Fachlicher Dank gilt zudem Frau Prof. Dr. Ines Bose, die insbesondere die Tiefpunkte in meinem Arbeitsprozess mit höchst strukturierten und konstruktiven Denkansätzen begleitet und damit im Wesentlichen zur Orientierung beigetragen hat.

Besonderer Dank richtet sich auch an meine Kollegen des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik und Operations Research der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, Prof. Taïeb Mellouli und Mathias Walther. Die gemeinsame Forschungsarbeit im Rahmen der Drittmittelprojekte CoachOST und SIGMUND war fachlich in vielerlei Hinsicht ausgesprochen bereichernd. Speziell Mathias Walther war mir in allen statistischen, technischen und technologischen Belangen stets ein guter Berater, wofür ihm außerordentlicher Dank gebührt.

Danken möchte ich auch den vielen Projektpartnern, insbesondere den Verantwortlichen bei der *davero dialog GmbH* für die konstruktive und bereichernde Zusammenarbeit, das Vertrauen in die wissenschaftliche Arbeit und Forschung sowie die Offenheit für Veränderungen und Visionen.

Mein herzlicher Dank gilt den vielen, zum redaktionellen Abschluss der Arbeit mobilisierten Kräften. Die unschätzbare Hilfe meiner Familie, meiner Freunde und vieler Kollegen hat dem Promotionsprojekt in der ‚heißen‘ Abgabephase zu einem überraschend schnellen Abschluss verholfen.

Zwei Menschen gibt es, die auf der ‚Hinterbühne‘ die wichtigsten Begleiter und Unterstützer sind und denen ich für alles – den Optimismus und die Visionen, die Bodenständigkeit und Kritik, die lebenspraktische Versorgung und Ablenkung, die vielen Obststeller und Teetassen und das große Glück des Da- und Zusammenseins – ganz besonders danken will: Martin und Bruno.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung und Erläuterungen	11
1.1 Professionelle Telefonie als Forschungsgegenstand.....	11
1.2 Ziele und Konzeption der Arbeit	13
1.3 Aufbau der Arbeit	16
2 Professionelle Telefonie als Kommunikationsarbeit – Merkmale und Bedingungen	17
2.1 Einleitende Begriffs- und Gegenstandsdiskussion	17
2.2 Rahmenbedingungen der Kommunikationsarbeit	23
2.3 Rationalisierung und Standardisierung von Gesprächen und Gesprächsabläufen	31
2.3.1 Grundlegende Prinzipien der Rationalisierung interaktiver Dienstleistungsarbeit.....	33
2.3.2 Funktionen der Kommunikationsstandardisierung	37
2.3.2.1 Effizienzsteigerung	37
2.3.2.2 Außendarstellung der Unternehmensidentität und Marke	38
2.3.2.3 Gesprächsoptimierung	41
2.3.2.4 Hilfs- und Qualifizierungsfunktion.....	42
2.3.2.5 Qualitätssicherung und Leistungskontrolle	42
2.3.3 Mittel und Grenzen der Kommunikationsstandardisierung.....	43
2.3.3.1 Gesprächsregeln	44
2.3.3.2 Gesprächssteuerung mittels Gesprächsleitfäden.....	45
2.3.3.3 Interne Qualitätskontrolle	52
2.3.3.4 Externe Qualitätskontrolle	54
2.4 Zusammenfassung und Fazit.....	55
3 Gespräch und Gesprächskompetenz im Kontext der professionellen Telefonie.....	59
3.1 Das Gespräch als Produkt – Konzepte und Perspektiven der Anwendungspraxis.....	59
3.1.1 Konzeptionelle Überlegungen zur Rekonstruktion des Gesprächskonzeptes der Anwendungspraxis.....	60
3.1.2 Modellvorstellungen und Theorien mündlicher Kommunikation in der Ratgeberliteratur	62
3.1.2.1 Explizite Modellvorstellungen mündlicher Kommunikation	62
3.1.2.2 Implizite Modellvorstellungen mündlicher Kommunikation	68
3.1.2.3 Kommunikative Kompetenz in der Ratgeberliteratur.....	76
3.1.3 Kommunikationsmaximen in Callcentern	78
3.1.4 Zwischenbilanz zur Gesprächskonzeption der Anwendungspraxis ...	87

3.2	Das Gespräch als Prozess – relevante Aspekte der Gegenstandsbestimmung für die professionelle Telefonie.....	92
3.2.1	Wissenschaftliche Erkenntnisse mit Relevanz für Gespräche im Kontext der professionellen Telefonie.....	94
3.2.2	Gesprächsleistungen.....	99
3.2.2.1	Kooperation und Kooperativität	100
3.2.2.2	Situationskonstitution und Kontextualisierung.....	104
3.2.2.3	Gesprächsorganisation und -aktivitäten.....	106
3.2.2.4	Handlungskonstitution, Themen- und Gesprächssteuerung	107
3.2.2.5	Beziehungsgestaltung, Imagearbeit und Höflichkeit	108
3.3	Gesprächskompetenz in der professionellen Telefonie	118
3.3.1	Überlegungen zum Begriff und zur Bestimmung von Gesprächskompetenz	119
3.3.2	Dimensionen und Aspekte von Gesprächskompetenz in der professionellen Telefonie.....	121
3.3.2.1	Situationsbezug	124
3.3.2.2	Prozessbezug.....	126
3.3.2.3	Partnerbezug.....	129
3.3.2.4	Handlungs- und Zielbezug.....	130
3.3.2.5	Konstitutivität und Ausdrucksgestaltung.....	132
3.4	Zusammenfassung und Fazit.....	133
4	Sprechwissenschaftliche Untersuchungen zur Optimierung der professionellen Telefonie	137
4.1	Forschungsaufgaben und Ziele	137
4.2	Forschungsmethoden	143
4.2.1	Sprechwirkungsforschung.....	144
4.2.2	Auditive Analyse markierter Sprechausdrucksweisen und -muster .	148
4.2.3	Rhetorisch-linguistische Gesprächsanalyse	151
4.2.4	Versuchs- und Kontrollgruppenvergleich.....	153
4.2.5	Transkriptbasierte Gesprächevaluation durch Experten und Laien	154
4.2.6	Strukturierte teilnehmende Beobachtung.....	154
4.2.7	Korpusanalyse.....	155
4.3	Forschungsschwerpunkte und -ergebnisse.....	156
4.3.1	Untersuchungen zur Qualitätsbewertung und -sicherung.....	157
4.3.1.1	Qualitätsmerkmale telefonischer Verkaufsgespräche.....	159
4.3.1.2	Qualitätsmerkmale telefonischer Kundenbindungsgespräche.....	160
4.3.2	Untersuchungen zu Sprechwirkung und -ausdruck	167
4.3.2.1	Untersuchungen zu Sprechwirkung und -ausdruck anhand präformierter Faktoren	168
4.3.2.1.1	Gesprächseröffnung	170
4.3.2.1.2	Anliegenderstellung	184
4.3.2.1.3	Produktvorstellung	189
4.3.2.1.4	Gesamteindruck	200

4.3.2.2	Merkmale prototypischer Sprechausdrucksweisen ausgewählter Wirkungsfaktoren telefonischer Verkaufsgespräche	204
4.3.2.3	CRM-basierte Untersuchungen zur intuitiven Wirkungserfassung von Gesprächen der telefonischen Haltearbeit	208
4.3.3	Emotionssignalisation und -erkennung in professionellen Telefongesprächen	212
4.3.3.1	Kontextunabhängige Emotionserkennung	212
4.3.3.2	Beschreibung stilisierter emotionaler Sprechweise	217
4.3.4	Sprechwirkungen und kommunikative Anforderungen in der interkulturellen professionellen Telefonie	219
4.3.4.1	Störungspotential und Konflikte in der interkulturellen Telefonie...	224
4.3.4.2	Höflichkeit in der interkulturellen Servicetelefonie Russisch – Deutsch.....	226
4.3.4.3	Konfliktpotentiale und kommunikative Anforderungen in der interkulturellen Kommunikationsarbeit	228
4.3.5	Gesprächsführung zwischen Individualität und Automatisierung....	231
4.3.5.1	Routine und Individualität im Gesprächsverhalten	234
4.3.5.2	Spontane und reproduzierende Gesprächsführung in telefonischen Verkaufsgesprächen	237
4.3.5.3	Individualität und Flexibilität im Versuchs- und Kontrollgruppenvergleich	240
4.3.6	Arbeitsgestaltung und -belastung im Sprechberuf.....	267
4.3.6.1	Stimmbeanspruchung und Belastungsindikatoren im Callcenter	267
4.3.6.2	Wirksamkeit und Evaluation stimmtherapeutischer Minimalintervention im Callcenter	269
4.4	Methodenreflexion	271
4.5	Zusammenfassung und Fazit.....	281
5	Optimierung der professionellen Telefonie in der Anwendung und Konsequenzen für die Forschung	293
5.1	Optimierung von Gesprächen in der Anwendungspraxis	293
5.1.1	Theoretische Fundierung und Operationalisierung.....	295
5.1.2	Praktische Umsetzung und Didaktisierung	299
5.2	Konsequenzen für die Forschung.....	304
5.3	Zusammenfassung und Fazit.....	308
6	Zusammenfassung und Ausblick.....	313
6.1	Theoretischer Ertrag der Arbeit	313
6.2	Anwendungsbezüge der Arbeit.....	315
6.3	Ausblick	316
	Tabellen- und Abbildungsverzeichnis.....	321
	Literaturverzeichnis.....	323

1 Einleitung und Erläuterungen

1.1 Professionelle Telefonie als Forschungsgegenstand

Die telefonische Dienstleistungskommunikation ist seit vielen Jahren fester Bestandteil der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kommunikationspraxis. Zugleich ist sie Forschungs- und Entwicklungsfeld unterschiedlichster Wissenschaftsdisziplinen, wie etwa der Sozial- und Wirtschaftswissenschaft, der Arbeits- und Organisationspsychologie, der Wirtschaftsinformatik oder der Gesprächslinguistik. Seit 2006 zählt die *professionelle Telefonie* auch zu einem zentralen Forschungsgegenstand der halleischen Sprechwissenschaft. Langfristiges Ziel der Forschungsarbeit zur professionellen Telefonie ist die Erarbeitung und Etablierung wissenschaftlich fundierter, d.h. theoretisch und empirisch verankerter Leitbilder und Maximen, die nachhaltig zur Erhöhung der Gesprächsqualität in der professionellen telefonischen Kundenbetreuung führen.

Forschungsgrundlage sind reale Gespräche zwischen Kunden und Kundendienstmitarbeitern. Mittlerweile liegt zu Untersuchungszwecken eine umfangreiche Datensammlung unterschiedlicher Gesprächstypen aus fast allen Bereichen der professionellen Telefonie vor. Nach derzeitigem Stand umfasst dieses Korpus mehr als 5000 Aufzeichnungen von Kundengesprächen. Diese Daten stammen von verschiedenen Projektpartnern und wurden zu unterschiedlichen Zeitpunkten, meist zu Schulungs- und Qualitätssicherungszwecken in verschiedenen *Callcentern*, die sich neuerdings auch *Omni-Channel-Center* nennen, erhoben. Die Untersuchung dieser realen Gesprächsdaten soll systematisch erfolgreiches und erfolgskritisches Gesprächshandeln der Kundendienstmitarbeiter (Callcenteragenten) erfassen und analysieren. Im Fokus der Betrachtungen liegen zugleich die Bedingungen und Besonderheiten dieser institutionalisierten Kundenkommunikation im Spannungsfeld von Mündlichkeit, Schriftlichkeit, Multimedialität und Informationstechnik an der Schnittstelle zwischen Unternehmen (oder Institutionen) und Kunden (oder Nutzern). Auf den Untersuchungsergebnissen aufbauend sollen Maßnahmen und Konzepte zur Verbesserung der Gesprächspraxis erarbeitet und in der beruflichen Aus- und Weiterbildung implementiert werden. Damit reagiert die Forschungsarbeit einerseits auf die Anliegen und Bedarfe, die von außen, aus der Anwendungspraxis heraus, an das Fach herangetragen werden. Andererseits integriert sich der z.T. noch umfangreiche Forschungsbedarf zur Optimierung des Miteinandersprechens in der Kundendienstleistung programmatisch in die sprechwissenschaftliche Forschungstradition.

Das in diesen Forschungsschwerpunkt eingebundene Promotionsprojekt bildet als Meta-Studie eine Synopse dieser 10-jährigen Forschungsarbeit. Die Arbeit versteht sich als ein theoretischer und praktischer Bestandteil des Forschungsschwerpunktes zur Optimierung professioneller Telefonie und stützt sich zugleich auf die Erfahrungen und Ergebnisse der zurückliegenden Forschungsarbeit. Neben der theoretischen Fundierung der für das Untersuchungsfeld zentralen Begriffe *Gespräch* und *Gesprächskompetenz* wird die zurückliegende Forschungsarbeit unter anwendungsorientierter Perspektive systematisiert und gebündelt. Der Fokus des Promotionsprojektes liegt damit auf der Darstellung der Forschungsstränge und Erträge, die auf den Transfer und die Didaktisierung der Forschungsergebnisse angelegt waren und die vielfach als eigene Forschungsleistung erbracht wurden.

In weiten Teilen konzentriert sich das Promotionsprojekt zugleich auf die Auftragsforschung angelegten Drittmittelprojekte mit der *davero dialog GmbH*, einem Kundendienstleistungsunternehmen und dem zugleich wichtigsten Praxispartner der letzten fünf Jahre.

Der betonte Anwendungsbezug des Promotionsprojektes macht es erforderlich, auch die praktischen Bedingungen der Forschungsarbeit kritisch zu beleuchten. Die überwiegend als Auftragsforschung organisierte Forschungstätigkeit reagiert auf die von Auftraggebern aus der Wirtschaftspraxis gesetzten Themen und Rahmenbedingungen. Auf diese Forschungsanliegen und die damit verbundenen Schwerpunktsetzungen wurde in der zurückliegenden Forschung weitgehend eingegangen, auch um den realen Bedarfen der Anwendungspraxis Genüge zu leisten. Unabhängig von den vorliegenden Ergebnissen ließe sich die mündliche Kundenkommunikation vielfach bereits durch Änderungen der Rahmen- und Produktionsbedingungen verbessern, was im Rahmen der Auftragsforschung mitunter jedoch nur bedingt möglich ist. Insofern sind der Forschungsarbeit auch institutionelle Grenzen gesetzt, z.B. wenn die verfolgten Optimierungsansätze an den Wirtschaftlichkeitsanforderungen des Telefoniebetriebes der Unternehmen scheitern. Insofern ist der hier nachgezeichnete Weg von der Forschung in die Anwendung auch ein Abbild der forschungspraktischen Bedingungen mit allen auf diesem Weg (vor-)gefundenen Lösungen, Kompromissen, Transferhürden und Grenzen.

1.2 Ziele und Konzeption der Arbeit

Die vorliegende Arbeit war von Anfang an nicht als isolierte empirische Arbeit angelegt, sondern verfolgt das Ziel einer umfassenden Darstellung, kritischen Diskussion und Weiterentwicklung der halleschen Forschungsarbeit zur Optimierung der professionellen Telefonie. Diese globale Zielsetzung soll konkret über die Realisierung verschiedener Teilziele erreicht werden, die im Folgenden erläutert werden.

Die Struktur des überwiegend als Auftragsforschung organisierten Forschungsschwerpunktes führt zu einem breit aufgefächerten Spektrum an Forschungsfragen, -ausrichtungen und Erträgen. Zugleich bedingt dies eine gewisse Zergliederung der Forschungsarbeit in unterschiedlichste ‚Klein- und Kleinstprojekte‘ (vgl. Bendel Larcher 2011b), die sich in Fragestellungen, Zielen und Wahl der Methoden an den Erfordernissen der jeweiligen Teilprojekte orientieren. So strukturiert sich die hallesche Forschung zur professionellen Telefonie nicht nur thematisch in verschiedene Forschungsstränge sondern auch organisatorisch in eine Reihe groß angelegter Drittmittelprojekte und verschiedene kleinere Projekte und Forschungsvorhaben. Dies geht mit einer mitunter nur ansatzweisen Integration einzelner Studien in den Gesamtzusammenhang der Forschungsarbeit einher. Ein wesentliches Ziel der vorliegenden Arbeit liegt daher in der **Aufarbeitung, Systematisierung und kritischen Auswertung der Teilstudien und -projekte.**

Dies ist im Nachhinein nicht ganz unproblematisch, setzen doch die einzelnen Untersuchungen an je eigenen Korpora an und fokussieren dabei in Fragestellung und Ziel nur Teilausschnitte komplexer Phänomene. Zwangsläufig besitzen die derart gewonnenen Erkenntnisse oft nur eine bedingte externe Validität und lassen sich nicht ohne weiteres auf die anderen Anwendungsfälle der professionellen Telefonie übertragen. Die hier vorzunehmende Dokumentation des Forschungsstandes orientiert sich dabei grob an den Schwerpunkten des Gesamtprojektes:

- Qualitätsbewertung und -sicherung,
- Untersuchungen zu Sprechausdruck und -wirkung,
- Emotionssignalisation und -erkennung,
- Wirkungen und Anforderungen der interkulturellen institutionellen professionellen Telefonie,
- Gesprächsführung im Spannungsfeld zwischen Individualität und Automatisierung,
- Arbeitsgestaltung und -belastung im Sprechberuf.

Die für die Systematisierung und Gesamtschau notwendige Aufarbeitung der bisherigen Forschungsarbeit umfasst dabei z.T. auch weiterführende Analysen der bisher generierten Daten, wenngleich dies jedoch einen gewissen Trennschärfemangel von empirischem Eigen- und Fremdanteil befördert. Dessen ungeachtet können so jedoch bestehende Forschungslücken geschlossen und neue Forschungsansätze generiert werden.

Erst die Gesamtschau der im Rahmen des Forschungsschwerpunktes durchgeführten Studien liefert Anhaltspunkte zu einer unbedingt notwendigen Methoden- und Ertragsdiskussion. Um kritisch beleuchten zu können, zu welchem Erkenntnisstand das bisherige Vorgehen geführt hat, bedarf es aber zunächst der teils noch ausstehenden abschließenden Auswertung bereits erhobener Daten und der Umsetzung der ersten Teilzielsetzung.

Um dem Problem der Abgrenzung und Darstellung der empirischen Eigenleistung zu begegnen, wurden in der an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg eingereichten Dissertationsschrift zwei Fallbeispiele aufgegriffen und aus unterschiedlichen untersuchungsmethodologisch verankerten Perspektiven untersucht. Diese Fallanalyse diente im Verlauf der theoretischen Auseinandersetzung der Dissertationsschrift der Illustration verschiedenster Probleme von Kundengesprächen im Kontext der professionellen Telefonie. Der analytische Zugriff verdeutlicht einerseits das unterschiedliche Gesprächsverhalten zweier Agentinnen im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualität. Andererseits verfolgt die Illustration den Zweck, das methodologische Vorgehen der Untersuchungen, die im Forschungsbereich zur professionellen Telefonie angesiedelt sind, nachzuzeichnen. Anhand der Fallanalysen werden die verschiedenen Analysezugänge und Vorgehensweisen der Projektarbeit exemplarisch vorgestellt und deren Erträge diskutiert. Dieses Vorgehen, das eine Synthese aus quantitativer und qualitativer Forschung darstellt, liefert Anhaltspunkte für künftige Untersuchungen und macht zugleich den forschungsstrategischen Optimierungsansatz der Arbeit aus. Die Fallanalyse zeigt, ob und wie sich die Verbindung quantitativer und qualitativer Methoden sinnvoll ergänzen und welchen Erkenntnisgewinn diese Verknüpfung von Methoden generiert.

Die durchgeführten exemplarischen Fallanalysen sind aufgrund ihres Umfangs jedoch nicht Teil dieser Veröffentlichung, sondern werden in einem eigenen Artikel (dazu Pietschmann *i. V.*) publiziert.

Die Zusammenführung der unterschiedlichen analytischen Betrachtungsweisen des Gegenstandes soll dazu dienen, der Komplexität von Gesprächen in höherem Maße als bisher gerecht zu werden. Das an den Fallbeispielen entwickelte und erprobte Forschungsdesign kann Untersuchungsansätze und -strategien

künftiger Forschungsarbeit zur professionellen Telefonie generieren. Daraus ergibt sich als weiteres Ziel dieser Arbeit die **Ableitung von Ansätzen zur Optimierung der Gesprächsforschung und -praxis in der professionellen Telefonie**. Die mit dem Untersuchungsansatz verbundene Perspektiven- und Methodenvielfalt ist auch für den Praxistransfer der Forschungsergebnisse von Bedeutung, bei dem eine ganzheitliche Betrachtungsweise angestrebt wird. Grundlegend ist dabei die Erkenntnis, dass in der Praxis zwar die Symptome erfolgskritischen Gesprächsverhaltens der Agenten ‚behandelt‘ und ‚abtrainiert‘ werden, zu selten jedoch deren Ursachen. Bei der Optimierung der Gesprächspraxis steht dabei die Erarbeitung von praxistauglichen Kriterien zur Beurteilung kommunikativer Kompetenzen im Fokus. Prägend ist hierbei eine interaktionale Perspektive, die Gespräche als wechselseitig hergestellte, situativ eingebettete Kommunikationsprozesse betrachtet.

Verfolgt wird dabei eine Betrachtungsweise, die auch die Produktionsbedingungen und ggf. deren Veränderung im Blick hat. Damit setzen die abgeleiteten Vorschläge zur Verbesserung der sprechsprachlichen Kommunikation in Callcentern nicht, wie üblich, ausschließlich bei den individuellen Fähigkeiten der Agenten an, sondern berücksichtigen auch die institutionellen Rahmenbedingungen. Von besonderem Interesse ist in diesem Zusammenhang die Frage, welche Bedingungen und Grundlagen geschaffen werden müssen, damit die massenproduktionsgleiche Gesprächsführung in Callcentern flexibel, individuell und für die Agenten abwechslungsreich gestaltet werden kann. Die im Rahmen der Arbeit abgeleiteten Optimierungsansätze involvieren zwei Aspekte: a) Ansätze zur Verbesserung der Gesprächspraxis in Callcentern unter Einbezug institutioneller Rahmenbedingungen und Strukturen und b) Ansätze zur Verbesserung der forschungspraktischen Strategie im Rahmen der halleschen Projektarbeit zur professionellen Telefonie. Zusammenfassend verfolgt die vorliegende Arbeit damit die folgenden Zielsetzungen:

- 1) Aufarbeitung, Systematisierung und kritische Diskussion der Teilstudien und -projekte der bisher geleisteten Forschungsarbeit,
- 2) Ableitung und Konzeption von Ansätzen zur Optimierung der Anwendungspraxis und Konsequenzen für die Forschung im Kontext der professionellen Telefonie.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die mit dem Promotionsprojekt verfolgten Ziele erfordern einige Besonderheiten in Darstellungsweise und Aufbau. Die Arbeit gliedert sich im Wesentlichen in drei Teile. Der erste Teil behandelt aus theoretischer Perspektive wissenschaftliche Erkenntnisse und Diskussionen zum Forschungsgegenstand: Dazu gehören die Besonderheiten und Rahmenbedingungen der mündlichen Kommunikation als Dienstleistungsarbeit (Kap. 2) sowie die unterschiedlichen Konzepte von Gespräch und Gesprächskompetenz in der Anwendungspraxis und Wissenschaft (Kap. 3). Die Diskussion der unterschiedlichen Ausgangskonzepte zum Wesen und zu den Besonderheiten der mündlichen Kundenkommunikation münden in der Ableitung relevanter Aspekte und Kriterien kommunikativer Kompetenz in der professionellen Telefonie.

Der zweite Teil der Arbeit (Kap. 4) widmet sich der systematischen Darstellung und Diskussion der bisher geleisteten Forschungsarbeit. Dazu werden zunächst Forschungsaufgaben und -ziele, Methoden und Themenschwerpunkte der Forschungsarbeit vorgestellt. Die systematische Darstellung der Forschungsergebnisse orientiert sich an den o.g. Forschungsschwerpunkten und integriert die unterschiedlich umfangreichen Studien und Projekte.

Im dritten Teil der Arbeit (Kap. 5) werden Schlussfolgerungen mit Relevanz für die Optimierung der Forschungs- und Anwendungspraxis der professionellen Telefonie gezogen. Die Darstellungen skizzieren zum einen die mit der Forschungsarbeit verbundenen Transferleistungen zur theoretischen Fundierung und praktischen Didaktisierung des für die Anwendungspraxis relevanten grundlegenden und spezifischen Gesprächswissens und -könnens. Zum anderen unterziehen sie den bisher eingeschlagenen Forschungsweg einer kritischen Betrachtung und leiten Verbesserungspotentiale für die wissenschaftliche Forschungsarbeit und -strategie ab.

Abschließend sei an dieser Stelle noch auf einige Formalia verwiesen: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der Arbeit überwiegend das generische Maskulinum verwendet. Hiervon ausgenommen sind Gruppen mit ausschließlich weiblichen Beteiligten.

Der Anhang zur Arbeit ist online unter dem Link des Verlags http://frank-timme.de/fileadmin/docs/Pietschmann_Anhang.pdf abrufbar. Dort finden sich sämtliche, für die vorgenommenen Analysen relevanten Nachweise der jeweiligen Erhebungen. Aus datenschutzrechtlichen Gründen können die analysierten Gespräche und Gesprächsausschnitte nicht zum Nachhören zur Verfügung gestellt werden.

2 Professionelle Telefonie als Kommunikationsarbeit – Merkmale und Bedingungen

2.1 Einleitende Begriffs- und Gegenstandsdiskussion

Im Folgenden soll dargestellt werden, welchen Bedingungen und Besonderheiten die fernmündliche Kommunikation in institutionalisierten Kontexten mit Kunden, Mitgliedern, Nutzern oder Betroffenen (man denke hier z.B. an die Telefonseelsorge oder den kriminalamtlichen Notrufdienst) unterworfen ist. Die Vielfalt der Rollen, die Gesprächspartner am anderen Ende der Leitung als Institutionsexterne einnehmen können, offenbart zugleich die Vielfalt der Anwendungsbereiche der professionellen Telefonie: Telefonmarketing und -verkauf, Kundendienst und -betreuung, Servicecenter und *Helpdesk*, *Hotline* und Bestellannahme, Auskunft und Behördennummer, Markt- und Meinungsforschung, Notruf und Telefonseelsorge und schließlich sogar Telefonkontakt- und *Flirtline*. Für nahezu alle Lebensbereiche gibt es die entsprechende Nummer mit Aussicht auf Hilfe, Bearbeitung oder Verständnis und Gehör. Nicht immer landen die Anrufer dabei in einem Callcenter oder werden von dort aus angerufen. Auch ist nicht jede professionell und institutionell eingebundene Telefonie mit dem gleichzusetzen, was weitläufig unter ‚Callcenterkommunikation‘ verstanden wird. Zugleich werden aber viel mehr telefonische Kontakte und Themen in Callcentern bzw. von Callcentermitarbeitern bearbeitet, als Verbraucher weithin meinen.

Hier offenbart sich ein zentrales Problem in der Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand, das auch die damit zusammenhängenden Begrifflichkeiten überschattet. Callcenter genießen in weiten Teilen der Bevölkerung einen überwiegend schlechten Ruf (vgl. z.B. Pietschmann 2014; Bumann/König 2012; Bendel 2007; Holtgrewe/Kerst 2002a; c). Stigmatisiert ist damit zugleich das gesamte Begriffsinventar dieser Branche. Auch der Begriff der ‚Callcenterkommunikation‘, der überwiegend im wissenschaftlichen Kontext Verwendung findet (z.B. Hake 2013; 2012; Hirschfeld/Neuber 2011) ist mit diesem Negativeimage besetzt – in der Öffentlichkeit ebenso wie in Fachkreisen. Der Terminus ‚Callcenter‘ und seine Komposita wecken Assoziationen von lästigen Anrufen, von langwierigen Warteschleifen mit Verbindungsmarathons, von unlauteren Gesprächs- und Argumentationspraktiken, von schlechten Arbeitsbedingungen und einer ebensolchen Bezahlung sowie von skrupellosen und mit öffentlichen Fördermitteln finanzierten Unternehmen strukturschwacher Regionen (vgl. Burmann/König 2012, 198). In zweifacher Hinsicht erweist sich der Begriff ‚Callcenterkommunikation‘ damit als ungeeignet für die nähere Bestimmung

des Untersuchungsgegenstandes unserer Forschungsarbeit: Erstens, weil nicht jede professionelle Telefonie an die Institution Callcenter gebunden ist und zweitens, weil die Institution Callcenter gemeinhin negativ konnotiert ist. Selbst in Kreisen der Wissenschaft ist man mitunter mit dem Negativimage der Callcenterwelt konfrontiert (vgl. Neuber 2017; Wolf/Nuncic 2012).

Auf der Suche nach einem unverfänglichen und den gesamten Gegenstandsreich abdeckenden Begriff rückte damit die ‚professionelle Telefonie‘ als *terminus technicus* in den Fokus. Dieser Begriff scheint in der Öffentlichkeit und Fachwelt nicht nur weniger belastet, sondern er umfasst auch die Formen der telefonisch vermittelten, fernmündlichen Kommunikation, die zwar institutionalisiert, jedoch nicht an die Institution Callcenter gebunden sind. Darunter zählen z.B. die Telefonseelsorge oder Notruftelefonate. Auf der Suche nach einem neutralen und alle Formen institutionell geprägter Telefonarbeit umfassenden Begriff hat sich die halleische Forschungsgruppe für ihre Arbeit den programmatischen Titel „Analyse und Optimierung der professionellen Telefonie“ gegeben und somit einen soliden Begriff für den Forschungsgegenstand etabliert. ‚Telefonie‘ ist ein auch in der Callcenterbranche durchaus etablierter Begriff. Einerseits steht er hier ganz allgemein für die technisch vermittelte Sprechkommunikation und das damit verbundene Spektrum an technischen Möglichkeiten und Netzwerken zur Datenübertragung. Andererseits bezeichnet er im engen Sinne die Kommunikationsarbeit der Institutionsvertreter, d.h. der Berater bzw. Agenten im telefonischen Kundenkontakt. Sich dieser zweiten Lesart anschließend, soll für die vorliegende Arbeit folgende Definition für ‚professionelle Telefonie‘ gelten:

Unter **professioneller Telefonie** sind im weiten Sinne alle institutionell eingebetteten, professionalisierten, meist nach wirtschaftlichen Prinzipien vorstrukturierten mündlichen Kommunikationsformen zu verstehen, die telefonisch vermittelt und i.d.R. computergestützt zwischen Institutionsinternen untereinander (Unternehmensvertreter, Mitarbeiter und Agenten) oder mit Institutionsexternen (Kunden, Verbrauchern, Nutzern oder Mitgliedern) z.B. in Call- bzw. *Omni-Channel*-Centern oder anderen Institutionen (Ämtern, städtische Unternehmen, soziale Einrichtungen usw.) stattfinden. Im engen Sinne bezeichnet ‚professionelle Telefonie‘ die rationalisierte, informatisierte und kontrollierte **Kommunikationsarbeit** eigens dafür ausgebildeter Institutionsvertreter in der telefonischen Betreuung und Beratung an der Schnittstelle zwischen Institutionen und ihren Endverbrauchern bzw. Nutzern.

Da die Untersuchung von Kundengesprächen verschiedener Callcenterunternehmen bis zum jetzigen Zeitpunkt einen wesentlichen Schwerpunkt der Projektarbeit darstellt, findet zur Spezifikation dieser speziellen Form professioneller Telefonie mitunter auch der Begriff ‚Callcentertelefonie‘ oder ‚Callcenterkommunikation‘ Verwendung (z.B. Schwarze/Konzett 2014; Hirschfeld/Neuber 2011). Aus den eingangs genannten Gründen verfolgt die vorliegende Arbeit jedoch bewusst den Weg der terminologischen Abgrenzung. Im Folgenden wird daher in Zusammenhang mit dem Untersuchungsgegenstand als Oberbegriff entweder von ‚professioneller Telefonie‘ oder aber von der ‚Kommunikationsarbeit‘ der Kundenberater die Rede sein. Insbesondere der Begriff ‚Kommunikationsarbeit‘ findet in der Forschungslandschaft häufig Verwendung (z.B. bei Holst 2011; Habscheid et al. 2006; Matuschek/Kleemann 2006; 2003; Haase et al. 2003). Ist diese an die Institution Callcenter gebunden, wie im Großteil der bisher untersuchten Kundengespräche im Rahmen des Projektes, wird es sich jedoch nicht vermeiden lassen, auf das Begriffsinventar der Callcenterbranche (z.B. *Customer Care*, *Customer Relation Management*, *Call*, *Call Center Agent*, *Customer Relation Agent*, *In-* und *Outbound* usw.) zurückzugreifen, welches teilweise negativ konnotiert ist.

Diesen inzwischen zwanzig Jahre alten Wirtschaftszweig terminologisch reformieren oder rehabilitieren zu wollen, indem ein neues Begriffsinventar etabliert wird, kann und soll nicht Gegenstand dieser Arbeit sein. Zudem ist, wie Rothe (*i.V.*) schreibt, in der Branche selbst ein Wandel zu beobachten: „Zumindest die im Vordergrund stehenden Personen heißen nun (wieder) Kundenbetreuer oder *-berater* und allen prophezeiten und tatsächlich möglichen Entwicklungen zum Trotz (Videotelefonie, Co-Browsing, Chat) müssen (und wollen) Kunden wie Berater vor allem eines: miteinander sprechen.“ (ebd.).

Die Callcenterbranche zählt zu den jüngsten Anwendungsfeldern sprechwissenschaftlicher Tätigkeit, die es in Zukunft weiter zu erschließen gilt. Welche Besonderheiten und Anforderungen sich in Bezug auf das Kompetenzfeld mündlicher Kommunikation für die Berufsgruppe der Callcenteragenten ergeben, soll an dieser Stelle mit Bezug auf Hirschfeld/Neuber (2011) kurz erläutert werden (vgl. auch Neuber 2017; Bose et al. 2012; Bendel 2007; Matuschek/Kleemann 2006; Bittner/Lachner 2003; Maaß et al. 2001):

- **Die permanente Gesprächsfähigkeit auf hohem Niveau**

Sie ist entscheidendes Kriterium beruflicher Leistungsfähigkeit. Diese schließt hohe kommunikative Kompetenzen ebenso ein, wie Qualitäten der angemessenen Sprechweise, differenzierte sprecherische Fähigkeiten sowie eine stabile Stimmgesundheit.

- **Der Wegfall nonverbaler Signale wie Mimik, Gestik und ggf. Proxemik**

Diese werden ansonsten, z.B. in der *face-to-face* Situation, unterstützend, gesprächssteuernd und verdeutlichend eingesetzt. Der Wegfall dieser Signalebenen erschwert die Kommunikation via Telefon, insbesondere bei der Signalisation und Deutung von (Un-)Zufriedenheit und Emotionalität.

- **Die Medialisierung der Kommunikation in Callcentern**

Sie führt zu erhöhten Anforderungen an die Kommunikationsarbeit der Kundenberater. Diese ist durch die Koordination von verbaler Kommunikation bei gleichzeitiger computergestützter Abfrage und Eingabe von Informationen (Sachbearbeitung) gekennzeichnet, die die Gesprächsführung in mehrfacher Hinsicht vorstrukturieren und steuern.

- **Der hohe Standardisierungsgrad und entsprechende Maßnahmen**

Diese reichen von zeitlichen Vorgaben für die Bearbeitung der Kundenanliegen am Telefon bis hin zu vorformulierten Textbausteinen und Floskeln. Sie schränken den individuellen Handlungs- und Gestaltungsspielraum der Agenten mitunter empfindlich ein.

- **Der repetitive Charakter der Kommunikationsarbeit in Callcentern**

Dies führt häufig zur Ausbildung von Stereotypen und Automatismen im Gesprächs- und Sprechablauf, die von Kunden zumeist negativ bewertet werden und so die Kommunikation beeinträchtigen. Die Mitarbeiter müssen i.d.R. viele Male am Tag bestimmte Inhalte vermitteln (Prozedur einer Antragstellung, Verlesen von Rechtsbestimmungen und Vertragsbedingungen usw.).

- **Die interkulturellen Einflüsse**

Sie treten in jüngerer Zeit vermehrt auf, da Kundendienstleistungsunternehmen ihre Produktionsstätten zunehmend in sog. Billiglohnländern ansiedeln. In diesen Fällen betreuen Nicht-Muttersprachler mit der Berufssprache Deutsch in ausländischen Callcentern die deutschsprachigen Kunden. Hinzu kommt auch die zunehmende Bedeutung von sog. ‚Ethno-Hotlines‘, in denen ausländische Kunden in ihrer Muttersprache telefonisch betreut werden. Zutage treten hier v.a. Einflüsse des fremden Akzents und der fremden Gesprächskultur.

Stellt man sich zum jetzigen Zeitpunkt die Frage, welche Rolle die professionelle Telefonie in der Gesellschaft spielt, wird deutlich, dass nahezu alle Lebensbereiche des öffentlichen Lebens von ihr durchdrungen sind (vgl. Bößhenz et al.

2010, 17). Kundenbetreuung und Services sind inzwischen überwiegend medien­gestützt. *Face-to-face* Beratungen und Kontakte bilden im Dienstleistungs­bereich zunehmend die Ausnahme. 2013 umfasste die Callcenterbranche in Deutschland mit einem Jahresumsatz von rd. 5 Mrd. Euro etwa 520.000 Be­schäftigte (vgl. Internetquelle 1).

„Das drastische Wachstum der Callcenter Wirtschaft ist ein weltweites Phänomen, welches durch Fortschritte in der Informationstechnik und eine deutliche Senkung der Sprach- und Datenübertragungskosten in den vergangenen zwei Jahrzehnten gefördert wurde. Als Teil dieser weltweiten Industrie konnten die Callcenter in Europa ebenfalls ein spektakuläres Wachstum in den vergangenen zehn Jahren verzeichnen.“ (ECCBP – Pressemitteilung CCW 26 – 02 – 2013)

Das Geschäft mit professionalisierter Kundenkommunikation als Dienstleistung hat sich damit nicht nur zu einem wichtigen Wirtschafts- und Job-Motor entwickelt, es ist zugleich Abbild moderner Beschäftigungs- und Kommunikationsstrukturen. Einer europaweiten *Benchmark*-Studie zur Callcenterwirtschaft zu­folge (*2012 European Contact Center Benchmark*, siehe auch www.eccbp.be) werden Callcenter heute als „paradigmatische Ausprägung der Globalisierung der Dienstleistungsbeschäftigung betrachtet“ (vgl. Internetquelle 2). Beschäftigungsstrukturen und -bedingungen sind Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung. Die Entwicklungen im Bereich Kommunikation, wie sie in Callcen­tern prototypisch abgebildet werden, zählen zum Gegenstandsbereich der am ‚Sprechen‘ ansetzenden Wissenschaftsdisziplinen wie Sprechwissenschaft, Lin­guistik bzw. angewandte Gesprächsforschung und Kommunikationspsychologie. Dabei stehen, mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung, die Analyse, Rekon­struktion und die sich verändernden Kommunikationsanforderungen und deren Didaktisierung im Mittelpunkt. Längst nämlich wickelt die Branche sämtliche Kanäle der Kundenkommunikation ab, haben sich Callcenter zu *Contact Cen­tern* weiterentwickelt, in denen die mündliche Kommunikation via Telefon, neben Briefkorrespondenz, *E-mail*, *Chat*, *social networking* und *co-browsing* nur mehr einen Teilaspekt moderner Kundenkommunikation ausmacht (vgl. Inter­netquelle 3).

Ange­si­chts dieser Entwicklungen steht auch die Sprechwissenschaft vor der Frage, welche Rolle der Mündlichkeit bzw. dem Gespräch in modernen Kom­mu­nikationskontexten zukommt, welchen veränderten (auch medialen) Bedin­gungen Gespräche unterworfen sind und welche Implikationen sich daraus für die Konzeptualisierung und Vermittlung von Gesprächskompetenz ergeben. Das Selbstkonzept einer Gesellschaft, die sich als „Informations- oder Kommunika­tion­sgesellschaft“ (Antos 1992a, 126) begreift, bedingt – zumindest im Wirt-

schaftskontext – ein entsprechendes Verständnis von Kommunikation: Als Dienstleistung wird die professionalisierte Kommunikation mit Kunden, Endverbrauchern oder Nutzern zum Markt- und Warenwert für die Unternehmen. Mit Blick auf die eingangs erwähnten Lebensbereiche, in denen die professionelle Telefonie als zentrale Kommunikationsform Einzug gehalten hat, erscheint es daher durchaus naheliegend, wie Rothe (2011b, 329) mit dem Begriff ‚Gesprächsdienstleistung‘ zu operieren. Tatsächlich fallen viele Bereiche der professionellen Telefonie in den Dienstleistungsbereich. Selbst Notrufzentralen und Telefonseelsorge bieten nach dieser Lesart Gesprächsdienstleistungen an, wenn auch ohne kommerzielles Interesse. Auszuklammern wäre bei diesem Begriff allerdings der Bereich der Markt- und Meinungsforschung, in dem jedoch telefonische CATI-Befragungen (*Computer Assisted Telephone Interview*) nach Angaben des Statistischen Bundesamtes etwa die Hälfte der gesamten sog. ad-hoc-Forschung ausmachen (vgl. Internetquelle 4). Für die Abbildung des gesamten Forschungsfeldes bietet sich damit der eingangs erläuterte und vergleichsweise weite Begriff der professionellen Telefonie besonders an.

Da telefonische Kundengespräche bis zum jetzigen Zeitpunkt den Untersuchungsgegenstand ausmachen und damit andere Formen der (mitunter auch mündlichen) Kommunikationsdienstleistung aus dem Blick geraten, soll im weiteren Verlauf der Arbeit von dem zuvor diskutierten Begriff der Gesprächsdienstleistung Abstand genommen werden und mit den eingangs eingeführten Begriffen ‚professionelle Telefonie‘ und ‚Kommunikationsarbeit‘ operiert werden. Diese als Kommunikationsarbeit bezeichnete Form der Berufsausübung der Agenten und Berater bezieht sich dabei ausschließlich auf die ‚Gesprächsarbeit‘ am Telefon.

Die hallese Schwerpunktsetzung zur „Erforschung und Optimierung der professionellen Telefonie“ erscheint in mehrfacher Hinsicht geeignet, die Veränderungen der inzwischen globalisierten und medialisierten Kommunikationskultur systematisch abzubilden, in adäquate Theorien und Konzepte zu überführen und schließlich für die Didaktisierung optimaler mündlicher Kommunikationsformen und -strategien aufzubereiten. Als beispielhaftes Abbild für Globalisierung und moderne Dienstleistungsarbeit gelten Callcenter als Struktureinheiten auch als Vorbild für den Einsatz und die Nutzung fortschrittlicher Kommunikationsformen und -technologien. Sie spiegeln in besonderer Weise die Vernetzung von medienvermittelter Mündlichkeit, Schriftlichkeit und Informationstechnik unter standardisierten Bedingungen wider. Zugleich sind sie als Wirtschaftsunternehmen stets auf die Optimierung ihrer Leistungen und Prozesse ausgerichtet, sind also Forschungs- und Anwendungsfall zugleich. Im Folgenden sollen daher die Besonderheiten, die sich aus diesem Komplex für die institutionalisierte Münd-

lichkeit in der professionellen Telefonie ergeben, näher erläutert werden. Es soll darum gehen, welchen Merkmalen und Bedingungen die Kommunikationsarbeit der Agenten unterworfen ist und welche Auswirkungen diese institutionellen Rahmenbedingungen auf die Gespräche am Telefon haben.

2.2 Rahmenbedingungen der Kommunikationsarbeit

Das Verständnis der Kontextbedingungen, unter denen mündliche Kommunikation mit Kunden und Nutzern im Bereich der professionellen Telefonie stattfindet, ist notwendige Voraussetzung für die Analyse und die Interpretation ihrer Ergebnisse sowie für die Entwicklung von Optimierungsansätzen, sollen diese nicht an den Grenzen der Umsetzbarkeit und Wirtschaftlichkeit scheitern. Die institutionell geformten Rahmen- bzw. Produktionsbedingungen der Kommunikationsarbeit in Callcentern sind inzwischen gut untersucht, vgl. z.B. aus soziologischer Perspektive Holtgrewe (2001), aus psychologischer Perspektive Busch (2004), aus soziolinguistischer Perspektive Cameron (2000), aus interdisziplinärer Perspektive Habscheid et al. (2006) oder aus diskursanalytischer Perspektive Bendel (2007).

Hier sollen nachfolgend die zentralen Befunde dieser Forschung gebündelt und die Rahmenbedingungen abgesteckt werden, welche die Kommunikationsarbeit in der professionellen Telefonie begleiten. Zunächst lohnt sich ein Blick auf die Bedeutung von Kommunikation in wirtschaftlichen Kontexten allgemein. Das Verständnis von Kommunikation als dem „Lebensnerv der Unternehmen“ (Wahren 1987, 3) erklärt zugleich die enormen Bemühungen um deren Steuerung, Standardisierung, Effizienzsteigerung und Kontrolle. In der Wirtschaft kommt der Kommunikation in allen Bereichen betrieblichen Handelns eine zentrale Bedeutung zu. Ihre Schlüsselfunktion ist in der betriebswirtschaftlichen Literatur hinreichend beschrieben (z.B. Bruhn et al. 2009; Seidel 2007; Bienzeisler/Löffler 2006; Bruhn/Strauß 2006, Wahren 1987 u.a.). Kommunikation ist dabei nicht nur wesentliche Grundlage aller betriebsinternen Arbeitsabläufe, sie ist selbst zugleich auch Teil des wirtschaftlichen Handelns (vgl. Fiehler/Schmitt 2007, 344; Brünner 2001, 1526; 2000, 7). Wirtschaftsunternehmen sind sich längst der immensen Bedeutung von Kommunikation als einer zentralen Produktivitätskraft bewusst. Ihr Erfolg ist entscheidend von der internen und externen Kommunikation abhängig (Fiehler/Schmitt 2007, 344), weshalb Kommunikationsfähigkeit auf nahezu allen Unternehmensebenen als zentrale Schlüsselqualifikation gilt (ebd.; Brünner 2001, 1526). Nach Brünner (2000) stellt die mündliche Kommunikation dabei die grundlegendste Form der zwischenmenschlichen Interaktion dar.

Callcenter zählen aus wirtschaftlicher Perspektive zum Dienstleistungsgewerbe. Dieses umfasst alle möglichen Formen der Interaktion zwischen Produzenten und Konsumenten (Brünner 2000, 7). Als Instrument zur systematischen Organisation der Kommunikation zwischen Kunden (Nutzern oder Mitgliedern) und Unternehmen (Institutionen oder Organisationen) fungieren sie als selbstständige Unternehmen oder Unternehmenseinheiten und übernehmen mit Hilfe der Telefon- und Internetkommunikation alle Aufgaben in der Kunden- und Marktkommunikation. Damit sind Callcenter „eine Organisationsform, die in den unterschiedlichsten Ausprägungen dem Kontaktmanagement von Unternehmen und Institutionen zu diversen Zielgruppen dient“ (Brasse/Langhoff 2003, 8). Viele Unternehmen wickeln heutzutage nahezu das gesamte Kontaktmanagement über Callcenter ab. Diese sind damit nicht nur eines der wichtigsten Marketinginstrumente zur Kundenbindung und -akquise sondern stellen mitunter auch die einzige Schnittstelle zwischen den Unternehmen und ihren Kunden dar. Den auftraggebenden Unternehmen und Institutionen präsentieren sich die Callcenterunternehmen als Experten für Kommunikation, Kundenbetreuung und -bindung. Insgesamt gibt sich die Branche selbst gern den Ruf, den Gedanken der ‚Kundenorientierung‘ in ganz besonderer Art und Weise umzusetzen, was sowohl Auftraggebern als auch Kunden gegenüber kommuniziert wird (vgl. Bose et al. 2012, 144).

Damit sei zugleich auf ein Kernproblem der strukturellen Rahmenbedingungen verwiesen, das in der Literatur mit dem **Arbeiten an der Grenzstelle** (Holtgrewe/Kerst 2002a) und den sich daraus ergebenden ‚Dilemmata‘ (ebd.) beschrieben wird. Ein grundlegendes Dilemma entsteht durch den ‚doppelten Kundenbegriff‘ (Brasse/Langhoff 2003). Denn Callcenterunternehmen verfügen genau genommen über zwei Arten von Kunden, deren Interessen, Bedürfnisse und Erwartungen an die Kommunikationsdienstleistung sich durchaus widersprechen können. Auf der einen Seite sind dies die Auftraggeber, die eine bestimmte Dienstleistung, z.B. die Betreuung einer Kundenkampagne durch ein Callcenter einkaufen. Auf der anderen Seite stehen die Endkunden oder Zielgruppen, die diese Dienstleistung in Anspruch nehmen.

Die daraus resultierende Dreiecksbeziehung zwischen Auftraggeber, Callcenter (Dienstleister) und Endkunde kennzeichnet eine zentrale Rahmenbedingung, unter denen die Kommunikationsarbeit in Callcentern stattfindet (vgl. Brasse/Langhoff 2003, 10; Maaß et al. 2001, 62). Sie ist zugleich mitverantwortlich für eine Reihe kommunikationsethischer Probleme. Allzu oft stehen die wirtschaftlichen Interessen von Callcenterunternehmen und Auftraggebern vor den Interessen der Endkunden.

„Callcenter verheißen ihren Betreibern und Kunden beides: Eine qualitativ gute, kundenorientierte Dienstleistung und ökonomische Effizienzsteigerungen durch kurze Gesprächszeiten, möglichst wenig Nachbearbeitungszeiten und geringe Lohnkosten. Dass sie sich zwischen beiden Seiten auch verstricken können und einfache Vorstellungen von Rationalisierung obsolet werden, hängt aus organisationssoziologischer Sicht vor allem mit ihrer Grenzstellenfunktion zusammen.“ (Holtgrewe/Kerst 2002a, 143)

Dies spiegelt sich auch in der öffentlichen Wahrnehmung wider: Dem Selbstbild der Callcenterbranche von Qualitätsdienstleistung und Kommunikations-Expertentum steht in breiten Teilen der Bevölkerung ein deutliches Negativ-Image gegenüber (Neuber/Hirschfeld 2013; Pietschmann 2014; Bendel 2007). Die Vorurteile, denen sich die Callcenterbranche stellen muss, scheinen Indiz zu sein für den permanenten Balanceakt zwischen Kundenorientierung und Wirtschaftlichkeit, zwischen Effizienzstreben, unternehmensinterner Standardisierung und Flexibilität bzw. dem am Kundenbedürfnis orientierten Handeln der Beschäftigten (vgl. Matuschek/Kleemann 2006, 90; Menzler-Trott 2002, 164). Das Dilemma zwischen Effizienz und Qualität schlägt sich in der Kommunikationsarbeit an besagter Grenzstelle und damit auch in der Wahrnehmung der Kunden nieder (vgl. Holtgrewe/Kerst 2002a, 141). Das Arbeitshandeln der Agenten im Kundengespräch wird so zu einem permanenten „Balanceakt [...] zwischen Empathie und Effizienz, Problemlösung und Zeitdruck [...]“ (ebd.). Damit wird das eigentliche Organisationsdilemma der Grenzstelle – zwischen Stabilität und Flexibilität, der notwendigen Öffnung und Schließung gegenüber den Kundenwünschen – auf die Arbeitshandelnden und deren Arbeit an der Grenzstelle verlagert (ebd. 144).

Für die arbeitenden Agenten ergeben sich daraus verschiedene Handlungsdilemmata, welche die Sachebene genauso involvieren wie die Sozial- und Beziehungsebene und welche so die Kommunikationsarbeit begleiten: (1) die unterschiedlichen, oft konfligierenden Perspektiven von Kunden und Organisation (Perspektivdilemma); (2) die per Zuständigkeit und Qualifikation begrenzte Problemlösungskompetenz in Verschränkung mit der notwendig geforderten Lösungsvorbereitung (Wissensdilemma); (3) die hierarchische Ordnung (*first-level / front office* und *second-level / back office*), die dazu führt, dass die Agenten im Erstkontakt an dieser strategisch kritischen Stelle mitunter unzureichend über Handlungsspielraum und Lösungskompetenz verfügen (Verantwortungsdilemma) und schließlich (4) das in Callcentern übliche Organisationsprinzip der Austauschbarkeit, wodurch das im Kundenkontakt notwendige Vertrauen gestört wird, mit dem sich gleichermaßen auch das Vertrauen in die Organisation verbindet (Vertrauensdilemma) (ebd. 147 ff.). Unter Bezug auf Holtgrewe vervollständigt Menzler-Trott (2002) diese Liste noch um die Bereiche Kommuni-

kation und Qualifizierung (ebd. 165 f.): Kommunikationsdilemmata (5) erwachsen sich aus den widersprüchlichen Rollenanforderungen (authentisch und zugleich ‚Visitenkarte‘ sein) und der mangelnden Identifikation mit der Berufsrolle und den mit ihr verbundenen Anforderungen (z.B. wenn die Agenten Produkte verkaufen und bewerben sollen, die sie selbst als unsinnig und übersteuert erachten). Das Qualifizierungsdilemma (6) besteht in der vordergründigen Vermittlung von Standards und Regeln und der Forderung nach Flexibilität, Beweglichkeit und Spontaneität (vgl. ebd.).

„Die Agents müssen also in der Interaktion mit den Kunden unmittelbar und in Echtzeit Standardisierung und Empathie, schnelles Arbeiten und kompetente Beratung aufeinander abstimmen. Sie müssen aus einer hierarchisch untergeordneten und vielfach reglementierten Arbeitssituation heraus – Leistungsfähigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Organisation insgesamt verkörpern und die Kunden dazu bewegen, ihre Anliegen, Informationen usw. an die Anforderungen der Organisation anzuschließen.“ (Holtgrewe/Kerst 2002a, 147)

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der **projektbezogenen Aufbau- und Ablauforganisation** (Brasse/Langhoff 2003, 10). Die Arbeit in Callcentern ist i.d.R. in einzelnen, mitunter kurzfristig angelegten Projekten organisiert. Da die unterschiedlichen Projekte auch unterschiedliche Anforderungen an Technik, Organisation, Personal und Kompetenz stellen, führt dies in vielen Callcentern zu einem ständigen Wechsel zwischen „Wachstum und Schrumpfung“ (ebd.). Dieser Umstand hat insbesondere in Bezug auf die Personalpolitik der Callcenterunternehmen weitreichende Folgen. Permanent müssen entweder Mitarbeiter umgeschult, neue Mitarbeiter rekrutiert und ausgebildet oder wieder entlassen werden (ebd.).

Beliebt sind insbesondere flexibel einsetzbare Teilzeitarbeitskräfte wie Mütter und Studierende, die sich unternehmenswirtschaftlich als günstige Arbeitskräfte mit einer vergleichsweise hohen kommunikativen Kompetenz auszeichnen (vgl. Holtgrewe/Kerst 2002c, 203). Üblich ist es zudem, die oft aufwendige Rekrutierung neuer Mitarbeiter über Zeitarbeitsfirmen abzuwickeln bzw. Mitarbeiter dem Auftragsvolumen entsprechend projektgebunden anzuheuern. So kann den erwähnten Auftragsschwankungen effizient begegnet werden. Ganz gezielt können Mitarbeiter für einen vorher definierten Zeitraum eingestellt werden. Nach Ablauf des Projektes werden diese dann wieder in die Vermittlung durch die Zeitarbeitsfirma entlassen, ohne dass unternehmensseitig Kündigungsfristen etc. eingehalten werden müssten. Zum anderen übernehmen die Zeitarbeitsfirmen zugleich die Rekrutierung und Personalauswahl, eine zeit- und ressourcensparende Vorgehensweise für die Callcenterunternehmen.

Für die Kommunikationsarbeit hat die projektgebundene Organisation in Callcentern ebenso weitreichende Folgen wie für die Personalpolitik. Der stetige Wechsel von Projekten und Kampagnen führt zwar zu einer Abwechslung in der Tätigkeit, so dass sich die Agenten immer wieder in neue Themen und Kampagnen einarbeiten bzw. projektbezogene Schulungen besuchen müssen. Zugleich erfordern aber spezifische Themen und Kampagnen auch spezifische Kompetenzen. Eine einfache Adressqualifizierung beispielsweise erfordert andere kommunikative Kompetenzen als eine komplexe Vermögensberatung (vgl. Brasse 2002, 67). Das Nebeneinander solcher unterschiedlich komplexer Kommunikationsarbeiten ist der Status quo im Callcenter. Dabei gilt: „das einzelne Projekt bestimmt das Aufgabenprofil der Agenten“ (ebd.). Ob und in welchem Umfang projektbezogen für den Bereich Kommunikation nachgeschult wird, bleibt offen. Deutlich wird jedoch, dass die oben skizzierte Projektarbeit von einer kontinuierlichen Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter begleitet werden müsste. Eine Forderung, an der gemessen sich die Aus- und Weiterbildungsrealität in Callcentern als defizitär erweist.

„Eine solche kontinuierliche Kompetenzentwicklung zu ermöglichen, ist im Call Center jedoch keine Selbstverständlichkeit. Ihr stehen die häufig kurzfristigen Projekte gegenüber, der hohe Kostendruck sowie die oben beschriebene Differenz von Auftraggeber- und Kundenbedürfnissen. Funktionierende PE-Konzepte müssen diesem Bedingungsgefüge Rechnung tragen, um bedarfsgerecht im Sinne der Mitarbeiter und des Unternehmens zu wirken.“ (Brasse/Langhoff 2003, 10)

Die computergestützte Sachbearbeitung während des Gesprächs kennzeichnet die **Multimodalität der Kommunikationsarbeit** bzw. **Parallelität von Kommunikations- und Sacharbeit**. Professionalisierte Kundenkommunikation im Callcenter erfolgt auf der Basis integrierter Informations- und Kommunikationstechnologien für Anrufverteilung, Datenzugriff sowie Wissens- und Kundenkontaktmanagement (Matuschek/Kleemann 2006; Renner et al. 2006; Kleemann et al. 2004; Habscheid 2003; Maaß et al. 2001; Bittner et al. 2000). Unter dem Einfluss der Digitalisierung entstehen so gewissermaßen neue sprachlich-kommunikative Formen, die im Bereich der mündlichen Kommunikation eine Vielzahl von Mischformen aus Mündlichkeit und Schriftlichkeit zur Folge haben. Dies geht Hand in Hand mit der Rationalisierung der Gesprächsdienstleistung, denn Kundenangaben und -daten müssen in Systeminformationen übersetzt bzw. für das System quantifiziert werden und anschließend für Kunden rückübersetzt werden (vgl. Bendel 2007, 57; Matuschek/Kleemann 2006, 93). Die Bedienung von Computerprogrammen und die Nutzung von Wissensdatenbanken sowie die oft umfangreichen Dokumentationstätigkeiten kennzeichnen

damit das Arbeitshandeln der Agenten und begleiten die eigentliche Kommunikationsarbeit, die die Agenten zu „reinen Systembedienern und Anhängseln der technologischen Systeme“ (Hild 2003, 77) degradiert.

„Sachbearbeitung und Kommunikationsarbeit sind Komplemente, die im Moment des Kundengesprächs aufeinander treffen. Besonderes Kennzeichen dieser „informatisierten Kommunikationsarbeit“ ist, dass die Agenten beide Teilbereiche parallel bearbeiten und dabei zwei unterschiedliche Handlungslogiken miteinander verbinden: zum eine (Sic!) Informationen systemgerecht zu prozessieren und zum anderen dem Kunden einen freundlichen und kompetenten Service zu vermitteln.“ (Matuschek/Kleemann 2003, 186).

Die Agenten stehen dabei vor dem Problem, die unterschiedlichen Handlungslogiken miteinander verbinden – die der Sacharbeit und die der Kommunikationsarbeit – und sie auf die Logik des EDV-Systems abstimmen zu müssen (Matuschek/Kleemann 2006, 95).

Wie die Studie von Maaß et al. (2001) belegt, beeinflusst die oft unergonomisch gestaltete Software den Gesprächsverlauf und somit die Kommunikationsarbeit im Callcenter maßgeblich (ebd. 64 f.). Die Parallelität von Datensuche und -erfassung (Sach- und Computerarbeit) und Kommunikation führt nicht selten zu einer Aufmerksamkeitsverschiebung zugunsten der Datenmaske sowie zu unflexiblen, vorgefertigten Gesprächsabläufen und Handlungsmustern (vgl. Bendel Larcher 2014, 211; Bose et al. 2012, 149; Kleemann et al. 2004). Häufig erfordert nämlich das Datenverwaltungs- und Dokumentationssystem die Eingabe spezifischer Informationen, bevor zum nächsten Bearbeitungsschritt gewechselt oder das Kundengespräch abgeschlossen werden kann. Damit begleitet die Computerarbeit die Gesprächsführung nicht nur, sondern strukturiert und steuert diese, was insbesondere dann zu Problemen führt, wenn die Technik nicht auf die Logik der Kommunikationsarbeit abgestimmt ist. Dass dies oftmals der Fall ist, belegt z.B. die o.g. Studie von Maaß et al. (2001). Die inzwischen langjährigen Beobachtungen im Rahmen der Projektarbeit verweisen hier auf ein offenbar zentrales Problem im Kontext der technisch-informatisierten Kommunikationsarbeit, das aus der mangelnden Abstimmung zwischen digitaler Sacharbeit und Kommunikationsarbeit resultiert.

Eine ebenso technisch bedingte Rahmenbedingung markiert 4) die **Anreicherung, Verknüpfung oder der Ersatz von Service-Leistungen durch Self-Services**, wodurch die Kunden zunehmend in den Prozess der Leistungserbringung eingebunden und damit in verstärktem Maße zu Ko-Produzenten der Dienstleistungsarbeit werden (Renner et al. 2006, 101; Voß 2006, 23; Kleemann

et al. 2004, 134 ff.; Habscheid 2003, 218; Maaß et al. 2001, 62; Voßwinkel 2000). Dies hat weitreichende Folgen auf die direkte Interaktion im Gespräch. Denn so wirkt sich die Rationalisierung der Dienstleistungsarbeit auch unmittelbar auf die Beziehungsstrukturen zwischen Kunden und Dienstleistern aus und führt zu einer nachhaltigen Veränderung der Rollen- und Interaktionskonstellation (vgl. Bienenzeisler/Löffler 2006, 214). Die Autoren machen in diesem Zusammenhang auf drei unterschiedliche Aspekte des veränderten Rollenverständnisses und die damit verbundenen Anforderungen an die Dienstleistungsinteraktion aufmerksam (vgl. ebd. 214 f.):

- a) Der erhöhte wirtschaftliche Wettbewerbsdruck geht mit einer sinkenden Kundenbindungsbereitschaft einher. Kundenbeziehungen werden zunehmend kurzlebig und anonym. Dieser Trend wird unternehmensseitig durch Reorganisationsprozesse verstärkt, die eine Austauschbarkeit des Personals zur Folge haben. Die branchenübliche Teilzeitbeschäftigung verleiht der Arbeit den Charakter einer Übergangslösung, was die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen erschwert und zur Anonymisierung der Kundenbeziehung beiträgt. Vorangetrieben wird die Entfremdung zwischen Dienstleistern und Kunden auch durch die wachsende räumliche und zeitliche Mobilität bei der Inanspruchnahme der Dienstleistung. Letztlich wirkt auch der Einsatz von *Self-Services* dem Aufbau stabiler, langlebiger und persönlicher Kundenbeziehungen entgegen.
- b) Mit der zunehmenden Komplexität und Integration des Kunden in den Dienstleistungserbringungsprozess durch Selbstbedienungstechnologien via Automaten und Internet vollzieht sich in vielen Bereichen eine schleichende Kompetenzverschiebung. Dies betrifft nicht nur die technisch-technologische Bedienungskompetenz, sondern auch die kundenseitige Auseinandersetzung mit den Organisationsprinzipien im Prozess der Dienstleistungserstellung. Das aus der Alltagserfahrung erworbene Wissen über Prozessabläufe und Organisationsstrukturen verändert Macht-, Kompetenz- und Beziehungsstrukturen in der Dienstleistungskommunikation zwischen Unternehmen bzw. Unternehmensvertretern und Kunden. Auf der anderen Seite gibt es allerdings auch viele Kunden, die mit der Komplexität und dem Eigenanteil an der Leistungserstellung überfordert sind oder die schlicht nicht über bestimmte technisch-technologische Zugangsvoraussetzungen wie Computer oder Internet verfügen. Folglich gibt es eine zunehmende Diskrepanz zwischen ‚fähigen‘ und ‚unfähigen‘ Kunden.

- c) Mit der wachsenden Integration des Kunden in den Leistungserbringungsprozess und dem branchenspezifischen Gedanken der *Total Customer Satisfaction* wächst auf beiden Seiten der Anspruch auf einen unmittelbaren und qualitativ einwandfreien Service. Die Wahrnehmung der Servicequalität ist stark von subjektiven, situativen und in der mündlichen Kommunikation interaktiv hergestellten Faktoren abhängig. Demgegenüber steht die eingangs beschriebene mangelnde Qualifizierung der Mitarbeiter gerade in Bezug auf die Gesprächskompetenz. Dies führt kundenseitig zu enttäuschten Anspruchserwartungen gegenüber dem Dienstleister, die bei der Dienstleistungserbringung interaktiv bearbeitet werden müssen.

Hauptmerkmal der Kommunikationsarbeit in Callcentern, ist jedoch die **Rationalisierung und Standardisierung**, die nicht nur innerbetriebliche Arbeitsabläufe, sondern auch die mündliche Kommunikation als Kernprozess der Dienstleistungsarbeit betrifft. Diese „informatisierte Kommunikationsarbeit“ zwischen Mensch und Datensystem (Matuschek/Klee-mann 2003, 185) ist dabei einer Reihe organisationaler Vorgaben unterworfen, darunter quantitative Vorgaben zu Anzahl und Dauer der Gespräche, Zielvorgaben hinsichtlich der Anzahl erfolgreicher Abschlüsse und Verkäufe, Bestimmungen zu Querverkauf (*cross selling*) und qualitative Vorgaben zu Gesprächsführung und -struktur bis hin zu wörtlich vorgegebenen Gesprächsskripten (vgl. ebd.; Bendel Larcher 2011a, 337; Maaß et al. 2001, 64).

Die technische Datenerfassung über den *Dialer* ermöglicht eine statistische Auswertung verschiedenster Kennziffern für das Qualitätsmanagement, die als Feedbackschleife unmittelbar Einfluss auf die Kommunikationsarbeit der Agenten nimmt. Maßnahmen, die der Rationalisierung und Standardisierung der Gespräche dienen, finden auf allen Ebenen der Leistungserbringung und -kontrolle statt. Die skizzierten Rahmenbedingungen verweisen auf die zentralen Probleme:

- Die Grenzstellenarbeit markiert das permanente Spannungsfeld der Kommunikationsarbeit zwischen Effizienz und Kundenorientierung (Holtgrewe/Kerst 2002a).
- Die projektbezogene Aufbau- und Ablauforganisation führt zu einem variablen Bezugsrahmen für sämtliche Qualitäts- und Personalentwicklungsmaßnahmen in Callcentern. Denn die regelmäßig wechselnden Projekte bestimmen immer wieder neu die Aufgaben- und Anforderungsprofile der Agenten und damit zugleich den Schulungsbedarf.

- Die Kommunikationsarbeit ist sehr komplex und wird anteilig zugleich von Sach- und Computerarbeit begleitet und strukturiert.
- Die zunehmende Integration der Kunden in den Prozess der Leistungserbringung führt zu neuen Rollen- und Beziehungskonstellationen, die sich auch in der mündlichen Kommunikation niederschlagen.
- Die Rationalisierung und Standardisierung der Dienstleistungsarbeit hat u.a. in Form von arbeitsteiliger Organisation sowie quantitativen und qualitativen Vorgaben ganz unmittelbare Auswirkungen auf die mündliche Kommunikation im Kundengespräch, den Kern der eigentlichen Dienstleistungsarbeit.

Im Folgenden soll näher betrachtet werden, welche Formen und Funktionen die unterschiedlichen Standardisierungsmaßnahmen im Kontext der Kommunikationsarbeit im Dienstleistungsbereich ein- und annehmen. Die Ausführungen sollen einerseits das Wesen der mündlichen Kommunikation in Callcentern einschließlich der einflussnehmenden Faktoren beschreiben, zum anderen auch rahmenbedingte Probleme der Kommunikationsarbeit verdeutlichen.

2.3 Rationalisierung und Standardisierung von Gesprächen und Gesprächsabläufen

In der Betriebswirtschaftslehre sind unter dem Begriff Rationalisierung sämtliche Maßnahmen zur Effizienzsteigerung von Unternehmen zu verstehen, die bei gleichem Input einen höheren wirtschaftlichen Output generieren. Darunter zählen zum einem Bemühungen zur Optimierung von Betriebs- und Prozessabläufen, wie z.B. die Zerlegung komplexer Arbeitsaufgaben in kleinste, detailliert vorstrukturierte Teilaufgaben. Zum anderen steht Rationalisierung als Oberbegriff auch für den maschinellen Einsatz zum Ersatz menschlicher Arbeitskraft und -leistung. (vgl. Internetquelle 5). Durch die Übertragung industrieller Organisationsprinzipien auf den Dienstleistungssektor ist in weiten Teilen des Wirtschafts- und Alltagslebens zunehmend auch die Kommunikation Gegenstand von Rationalisierungsmaßnahmen. Dies hat u.a. zur Folge, dass Formen der vergleichsweise schwer steuerbaren mündlichen Kommunikation rationalisiert werden. Die Rationalisierung umfasst kommunikative Handlungsabläufe ebenso wie sprachliche Ausdrucksformen, die „im Sinne unternehmerischer Kalküle standardisiert, gesteuert und kontrolliert werden sollen“ (Habscheid 2003, 208).

Ein wesentlicher Aspekt der Rationalisierung ist die Standardisierung, unter der in ökonomischen Kontexten die Vereinheitlichung von Waren, Dienstleis-

tungen und Verfahren nach bestimmten Vorgaben und Regeln verstanden wird. Sie dient der Vereinfachung, Kostensenkung und Beschleunigung betrieblicher Abläufe und Produktionsprozesse. Standardisierungsmaßnahmen zielen auf die Erlangung von Wirkungs- bzw. Kostenvorteilen ab (vgl. Internetquelle 6).

Die Rationalisierung der Kommunikationsarbeit und die damit einhergehende Standardisierung ist wesentliches Kennzeichen der mündlichen (und schriftlichen) Kundenkommunikation in Callcentern. Die vorab erstellten Regelwerke geben den Unternehmensmitarbeitern verbindliche Richtlinien vor, die allerdings Flexibilität und sprachliche Alternativen einschränken. Standardisierte Sprache ist allgemein durch das Vorherrschen einer konsistenten Terminologie, der Einheitlichkeit von Stil, Formulierungen und Gestaltung, einem durch Regeln stark beschränkten Wortschatz und Satzbau sowie den Verzicht auf kulturspezifische und individuelle Informationen gekennzeichnet (vgl. Göpferich 2007, 482; Lewinska 2005, 3 f.). Zu beobachten ist, dass die sprachliche Standardisierung in Callcentern nicht selten mit einem erheblichen Maß an sprecherischer Standardisierung einhergeht. Während das ‚Lächeln in der Stimme‘ eine klare Verhaltensvorschrift an die Agenten darstellt, scheinen andere parasprachliche Effekte, wie monoton-automatisiertes Sprechen, eher unbeabsichtigte und v.a. unreflektierte Nebenprodukte dieser Standardisierung zu sein.

Die Standardisierung von Verfahren, Arbeitsabläufen und Gesprächen wird in Callcentern meist projektbezogen durchgeführt. Regeln, Vorgaben und Muster beziehen sich immer auf eine bestimmte Kampagne und das jeweilige Team. Beim Wechsel des Projektes können ganz andere Vorgaben und Richtlinien bindend sein. Grundlage der Sprach- und Gesprächsstandardisierung dieser „industriellen Gesprächsproduktion“ (Neuber/Hirschfeld 2013, 66) in Callcentern ist jedoch nahezu einheitlich das wissenschaftlich und empirisch ungesicherte Ratgeber- und Erfahrungswissen oft selbsternannter Experten, das nach dem Prinzip der Meisterlehre vermittelt und weitergegeben wird (vgl. ebd. 71 f.). Dass die i.d.R. sprecherzentrierten Rezepte den Anforderungen mündlicher Kommunikation unter Realbedingungen in vielerlei Hinsicht nicht gerecht werden, ist mehrfach beobachtet und belegt (z.B. Pietschmann 2014; Hirschfeld/Neuber 2011; Habscheid et al. 2006; Habscheid 2003; Maaß et al. 2001 u.a.). Aus unternehmenswirtschaftlicher Perspektive stehen die Vorteile und positiven Effekte der diversen Vereinheitlichungsmaßnahmen professionalisierter Gesprächsführung dennoch klar im Vordergrund. Bevor diese in Kapitel 2.3.2 näher betrachtet und die unterschiedlichen Maßnahmen bzw. Formen der Standardisierung in Callcentern (Kap. 2.3.3) beleuchtet werden, sollen zunächst die grundlegenden Prinzipien, nach denen die Rationalisierung der Arbeit in Callcentern organisiert sind, erläutert werden.

2.3.1 Grundlegende Prinzipien der Rationalisierung interaktiver Dienstleistungsarbeit

Voswinkel (2000, 178 ff.) beschreibt die besonderen Anforderungen, denen die Rationalisierung interaktiver Dienstleistungsarbeit gegenübersteht und die sich v.a. aus der Interaktionsspezifität ergeben: 1) Die Zeitgleichheit von Produktion und Konsum, d.h. die Anwesenheit des Kunden als Konsument und Ko-Produzent der Dienstleistung. 2) Die unmittelbare Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität durch den Kunden, die im Wesentlichen durch den Produzenten und den Produktionsprozess determiniert ist. Interaktive Dienstleistungen (und damit auch die Kommunikationsarbeit in Callcentern) unterliegen so verschiedenen „Grenzverflüssigungen“ (ebd. 180), die es bei den Bemühungen um Rationalisierung der Kommunikationsarbeit zu berücksichtigen gilt. Nach Voswinkel lassen sich in der Dienstleistungsarbeit grundsätzlich drei Rationalisierungsstrategien unterscheiden (vgl. ebd. 182 ff.):

- Reduktion des Service und Ersatz interaktiver Teiltätigkeiten durch Mechanisierung und Automatisierung,
- Integration von Selbstbedienungsleistungen in den Gesamtkomplex der Dienstleistungserbringung,
- Standardisierung und Routinisierung der Dienstleistungsinteraktion durch die verbindliche und detaillierte Planung, Steuerung und Kontrolle des Mitarbeitererhaltens.

Letztgenannter Punkt ist für die vorliegende Arbeit von besonderem Interesse. Hier spiegelt sich die Rationalisierungslogik wider, die auf den Bereich der mündlichen Kommunikation angewandt wird. „Die interaktiven Aspekte der Dienstleistungsarbeit werden zu verskripteten, d.h. standardisierten und vorgeschriebenen Ausdrucksformen [...] verdünnt“ (Voswinkel 2000, 189).

Die Organisation der Kommunikationsarbeit im Callcenter folgt über weite Strecken dem tayloristischen Vorbild der industriellen Rationalisierung: Trennung von Hand- und Kopfarbeit, exakte zeitliche Berechnung und Taktung der Handarbeit, Ansporn durch Pensum und Bonus, Auslese und Anpassung der Mitarbeiter, Produktionsanleitung und Kontrolle durch Experten (vgl. Kieser 2006, 106 ff.). In Anlehnung an Voswinkel (2000) spezifiziert Habscheid (2003) diese allgemeinen Organisationsprinzipien tayloristischen Vorbilds für die rationalisierte Arbeitsorganisation interaktiver Dienstleistungsarbeit. Dies aufgreifend, werden im Folgenden die für Callcenterdienstleistungen typischen Rationalisierungslogiken und deren Gestaltungs- und Umsetzungsformen in der Kommunikationsarbeit dargestellt (vgl. ebd. 209):

Die **Arbeitsteilung und Zerlegung komplexer Tätigkeiten** in unterschiedliche Hierarchieebenen und einzelne und mitunter wenig anspruchsvolle Arbeitsschritte zeigt sich in Callcentern in der Unterteilung unterschiedlicher Bearbeitungsebenen (vgl. Bittner/Lachner 2003, 7). Die Aufgabenverteilung nach Spezifität und Schwierigkeitsgrad in sog. *service-levels* hat eine organisationale Differenzierung zwischen qualifizierten Beratungsleistungen und standardisiertem Massengeschäft zur Folge (vgl. Matuschek/Kleemann 2006, 89). Die Bearbeitung auf dem *first-level* ist hochstandardisiert und erfolgt i.d.R. in einer Reihe festgeschriebener Arbeitsschritte (vgl. ebd.; Bittner/Lachner 2003, 7). Die Bearbeitungskompetenz der *first-level*-Agenten beschränkt sich zumeist auf allgemeine Informations- und Auskunftsdienste, die mitunter nur wenig Fachwissen erfordern. Der Gesprächsablauf kann bis hin zu konkreten Formulierungen in den Gesprächsleitfäden vorgegeben sein. Die Monotonie der derart standardisierten Kommunikationsarbeit geht mit einer engen zeitlichen Begrenzung des Gesprächsablaufs und einer durch die ACD-Anlage (*Automatic Call Distribution* bzw. automatische Anrufverteilung) vorgegebenen maschinellen Taktung einher (ebd.).

Bei Anfragen mit komplexeren Anforderungen haben die Agenten im *first-level* die Aufgabe, die Kunden in die *second-level*-Bearbeitung zu einer individualisierten Beratung weiterzuleiten (vgl. ebd.; Bittner/Lachner 2003, 8). Im Outbound, so etwa im telefonischen Verkauf, werden die gleichen arbeitsteiligen Prinzipien wirksam, durch die Unterscheidung in sog. *opener* und *verifier*. Der *opener* stellt den Kontakt zum Kunden her, eröffnet das Gespräch und versucht, das Kaufinteresse zu wecken. Bei Erfolg wird der Kunde dann an den *verifier* weitergeleitet, der Vertragskonventionen vorstellt und den Vertragsabschluss vornimmt, indem er die erforderlichen Kundendaten aufnimmt und letztlich die Zustimmung zum Vertragsabschluss einholt.

Die **detaillierte Planung und zeitliche Berechnung sich wiederholender Handlungsabläufe und -muster** zeigt sich in Callcentern vorwiegend in quantitativen Vorgaben über die ideale Bearbeitungsdauer von Kundenanliegen. Ebenso gibt es Richtwerte für die durchschnittliche Anzahl und Dauer von Gesprächen pro Arbeitsschicht und Person (vgl. Habscheid et al. 2006, 170). In den meisten Callcentern wird die Anzahl der pro Zeiteinheit geführten Telefongespräche als Kennziffer des sog. *service-levels* erfasst (vgl. Kleemann/Matuschek 2003, 14). Eine zeitliche Taktung erfolgt auch durch den *Dialer*, einer Technologie zur automatischen Kundenanwahl, die genau bestimmt, wann das nächste Gespräch an die zur Verfügung stehenden Agenten vermittelt wird und damit die Nachbearbeitungszeit von Gesprächen exakt vorgibt. Aber auch die Software im Informations- und Kundendatenmanagement übernimmt Funktionen

der Detailplanung und -strukturierung der Kommunikationsarbeit im Arbeitshandeln der Agenten (vgl. Maaß et al. 2001, 66 f.). Gesprächsstrukturen und -aufgaben sind dabei, der Sachlogik des EDV-Systems folgend, festgelegt und erfordern die Bearbeitung von Arbeitsschritten in der immer gleichen Taktung und Reihenfolge. So tragen auch die Computersysteme zur zeitlichen Steuerung der auf Wiederholung angelegten Verhaltensmuster bei.

Die **Implementierung der repetitiven Verhaltensmuster** erfolgt in Callcenterunternehmen über die tägliche Sozialisation bei der Arbeit, z.B. durch die Vorgabe rigider Kommunikationsregeln und Verhaltensvorschriften, den Einsatz von Gesprächsleitfäden, durch systematisches Feedback der Arbeitsqualität und -quantität mittels Kennziffersystemen, durch Schulungs- und Kontrollmaßnahmen und deren Umsetzung im *Training*, *Monitoring* und *Coaching*. Auch die Softwareergonomie und die zeitliche Taktung der Anrufe tragen zur Implementierung der gewünschten Verhaltensmuster bei. Die so auf unterschiedlichste Art vielfach vorstrukturierte Kommunikationsarbeit der Kundenberater ist unverkennbar von Aspekten der Vorgeformtheit gekennzeichnet, worauf bisher v.a. linguistische Untersuchungen hingewiesen haben (z.B. Rampl 2014; Bendel 2007; Habscheidt 2003). Diese zeigen sich stilistisch z.B. in festgeschriebenen Handlungsmustern, floskelhaften Begrüßungen, formelhaften Wendungen oder den automatisiert abgelesenen und reproduzierten Leitfadentexten.

Dass sich die Automatisierung besonders auf der Ebene des Sprechausdrucks manifestiert, also hörbar ist, zeigt die Arbeit von Rothe (2009 bzw. 2011a). Nach Rothe zeigen automatisierte Gesprächsbeiträge der Agenten ähnliche sprecherische Merkmalsausprägungen, wie sie für das reproduzierende Sprechen typisch sind. Die Implementierung sich wiederholender Verhaltensmuster wird zudem durch den Einsatz der EDV unterstützt. So gibt beispielsweise die Datenmaske den Mitarbeitern die Reihenfolge der Bearbeitungsschritte genau vor. Die Abfrage der Identifikationsnummer zu Beginn des Gesprächs ist nur ein Beispiel dafür.

Die **Sicherung des erwarteten Verhaltens** erfolgt in Callcentern über das Qualitätsmanagement. So unterliegen die mitunter sehr detaillierten Verhaltensvorschriften und Regeln einer ständigen Prüfung, Kontrolle und Nachsteuerung. Letzteres passiert überwiegend *on the job*, z.B. im *Monitoring* und *Coaching*. Dabei hören Teamleiter und Auftraggeber in regelmäßigen Abständen stichprobenartig die Gespräche der Kundendienstmitarbeiter mit und werten diese anhand einer vorgegebenen Qualitätsmatrix aus (*Monitoring*). Im *Coaching* erfolgt die Auswertung gemeinsam mit dem Agenten, wobei unter Anleitung des *Coaches* auch Zielvereinbarungen zur Gesprächsoptimierung getroffen werden (vgl.

Habscheid et al. 2006, 170). Als zusätzliches Kontrollinstrument haben sich in Callcentern sog. *mystery calls* durchgesetzt. Damit werden verdeckte Testanrufe bezeichnet, bei denen das Gesprächsverhalten der Agenten auf dem Prüfstand steht. Maßnahmen zur Sicherung des erwünschten Verhaltens, die vorwiegend auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiter abzielen und damit dem Kontrollaspekt des Qualitätsmanagements entgegensteuern sind z.B. spezielle Anreize wie Teamwettbewerbe, Auszeichnungen, Staffelgehälter und Provisionen.

Die **Reduzierung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen** ist v.a. eine Folge der arbeitsteiligen Aufbau- und Ablauforganisation in Callcentern und wird zusätzlich durch das *Outsourcing* bestimmter wenig komplexer Dienst- und Beratungsleistungen befördert. Insbesondere die Arbeit im *first-level* bietet den Mitarbeitern oft nur geringe Handlungsspielräume und Entscheidungsgewalt. So dürfen z.B. auf dieser Bearbeitungsebene bestimmte Auskünfte nicht erteilt werden, auch wenn die Mitarbeiter im Erstkontakt über das dafür notwendige Wissen verfügen. Bestimmte Anliegen dürfen grundsätzlich nur von internen Mitarbeitern bearbeitet werden. Aber auch im *second-level* (oder *back-office*) gibt es klare Vorgaben, wie und in welchem Umfang Leistungsfragen zu bearbeiten sind. Ausnahmeregelungen obliegen auch hier i.d.R. nicht der Entscheidungsgewalt der Kundenberater. Als problematisch erweisen sich solche Handlungs- und Kompetenzgrenzen besonders dann, wenn für Kunden die arbeitsteilige Organisation im Prozess der Kundenbetreuung nicht transparent ist.

Die **Anbindung menschlichen Arbeitshandelns an technische Systeme und die Automatisierung von Teilaspekten der Arbeit** erfolgt in Callcentern durch die enge Verzahnung mit der EDV. Die Arbeit der Agenten ist, wie in Kap. 2.2 unter Punkt 3) beschrieben, von der Parallelität zwischen Gesprächsführung und gleichzeitiger Sacharbeit gekennzeichnet. Kundendaten müssen abgerufen, abgeglichen und gegebenenfalls aktualisiert werden. Wissensdatenbanken stellen die notwendigen Informationen für Auskunftsdienste bereit. Durch *Interactive-Voice-Response-Systeme* (IVR), die mitunter den Gesprächen vorgeschaltet sind, können Gesprächsteile vollautomatisch abgewickelt werden. Solche Systeme kommen häufig zur Vorab-Klassifikation der Anruferliegen zum Einsatz. So können Kunden gemäß ihres Anliegens an die dafür zuständige Abteilung und den entsprechenden Bearbeiter weitergeleitet werden. Aber auch ganz andere Anwendungsszenarien sind denkbar und werden bereits erforscht: Etwa die automatische Erkennung von emotionalen Zuständen und Persönlichkeitstypen der Kunden. So können bestimmte Kundentypen oder Kunden mit auffälliger Emotionalität direkt an die für sie passenden Berater vermittelt werden. Auch

die vollautomatische Messung, Kontrolle und Steuerung der Gesprächsqualität ist denkbar und wurde im Rahmen eines Forschungsprojektes bereits erprobt. Durch eine Echtzeiterkennung und -unterstützung sollten den Agenten Informationen über ihr aktuelles Gesprächsverhalten rückgekoppelt werden, damit sie dieses unmittelbar und ohne viel Trainingsaufwand optimieren (vgl. Kap. 4.3.2.1).

2.3.2 Funktionen der Kommunikationsstandardisierung

Als Teil unternehmerischer Rationalisierungsbestrebungen fungiert die Standardisierung als Mittel zur Steuerung und Kontrolle des Arbeitshandelns und dient zugleich der Umsetzung ökonomischer Zielsetzungen. Durch einheitliche Standards soll die im Wesentlichen durch den Faktor Mensch bestimmte Kommunikationsarbeit vereinheitlicht und an überindividuellen Kriterien ausgerichtet werden. Wie in Kapitel 2.2 erläutert, ist die Kommunikationsarbeit im Callcenter zu einem Gutteil begleitet und gesteuert durch die technisch gestützte Datendokumentation. Damit verfolgen Standardisierungsmaßnahmen auch die von Göpferich (2007) genannten Ziele, die vorrangig im Kontext technischer Schriftkommunikation auftreten: Eindeutigkeit, Konsistenz, Verständlichkeit und Prägnanz (ebd. 483 ff.). Hinzu kommen noch weitere unternehmenswirtschaftliche und -politische Ziele, die mit der Standardisierung der mündlichen Kommunikation erreicht werden sollen: Steigerung von Effizienz, einheitliche Außendarstellung und Imagearbeit, Kommunikationsoptimierung und Erfolgssicherung, Hilfestellung und Qualifizierung sowie die Qualitätssicherung- und Leistungskontrolle (vgl. Rothe 2011a; Habscheid et al. 2006; Habscheid 2003). Die genannten Funktionen sollen nachfolgend näher erläutert werden.

2.3.2.1 Effizienzsteigerung

Der Zweck von Unternehmen besteht in erster Linie darin, durch die Erstellung und den Verkauf von Waren und Dienstleistungen ihren Umsatz zu steigern und Gewinne zu maximieren (Brünner 2000, 5). Auf diesen Zweck hin sind Aufbau- und Ablauforganisation der Unternehmen in „arbeitsteilige Handlungssysteme“ (ebd. 7) strukturiert, die als solche notwendigerweise auf Kommunikation angewiesen sind (ebd.). Wie alle anderen Tätigkeitsfelder innerhalb eines Unternehmens ist auch die Kommunikationsarbeit letztlich ein Kostenfaktor und damit Ökonomieprinzipien unterworfen. Dies führt auf der einen Seite zu einem stetig wachsenden Einsatz technischer Kommunikationsmedien, um Arbeitszeit, Arbeitskräfte und damit Kosten zu sparen. Zum anderen erweist sich die Stan-

dardisierung der Kommunikation unter hierarchisch-ökonomischen Gesichtspunkten als notwendige Maßnahme zur Effizienzsteigerung (Brünner 2000; Bittner/Lachner 2003).

Bisher noch unbeantwortet ist die Frage, was eigentlich effiziente Kundenkommunikation in der telefonischen Kommunikationsdienstleitung ausmacht und wie effiziente Kommunikation überhaupt zu bestimmen ist. Im Rahmen des Forschungsschwerpunktes widmet sich Méndez in ihrem Promotionsprojekt dieser Fragestellung und untersucht Alltags- und Expertenkonzepte zur kommunikativen Kompetenz mit dem Ziel der Modellierung dieses Begriffs für den Bereich der professionellen Telefonie (vgl. Méndez 2017, 19 ff. und 2011).

Mit der Definition und Implementierung von Kommunikationsstandards verbinden sich aus Unternehmensperspektive nicht zuletzt zeit- und ressourcensparende Standardlösungen, die sich auf die breite Masse der Kundenanliegen anwenden lassen. Die skriptbasierte Bearbeitung von Gesprächsanliegen stellt in Callcentern bis heute die gängigste Form der Standardisierung dar.

Da die Wertschöpfung im Dienstleistungssektor in erster Linie von der zwischenmenschlichen Interaktion abhängig ist, setzen Standardisierungsprozesse genau dort an. Die verbindliche und exakte Planung kommunikativer Aufgaben, die Festlegung von Regeln und Normen des kommunikativen Verhaltens, die normative Kontrolle der verskripteten Ablaufmuster und die Vorgabe und Einschränkung sprachlicher Ausdrucksformen ist prägend für die in Callcentern auftretenden mündlichen Kommunikationsformen. Vorplanung und Vorgaben dienen dabei nicht nur einer effizienteren Gesprächsführung, sie ersetzen z.T. auch die kosten- und zeitintensive Ausbildung und Schulung der Agenten (vgl. Brünner 2000, 55; Antos 1992a, 125). So trägt die Standardisierung der mündlichen Kommunikation auch indirekt zu einer Effizienzsteigerung bei, denn so können die Ausbildungskosten der Mitarbeiter und die ‚unproduktiven‘ Schulungszeiten gering gehalten werden.

2.3.2.2 Außendarstellung der Unternehmensidentität und Marke

Die Beziehung zwischen Dienstleister und Kunde ist durch die Standardisierung der Arbeit und Kommunikation einem grundsätzlichen Wandel unterzogen (vgl. Kap. 2.2, Punkt 3a). An die Stelle langlebiger und individueller Kundenbeziehungen treten einmalige, medialisierte Kontakte mit austauschbaren Kundenberatern (vgl. Bendel 2007, 58; Bienzeisler/Löffler 2006, 214). Tayloristische Arbeitsprinzipien und standardisierte Kommunikationsarbeit tragen zu dieser Anonymisierung bei. Um dem Mangel an persönlichen Beziehungen entgegen-

zuwirken, der zwangsläufig entsteht, wenn die Bearbeitung von Kundenanliegen auf mehrere, stetig wechselnde Personen verteilt wird, versuchen die Unternehmen durch „rigorose Standardisierung“ (Bendel 2007, 59) von Produkten und Services, ein einheitliches Image nach außen zu kommunizieren (ebd.). So soll schon bei der hoch standardisierten Begrüßungsfloskel der Wiedererkennungseffekt des Unternehmens bei Kunden garantiert werden. In dieser Funktion dient die Standardisierung vorrangig der konsistenten Außendarstellung eines Unternehmens. Es soll der Eindruck erweckt werden, das jeweilige Unternehmen „spreche mit einer Stimme“ (Rothe 2011a, 96). Die Kommunikation wird zur Marke, mit der Unternehmen sich ihren Kunden gegenüber präsentieren (ebd.). Kundenberater oder Callcenteragenten avancieren zu ‚Markenbotschaftern‘ – ein Trend, der den *high-end*-Agenten anstrebt (Burmam/König 2012).

Ziel dieser strategisch inszenierten Markenkommunikation ist, das hinter der Marke und dem kommunikativen Handeln stehende Unternehmen für die Kunden eindeutig erkennbar zu machen. Anders formuliert: Die Kommunikation soll zum Markenerlebnis werden und Mitarbeiterverhalten und Markenpersönlichkeit müssen im Sinne des *image fit* ‚stimmig‘ sein, wie Lieven (2009) belegt. Der Bedarf nach Einheitlichkeit und konsistenter Außendarstellung wird umso größer beim *Outsourcing* von Kundenberatungssegmenten an externe Dienstleister im In- und Ausland. Hinter den Kulissen stehen dann Mitarbeiter an der ‚Front im Kundenkontakt‘, die im Normalfall nicht einmal ‚den Fuß in die Tür‘ desjenigen Unternehmens gesetzt haben, als dessen „Visitenkarte“ (Bendel 2007, 59) sie am Telefon fungieren. Die Angestellten werden so einem zunehmenden „Uniformisierungszwang“ (ebd.) unterworfen, der die konsistente Außendarstellung und die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Auftraggeberunternehmen und der Marke sichern soll. Wie Cameron (2000) beschreibt, reichen die organisationsseitigen Forderungen nach Identifikation der Mitarbeiter mitunter bis in das Denken und Erleben, etwa durch die Forderung, bestimmte positive Emotionen im Kundenkontakt tatsächlich zu empfinden (ebd. 84). Ein Gedanke, der auch von der Ratgeberliteratur aufgegriffen wird (ebd.).

Solche Ansprüche an das Handeln, Denken und Fühlen der Mitarbeiter gründen sich seitens der Unternehmen und Organisationen auf das Konzept der Unternehmensidentität. Mit der *Corporate-Identity* (CI) hat sich eine *top-down*-Strategie der Selbstdarstellung entwickelt, mit deren Hilfe eine einheitliche Unternehmensidentität generiert und transportiert werden soll. Grundlage dafür ist die systematische und langfristige Gestaltung eines Selbstverständnisses, das die Identität bzw. die eigene Unternehmenspersönlichkeit widerspiegelt. Die CI versteht sich selbst als ein dynamisches Strategiekonzept, welches alle internen und externen Interaktionsprozesse steuert und dabei auch die Kommunikation eines

Unternehmens einheitlich an der Unternehmensidentität ausrichtet (vgl. Internetquelle 7).

„Nach außen geht es darum, dass die durch verbales und nonverbales Verhalten gesendeten Signale mit dem erarbeiteten Konzept übereinstimmen und so bei den verschiedenen Adressatenkreisen wie Öffentlichkeit, Kunden, Presse, Kapitalgeber, Lieferanten, potenzielle Arbeitnehmer etc., den Aufbau eines Firmenimages ermöglichen, die mit dem Corporate Identity-Konzept übereinstimmen; man kann hier von *Image-Fit* sprechen.“ (Internetquelle 8)

Gleichwohl die Diskussion um die CI bereits in den 1980er Jahren ihren Höhepunkt hatte, wird das Thema bis heute intensiv und mitunter kontrovers diskutiert (vgl. Bruhn 2014, 96). Die CI gilt als ein „schlüssiger Zusammenhang von Erscheinung, Worten und Taten eines Unternehmens mit seinem »Wesen« [...]“ (ebd. 677). Anders ausgedrückt, geht es im CI-Konzept um eine konsistente Konzeption und Abstimmung von Unternehmensverhalten, -erscheinungsbild und -kommunikation entsprechend der „hypostatischen Unternehmenspersönlichkeit als dem manifestierten Selbstverständnis des Unternehmens“ (ebd.). Das CI-Konzept umfasst damit sowohl das Erscheinungsbild (*Corporate Design*), das Verhalten der Mitarbeiter (*Corporate Behaviour*) als auch die Kommunikation (*Corporate Communications*) (ebd.). Basis dieser strategisch geplanten und operativ eingesetzten Selbstdarstellung von Organisationen und Unternehmen ist eine vorab definierte Unternehmensphilosophie, inbegriffen der geplanten Zielsetzung und des definierten Soll-Zustandes (ebd. 96 ff.).

Das CI-Konzept kann konzeptionell auch in den Rahmen der ‚Integrierten Unternehmenskommunikation‘ gesetzt werden – einem ganzheitlichen Prozess zur Analyse, Steuerung, Umsetzung und Kontrolle unternehmensinterner und -externer Kommunikation, „der darauf ausgerichtet ist, aus den differenzierten Quellen der [...] Kommunikation von Unternehmen eine Einheit herzustellen, um ein für die [...] Zielgruppen der [...] Kommunikation konsistentes Erscheinungsbild des Unternehmens bzw. eines Bezugsobjektes des Unternehmens zu vermitteln.“ (ebd. 681). Während jedoch die ‚Integrierte Unternehmenskommunikation‘ die Abstimmung, Integration und Verbesserung aller Kommunikationsmaßnahmen und deren Wirkung in einer Gesamtkonzeption verfolgt, steht bei der CI vorrangig die Vermittlung und Identifikation mit der ‚Persönlichkeit‘ des Unternehmens im Vordergrund. In der Kritik steht das CI-Konzept v.a. wegen seines *top-down*-Ansatzes und der damit verbundenen mangelnden Integration aller Hierarchieebenen in den Prozess der Identitätsfindung. Dementsprechend gestaltet sich die Operationalisierung vergleichsweise starr und formalhaft und bleibt als ‚kommunikationspolitische Schönfärberei‘, so die

Hauptkritik, an der Oberfläche (ebd. 97 ff.). Das zeigt sich in besonderer Weise an der Umsetzung der CI in der mündlichen Kommunikation. Maßnahmen beinhalten hierbei vorzugsweise formale Regelungen des Sprachstils, die Vorgabe spezieller Formulierungen bis hin zur Kreierung unternehmensindividueller Einleitungs-, Gruß- und Abschiedsformeln (Lewinska 2005, 6). Die Einhaltung dieser Normen und Anwendung der Floskeln soll nach dem Konzept der CI die Unternehmensidentität im Gespräch transportieren.

2.3.2.3 Gesprächsoptimierung

Die Standardisierungsmaßnahmen sollen nicht nur helfen, die Kommunikationsarbeit an Effizienz- und Identitätskriterien auszurichten, sie sollen auch dazu beitragen, die Kommunikation der Mitarbeiter im Kundenkontakt auf hohem Niveau zu sichern. Gleichzeitig soll so versucht werden, den Kommunikationserfolg von den individuellen Fähigkeiten und dem „Eigensinn“ (Habscheid 2003, 211) der Mitarbeiter abzukoppeln. Im Fokus stehen damit der Gesprächsprozess und dessen effiziente und maximale Steuerung im Sinne positiver Effekte für Unternehmen und Kunden: Überzeugung von der angeratenen Lösung bzw. des angeratenen Produktes, Kundenzufriedenheit, Aufbau einer emotionalen Beziehung zum Kunden mit dem Effekt der langfristigen Kundenbindung usw. Die Vorgaben und Standards orientieren sich dabei immer an der jeweiligen Gesprächsfunktion, den damit verbundenen Zielen, der Effektivität und der hierzu erforderlichen kommunikativen Prozesse. Sie verkörpern Optimalitätskriterien der Kommunikation, die vorwiegend auf Erfahrungs- und Ratgeberwissen fußen und grundsätzlich normativ und sprecherzentriert ausgerichtet sind (vgl. Bose et al. 2012). Dem Rezeptcharakter der sprachlichen und kommunikativen Vorgaben liegt ein ebensolches Verständnis von mündlicher Kommunikation und Gespräch zugrunde (siehe dazu Kap. 3.1). Im Zentrum der Kommunikationsoptimierung durch die Implementierung von Gesprächsstandards stehen vor allem die idealtypische Planung und Reihenfolge der im Gespräch zu bearbeitenden Aufgaben, die Verwendung bzw. Vermeidung bestimmter sprachliche Ausdrucksformen (z.B. die Verwendung der namentlichen Kundenansprache und der Einbau von Brückenformulierungen oder die Vermeidung von Konjunktionen und anderen ‚Weichmachern‘), allgemeine Gesprächsregeln (etwa: ‚Wer fragt – der führt.‘) und spezifische Verhaltensweisen (darunter das berühmte ‚Lächeln in der Stimme‘), die vermeintlich den Erfolg der Gespräche sichern (Pietschmann 2014, 154).

Derartige Gesprächsstandards führen dabei nicht unbedingt zur angestrebten Gesprächsoptimierung. Für die Mitarbeiter verbindet sich damit zugleich eine

mehr oder weniger drastische Einschränkung ihrer sprachlich-kommunikativen Wahl- und Reaktionsmöglichkeiten. Mit dem Ziel, durch normative Vorgaben den Gesprächserfolg von den sog. weichen Faktoren, also dem schwer zu kontrollierenden Verhalten der Agenten, abzukoppeln, wird zugleich die Situationspezifität und die Einzigartigkeit von Gesprächen und Gesprächspartnern ignoriert. Hierin liegen die Grenzen der Vorplanung und der in Gesprächsleitfäden gegossenen Optimalitätsstrategien und -standards, da Gesprächsprozesse nie vollends vorhersehbar und damit auch nicht bis ins Letzte planbar sind (Matuschek/Kleemann 2006, 92 f.).

2.3.2.4 Hilfs- und Qualifizierungsfunktion

Standardisierungsmaßnahmen sind zugleich auch als hilfreiche Anleitung bei der Bewältigung kommunikativer Aufgaben der Agenten gedacht. Die in Callcentern häufig verwendeten Leitfäden (siehe auch Kap. 2.3.3) stellen in diesem Sinne Strukturbeschreibungen optimaler Gesprächsverläufe dar (vgl. Brünner 2000, 55). Leitfäden werden nicht nur zur Kampagnenplanung, sondern auch zur Vorbereitung auf die zu führenden Telefonate genutzt (vgl. Habscheid et al. 2006, 165; Brünner 2000, 55; Antos 1992a, 125). Auch Formulierungen und Argumentationsstrategien werden häufig vorgeplant und in Textbausteinen oder Gesprächsregeln fixiert. Dadurch ist die Kommunikation nicht mehr nur vom Formulierungs- und Argumentationsgeschick des einzelnen Mitarbeiters abhängig (vgl. Brünner 2000, 55). Zugleich werden damit die Mitarbeiter im Kundenkontakt leichter austauschbar und Unternehmen können so der typischerweise hohen Fluktuation begegnen. Trotz der genannten positiven Funktionen des *Scripting* und der regelbasierten Standardisierung konstatieren Habscheid et al. (2006) kritisch, dass die „Ressourcen in der individuellen Kommunikations- und Sozialkompetenz der Mitarbeiter ungenutzt [bleiben]“ und die fertigen Kommunikationsbausteine und Skripte oft unglaubwürdig und inszeniert erscheinen (ebd. 167).

2.3.2.5 Qualitätssicherung und Leistungskontrolle

Die Dokumentation und Sicherung der Qualität der erbrachten Dienstleistung ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit von Callcentern. Die Qualitätssicherung muss auch den Auftraggebern gegenüber transparent gemacht werden. Die auftraggebenden Unternehmen fordern Rechenschaft über die Güte der Dienstleistungsarbeit, denn schließlich vertrauen sie den Callcentern ihre Kunden an. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sind die Schlagworte, mit denen Call-

centerunternehmen für sich Werbung machen. Damit steht verstärkt der Kunde mit seinen Erwartungen und Bedürfnissen im Mittelpunkt der Unternehmensphilosophie. Schnelle Bearbeitung, freundliche Mitarbeiter, kompetente Beratung und gute Gespräche sollen zufriedene Kunden garantieren, so das Versprechen der Callcenterunternehmen. Die Agenten nehmen hier eine Schlüsselposition ein, denn schließlich sind die Kunden oder Endnutzer im Bereich der Dienstleistungsarbeit darauf angewiesen, ihr Werturteil auf das Verhalten des jeweiligen Agenten zu stützen (vgl. Habscheid 2003, 211). Wie aber lassen sich die Zufriedenheit und die Güte der Interaktion aus der Unternehmensperspektive objektiv messen?

Die geforderte objektive Qualitätskontrolle der Dienstleistungsarbeit gestaltet sich im Kontext professioneller Telefonie insofern besonders schwierig, als dass hier das Produkt bzw. die Erbringung der Dienstleistung an menschliches Verhalten geknüpft ist (vgl. Seidel 2007, 33; Brasse/Langhoff 2003, 8; auch Kap. 3.1.4). Die Vereinheitlichung von Kommunikationsabläufen und -inhalten dient damit nicht zuletzt auch der besseren Vergleichbarkeit und Kontrolle dieses ansonsten ‚weichen Faktors‘ Gespräch. Die Standardisierung kann damit wohl auch als ein Versuch gewertet werden, allgemeine Annahmen über erfolgreiche Kommunikation in Regelwerke und Verhaltenskodizes zu gießen, um miteinander vergleichbare, v.a. aber messbare Ergebnisse zu erzielen. Die Qualitätskontrolle stützt sich dafür auf ausdifferenzierte Kataloge, die sämtliche Normen des Gesprächsverhaltens objektiv zu erfassen versuchen. Dabei hat es sich in Callcentern lange Zeit durchgesetzt, all das, was im Gespräch quantitativ zu erfassen ist, als Kennwerte der Gesprächsqualität zu erheben. Hier bieten sich an: Die Frequenz der namentlichen Kundensprache; die Einhaltung der Begrüßungs- und Verabschiedungsformeln; die Verwendung von Positivformulierungen und die Vermeidung negativer Formulierungen und Schlüsselwörter. Durch Standardisierungsmaßnahmen soll das prinzipiell eigensinnige Verhalten der Agenten auch zur Sicherung einer bestimmten Qualitätsnorm vereinheitlicht und gesteuert werden (vgl. Habscheid et al. 2006, 165).

2.3.3 Mittel und Grenzen der Kommunikationsstandardisierung

Standardisierungsmaßnahmen der mündlichen Kommunikation in Callcentern übernehmen, wie deutlich wurde, zugleich mehrere Funktionen. Entsprechend breit ist das Spektrum der dafür zur Verfügung stehenden Mittel und Maßnahmen. Zu den gängigen Formen zählt in Callcentern die bereits angesprochene Standardisierung durch Gesprächsregeln, durch Beurteilungskriterien zur Qualitätskontrolle und durch Gesprächsleitfäden.

2.3.3.1 Gesprächsregeln

Darunter zählen konkrete Empfehlungen und Vorgaben, die in Schulungen und Trainings vermittelt werden und die zugleich Gegenstand der Ratgeberliteratur sind (vgl. Kap. 3.1). Diese umfassen sowohl ganz allgemeine Verhaltensvorgaben als auch Anweisungen zur sprachlichen und parasprachlichen Realisierung (vgl. Tab. 2). Entsprechend umfangreich ist das Spektrum an Gesprächsregeln, die, wie Rothe schreibt, „auch abseits des Headsets Eingang finden und Teil der Unternehmenskultur werden“ (2011, 98). Renner et al. (2006) zählen solche, überwiegend die Mikroaspekte der Kommunikation betreffenden Standardisierungsmaßnahmen zur ‚internen‘ Standardisierung der Kommunikationsarbeit, die unter einer Reihe ‚externer‘ Maßgaben und Kontrollen erfolgt (ebd. 102). Die dazu zählenden internen Regeln sind exemplarisch in Anlehnung an Rothe (2011, 98 f.) und Habscheid et al. (2006, 170) in Tabelle 1 aufgelistet.

pragmatische Ebene	sprachliche Ebene	parasprachliche Ebene
- Identifikation durch Nennung des Vor-, Nach- und Firmennamens	- namentliche Kundenansprache	- Hinweise zu Sprechtempo (z.B. langsam sprechen) und Stimmausdruck (z.B. hörbares Lächeln)
- positive Gesprächseröffnung und -beendigung	- positive, höfliche und freundliche Formulierungen und Verwendung sog. ‚verbale Bonbons‘ (z.B. „Schön, dass ich Sie erreiche.“)	- Hinweise zu Aussprache (z.B. Dialekt vermeiden)
- Anwendung von Fragetechnik, Nutzenargumentation	- Zusagen-Formulierung im Indikativ („Ich rufe Sie an.“)	- Hinweise zu Pausensetzung und Frageintonation
- Einwandbehandlung	- Vermeidung von negativen Formulierungen und sog. ‚Killerphrasen‘	- Stimmausdruck (z.B. vertrauensvolle Stimme)
- Querverkauf	- Verwendung von Formulierungshilfen für ‚Nutzenargumentation‘ und ‚Einwandbehandlungen‘	- Hinweise zur Modulation (z.B. bewegt sprechen)

Tabelle 1: Ebenen interner Gesprächsregeln und -vorgaben der professionellen Telefonie in Callcentern (nach Rothe 2011, 98 f. und Habscheid et al. 2006, 170)

Die unter der sprachlichen Ebene aufgeführten Formulierungsvorgaben sind typische Kennzeichen sog. „kontrollierter Sprachen“ (Göpferich 2007, 482). Diese hier als ‚kontrollierte Sprachen‘ bezeichneten sprachlichen Varietäten sind Teilmengen natürlicher Sprache, die, überwiegend Schriftsprachprinzipien folgend, auf vorab erstellten Regeln und Standards beruhen (ebd.). Ergänzt werden sie um eine Palette allgemeiner Regeln zum richtigen Verhalten (s.o.): Freundlich sein und mit der Stimme lächeln, den Kunden aufwerten, Sachverhalte immer positiv formulieren usw.

2.3.3.2 Gesprächssteuerung mittels Gesprächsleitfäden

Da die Kommunikationsarbeit in Callcentern zumeist skript- bzw. leitfadengestützt ist, soll an dieser Stelle noch einmal differenziert auf die Standardisierung durch Gesprächsleitfäden eingegangen werden. Lange Zeit stellten ausformulierte Skripte ein geeignetes Mittel zur Sicherung des gewünschten Gesprächsverhaltens dar. Schriftlich ausformulierte Gesprächsleitfäden bilden nach Rothe (2011a) „[...] das Bemühen um größtmögliche Standardisierung der Kommunikation“ ab (ebd. 97). Bei Dienstleistungen mit hohem Komplexitätsgrad erweisen sich solche engmaschigen Gesprächsskripte jedoch vielfach als zu starr und erfordern flexible Gesprächshilfen und eine vergleichsweise lockere Leitfadenbindung (vgl. Matuschek/Kleemann 2006). Daher kommen Gesprächsleitfäden oder Skripte besonders im Outbound, z.B. in Verkaufsgesprächen, verkaufsnaher Marktforschung und Bedarfsermittlung sowie in telefonischen Befragungen zum Einsatz (Brünner 2000, 55). Inzwischen sind allerdings im In- wie im Outbound zunehmend Mischformen der Gesprächshilfen zu beobachten (vgl. Rothe *i.V.*). Hier leistet die fortschreitende Digitalisierung einen entscheidenden Beitrag: „Der Kundenberater wird anhand von Checklisten durch das Gespräch geführt und kann je nach Kundenbedarf und Gesprächsentwicklung weitere Informationen abrufen“ (ebd.). Nach wie vor sind diese zwar zumeist als fertige Antworttexte formuliert, können aber, je nach Belieben und Erfahrung des Mitarbeiters, lediglich als Gedächtnisstütze genutzt werden. Skripte und Informationssysteme haben – besonders bei der Inbound-Telefonie – überwiegend Leitplankenfunktion (Holtgrewe/Kerst 2002b). Trotz dieser neueren Entwicklungen hat der Befund, dass mündliche Kommunikation in Callcentern vielerorts konzeptionell schriftlich geprägt ist, nach wie vor Bestand.

Im herkömmlichen Sinn haben Gesprächsleitfäden, im Gegensatz zu linguistischen Phasen-, Handlungsschema- oder Musterrekonstruktionen normativen Charakter und fungieren als schriftliche Anleitung der Gesprächsführung (Brünner 2000, 55; Kießling-Sonntag 1994, 194; Antos 1992a). Beim projektübergreifenden Einsatz schaffen Gesprächsleitfäden und die damit verbundenen Beurteilungskriterien eine überregional vergleichbare Kontrolle der Dienstleistungsqualität, so dass der Kunde auch nach einem Ortswechsel das vertraute Beratungsdesign wiederfindet (vgl. Kießling-Sonntag 1994, 190 ff.). Antos (1992a) unterscheidet vier Funktionen, die Gesprächsleitfäden erfüllen sollen (vgl. ebd. 143):

- **Planungsfunktion:** Die bei der Skripterstellung im Vorfeld geleistete Planungsarbeit der Gespräche, Gesprächsziele, -passagen und -schritte trägt in erheblichem Maße zur Situationsentlastung bei der eigentlichen Gesprächsführung und Kommunikationsarbeit bei.
- **Kognitive Funktion:** Gesprächsleitfäden und Skripte dienen den Agenten im Arbeitsalltag zudem als kognitive Stütze zu wichtigen Gesprächsinhalten, -abläufen und Detailinformationen. In dieser kognitiven Hilfsfunktion geben Skripte den Agenten Sicherheit und Freiraum zur simultanen Gesprächskontrolle.
- **Didaktische Funktion:** Die in den Skripten schriftlich fixierten ‚optimalen‘ Gesprächsführungsstrategien tragen darüber hinaus zu einer Erweiterung und Optimierung der Gesprächsführungskompetenz der Mitarbeiter bei.
- **Analytische Funktion:** In der Auswertung und Qualitätskontrolle können Aufzeichnungen eigener Gesprächsaufnahmen die Analysekompetenz der Mitarbeiter fördern und für Aspekte der Gesprächsführung sensibilisieren. Dies stellt eine Form des „retrospektiven Feed-backs“ (Antos 1992a, 143) dar. Die derart gewonnenen Erkenntnisse können für die verbesserte Erarbeitung von Skripten nutzbar gemacht werden.

Nach diesem Verständnis sollen die eng- oder weitmaschigen Gesprächsleitfäden eine andauernd hohe Qualität der Gespräche in Callcentern dadurch sichern, dass die für optimal befundenen Gesprächsstrategien und Formulierungen immer wieder realisiert und von allen Mitarbeitern gleichermaßen verwendet werden (Rothe 2011a, 105). Den genannten Positiveffekten des *scripting* steht die Kritik der automatisierten Gesprächsführung durch Skripte gegenüber (vgl. ebd.; auch Kießling-Sonntag 1994). An die Stelle von Gesprächskompetenz trete so eine automatisierte Reproduzier- oder „Vorlesefertigkeit“ (Rothe 2011a, 105).

„Gerade der noch nicht sattelfeste Verkäufer wird durch den Leitfaden mit der durch ihn vorgegeben Chronologie zu behandelnder Inhalte beinahe dazu gezwungen, eine stabsmäßig konzipierte Gesprächsstrategie gewissermaßen serienmäßig zu reproduzieren. Über einen Erfahrungsschatz, der ihm bei Bedarf den Rückgriff auf Alternativen erlaubt, verfügt er noch nicht, und seine Kreativität wird durch die ‚perfekt‘ aufbereitete Gesprächsvorgabe eher gehemmt als gefördert.“ (Kießling-Sonntag 1994, 193).

Damit behindern v.a. Wort-für-Wort-Leitfäden nicht nur die kreative Entfaltung der Agenten, sondern auch das individuelle Eingehen auf Situation und Kunden

(vgl. Habscheid et al. 2006; Matuschek/Kleemann 2006). Wie in der schriftlichen Kommunikation gehen vorformulierte Textbausteine auch im Gespräch mit einem Mangel an Responsivität einher (vgl. Habscheid et al. 2006, 167), wodurch sich Kunden häufig nicht ernst genommen fühlen. Insbesondere Verkaufsgespräche, in denen besonders engmaschige Leitfäden zum Einsatz kommen, sind durch den hohen Produktpräsentationsanteil der Mitarbeiter oft nur wenig dialogisch. In der Regel werden die Kunden mit Informationen zu Vorzügen und Einzelheiten des Produktes überschüttet, die sie im Einzelnen nicht verarbeiten können. In der Folge dieser Informationsflut werden Kunden passiv und weniger entscheidungswillig (vgl. Kießling-Sonntag 1994, 194 f.). Die Agenten wirken in den Gesprächen mitunter hochgradig routiniert und automatisiert und die Gespräche selbst wie einstudiert (vgl. z.B. Antos, 1992; Leidner 1993; Rothe 2011a; 2011b). Das von Rothe (2009 und 2011a) auditiv und akustisch analysierte reproduzierende Sprechausdrucksmuster typischer Leitfadensequenzen kann als Indiz für mangelndes Sprechdenken und den damit verbundenen Prozessen der Sprechplanung interpretiert werden. Kundenseitig führt dieses hörbare Aussetzen der kognitiven Planung beim Sprechen einmal mehr zu Beeinträchtigungen der Hörverstehensleistung.

In der Praxis setzt sich daher zunehmend ein lockerer Umgang mit Gesprächsleitfäden und Skripten durch (vgl. Matuschek/Kleemann 2006; Holtgrewe/Kerst 2002b; Kießling-Sonntag 1994). Dafür grundlegend ist die Erkenntnis, dass allzu rigides *scripting* gesprächs kompetentes Handeln der Mitarbeiter eher verhindert als fördert (vgl. Kap. 2.3.2.4). Insbesondere in hochqualifizierten Dienstleistungssegmenten setzt man daher im Sinne von „slack“ (Holtgrewe/Kerst 2002b, 117) zunehmend auf Entfaltungsmöglichkeiten der kommunikativen und sozialen Potentiale der Callcenteragenten. Der als *slack* bezeichnete Überschuss an Ressourcen und Kompetenzen von Unternehmen und Organisationen, der organisationsseitig ungenutzt bleibt bzw. in Reserve gehalten wird, bezieht sich dabei auch auf die Organisationsmitglieder: In ihrer leibhaften Arbeit liegen „überschüssige Qualifikationen, zeitliche Flexibilitätpotentiale und biographische Ressourcen [...]“ (Holtgrewe/Kerst 2002a, 146). Der flexible Einsatz und Umgang mit Gesprächsleitfäden kann in der Praxis dazu führen, diese ungenutzten Potentiale und Kompetenzen der Mitarbeiter zu befördern, v.a. dadurch dass ihnen in der Kommunikationsarbeit entsprechende Entfaltungsmöglichkeiten eingeräumt werden.

„Leitfäden etwa, die die Gesprächsführung zu standardisieren suchen, werden in den meisten Fällen eher als ‘Leitplanken’ verstanden. Für die Agents ist das Ausdruck der geforderten Subjektivität und ihrer kontrollierten Autonomie. Im lockeren Umgang mit Leitfäden steckt *slack*.“ (Holtgrewe/Kerst 2002b, 117).

Dass diese hier als *slack* bezeichneten Potentiale der Mitarbeiter in der Praxis, insbesondere an Service-Hotlines, inzwischen auch genutzt werden, zeigen z.B. die Befunde von Mondana (2008) und Wahlen et al. (2002). Zunehmend ist ein bisweilen kreativer Umgang der Agenten mit den verschiedenen Tools, Gesprächshilfen, Datenbanken und individuellen Arbeitsmaterialien zu beobachten (vgl. Rothe i. V.). „Diese werden nebenher, parallel und/oder auf das Gespräch bezogen in situationsspezifischer Weise benutzt [...]“ (ebd.).

Zum Abschluss dieses Kapitels sollen zunächst die bereits angeklungenen Grenzen von Standardisierungsmaßnahmen in der Kommunikationsarbeit erörtert werden. Daran schließt sich eine Illustration der diskutierten Besonderheiten der Kommunikationsarbeit im permanenten Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Flexibilität anhand der angekündigten Fallbeispiele an. Sie markieren gewissermaßen die beiden Pole der zuvor skizzierten Kommunikationsarbeit. Abschließend erfolgt eine kurze Zusammenfassung mit Fazit zu den hier diskutierten Merkmalen und Bedingungen der Kommunikationsarbeit in Callcentern.

Im Kontext der an das menschliche Verhalten und Handeln gekoppelten Kommunikationsarbeit sind Standardisierungsmaßnahmen zwangsläufig Grenzen gesetzt bzw. bleiben ebendiese Maßnahmen immer unvollständig (vgl. Holtgrewe 2003, 52). Kommunikationsstandards scheitern nicht nur am ‚Eigensinn‘ von Mitarbeitern und Gesprächspartnern, sondern auch an der Unvorhersehbarkeit konkreter Gesprächssituationen (vgl. Kleemann et al. 2004, 139). Der Versuch, das Verhalten der Mitarbeiter in der Kundenkommunikation zu rationalisieren und der Organisationslogik anzupassen, geht immer auch mit dem Versuch einher, das Kundenverhalten zu steuern und an diese Logik anzupassen (vgl. ebd. 135; ebenso Voswinkel 2000, 189). Habscheid (2003) konstatiert die nur partielle Vereinbarkeit von Standardisierung und Kommunikationsarbeit als Dienstleistung und expliziert die Besonderheiten, die dafür verantwortlich zeichnen (ebd. 211 ff.):

- 1) Im Falle der Dienstleistungsarbeit bezieht sich die Standardisierung auf Menschen und deren Arbeitshandeln und Verhalten in ganz konkreten Situationen. Dieses Verhalten wird im Wesentlichen vom Denken, Fühlen und Wollen der Mitarbeiter bestimmt. Rationalisierungsbemühungen, soweit sie auch gehen mögen, stoßen hier an ihre natürlichen Grenzen, da das Innenleben des Einzelnen nur begrenzt zugänglich und kontrollierbar ist. Der Versuch, die Agenten über die berufliche Rolle hinaus zu erziehen und an den Rationalitäten der Organisation auszurichten, scheitert an den individuellen Identitäten, Perspektiven und Stilen der Mitarbeiter (vgl. auch Holtgrewe/Voswinkel 2002).

- 2) Über die Interaktion in der mündlichen Kommunikation sind die Kunden aktiv mit in die Dienstleistungsarbeit eingebunden. Von ihrem Zutun und ihrer Kooperationsbereitschaft hängen auch der Verlauf und die Qualität der Interaktion ab. Viele Kunden sind inzwischen so sozialisiert, dass sie ihr Verhalten der rationalisierten Arbeitsweise von Dienstleistungsunternehmen anpassen. Anders formuliert: Auch das Verhalten der Kunden wird durch die Unternehmen normiert und kontrolliert. Auch hier stößt die Standardisierung zugleich an ihre Grenzen, nämlich dort, wo sie auf den ‚Eigensinn‘ der Kunden trifft, die sich nicht den vorgegebenen Bearbeitungsregeln unterwerfen und eigenen Rationalitäten folgen (vgl. dazu auch Kleemann et al. 2004).
- 3) Die Kundenorientierung ist in den letzten Jahren eine der wichtigsten Maximen der Unternehmensführung geworden. Dabei wird die Qualität der Dienstleistung oft mit der subjektiven Kundenzufriedenheit gleichgesetzt. Weil die Dienstleistungsarbeit inzwischen so komplex ist, dass viele Kunden den sachlich realen Nutzen einer Leistung gar nicht mehr beurteilen können, stützen sie ihr Werturteil nicht zuletzt auf das Verhalten der Mitarbeiter, das sich in der Interaktionsqualität zeigt. Damit gewinnen die weichen, psychosozialen Aspekte der Interaktion an Bedeutung für das Werturteil der Kunden. Durch die Standardisierung des Verhaltens werden aber gerade die zentralen Beziehungsqualitäten wie Authentizität, Individualität und Glaubwürdigkeit grundsätzlich in Frage gestellt. Aus Sicht des Kunden führt der Verlust dieser Beziehungsqualitäten auch zu einer Entwertung der Interaktion.
- 4) Letztlich gehört zu den Grundeigenschaften mündlicher Kommunikation, dass sie einen offenen, nicht zu kontrollierenden und vom Zutun der Interagierenden abhängigen Verlauf nimmt. Im Sinne Geißners (1981) ist das Miteinandersprechen als „kommunikative Reziprokhandlung“ (ebd. 61) u.a. situations- und personengebunden (ebd.). Die Einmaligkeit der Kommunikationssituation, der daran beteiligten Gesprächspartner und die Eigenlogik und Prozesshaftigkeit laufen der Vorhersagbarkeit durch die Standardisierung zuwider.

Bezugnehmend auf das von Grice (1975, in deutscher Übersetzung 1993) postulierte Kooperationsprinzip und den damit verbundenen Maximen (vgl. dazu die Ausführungen zum Kooperationsprinzip in der Kommunikation in Kap. 3.2.2.1) wird deutlich, dass mündliche Kommunikation von Natur aus Rationalitätsprinzipien folgt (Habscheid 2003, 223). Diese werden in realer Kommunikation –

und das ist der Kern des Grice'schen Konzeptes – flexibel gehandhabt und bisweilen gebrochen, um in Gesprächen rational und zugleich kooperativ handeln zu können. Anders verhält es sich mit den zuvor erörterten Regeln und Gesprächsstandards in der Dienstleistungskommunikation, insbesondere dann, wenn ein flexibler Umgang in der ‚dilemmatischen Grenzstellenarbeit‘ nicht gelingt. Werden sie als starre Normen gesetzt oder verstanden, brechen ihre Befolger mit den von Grice (ebd.) postulierten genuin ökonomischen und kooperativen Prinzipien der Verständigung.

Kunden, die mit der Unternehmenslogik nicht vertraut sind, scheitern schnell am arbeitsteiligen System der Dienstleistungsarbeit und dessen Strukturen. Nicht selten sind sie frustriert, wenn sie mit ihrem Anliegen beim ersten Anlauf fehlschlagen. Hinzu kommt die Unfähigkeit vieler Agenten, die Struktur und den Sinn der institutionell vorgegebenen Verfahrensweisen bei der Bearbeitung von Kundenanliegen transparent zu machen, um so dem Kunden Einsicht und Verständnis für betriebsinterne Handlungsabläufe und Zuständigkeiten zu verschaffen. Wie u.a. Habscheid et al. (2006) belegen, geht der Rückgriff auf Standardformulierungen oft mit einem Mangel an Responsivität einher, so dass das derart standardisierte kommunikative Verhalten auf subjektive Interpretationsleistungen der Kunden angewiesen ist (vgl. ebd. 165 ff.; auch Kleemann/Matuschek 2001). Die Vorplanung und die vorab entwickelten Kommunikationsbausteine laufen der situativen Sensitivität des Beziehungsmanagements zuwider und erweisen sich daher insbesondere in Bezug auf den Hörerzuschnitt als problematisch, weil Standardisierung und Kontextsensitivität prinzipiell im Widerspruch stehen (vgl. Habscheid et al. 2006, 167; Hartung 2004, 49; Brünner 2000, 62).

Wie andere Aspekte der mündlichen Kommunikation wird auch die Beziehungsgestaltung als ein Phänomen betrachtet, das durch die Dynamik und den wechselseitigen Bezug der aufeinander bezogenen Beiträge der Beteiligten zustande kommt. Nicht nur, dass durch die Standardisierung häufig die individuellen kommunikativen und sozialen Ressourcen der Agenten ungenutzt bleiben, auch schotteten sich die Unternehmen an ihren Grenzstellen auf diese Art konsequent gegenüber Kundenperspektiven ab. Gleichzeitig wird davon ausgegangen, dass den routinierten Kommunikationspraktiken in Callcentern die von der Unternehmensführung implementierte Kundenperspektive zugrunde liegt (vgl. Habscheid 2003, 216). Die unternehmensseitig verordnete Kundenorientierung macht dabei auch vor einer Rationalisierung der Beziehungsgestaltung zwischen Agenten und Kunden nicht halt. Folgen der Unterwerfung der Beziehungskommunikation unter Maßnahmen der Standardisierung können unerwünschte Stil-

wirkungen, v.a. aber die Infragestellung grundlegender Beziehungsqualitäten sein (vgl. ebd. 211; 219; Habscheid et al. 2006, 167).

Das Bestreben von Unternehmen, die Kommunikation wieder zu ‚vermenschlichen‘ bzw. individuell und alltagssprachlich erscheinen zu lassen, bezeichnen Habscheid et al. als den Rationalisierungsmodus der „subjektiven Rahmensteuerung von Kommunikationsarbeit“ (2006, 169). Die Grundlage für diese subjektive Rahmensteuerung liefert nach den Befunden der Autoren ein bestimmter Typ von Ritual-Inszenierungen, bei denen „lebensweltlich tradierte Formulierungsroutinen – Vorgeformtes – auf einen strategischen Einsatz im Geschäftsleben hin rational zugerichtet – und damit ein zweites Mal geformt oder überformt [...]“ (ebd. 169) werden. Dieser vermeintliche Freiraum in der Prägung eines individuellen Gesprächsstils hat jedoch nicht zur Folge, dass formelle Vorgaben und Kontrollen aufgegeben werden. Zu den beschriebenen quantitativen Vorgaben in Bezug auf Effizienz und Effektivität der Gesprächsführung treten so weitere qualitative Normen. Die Folge für das Arbeitshandeln der Agenten ist, dass sie sich in zweifacher Hinsicht inszenieren müssen: Einerseits soll ihre kommunikative Performanz gegenüber dem Kunden von Individualität und Authentizität geprägt sein. Andererseits existiert, sozusagen auf der „Hinterbühne“ (ebd. 183) noch ein zweites Publikum, das die Inszenierung auf der ‚Vorderbühne‘ beobachtet, überwacht und bewertet. Gemeint sind Teamleiter, Manager, Qualitätsbeauftragte und Trainer, die sich von Zeit zu Zeit in das kommunikative Geschehen einschalten und dieses beobachten und bewerten. Den Agenten ist diese Hinterbühne jedoch immer bewusst, sie bildet das eigentlich relevante Publikum der Kommunikationsarbeit (vgl. ebd. 183 f.). Die Agenten unterliegen so dem permanenten Balanceakt, dem Kunden gegenüber Interesse, Verständnis, Empathie und individuelle Betreuung zu zeigen und zugleich aus wirtschaftlicher Sicht effiziente Kommunikationsarbeit zu leisten. Dabei laufen sie Gefahr, dass ihre wahren Interessen und die Inszenierung von Individualität von den Kunden als Teil des unternehmerischen Kalküls von Kunden entlarvt werden (vgl. ebd.). Die Folgen der Rationalisierung von Dienstleistungsarbeit und der damit einhergehenden Standardisierung von Kommunikation wird den Agenten aufgeschultert. Aber auch bei dieser vermeintlich subjektiv gesteuerten Kommunikationsarbeit bewegen sich die Agenten in dem permanenten Spannungsfeld zwischen Flexibilität und Standardisierung.

2.3.3.3 Interne Qualitätskontrolle

Die internen Standards korrespondieren stark mit den eingangs erwähnten Gesprächs- und Verhaltensregeln. Zu den internen Maßnahmen der Kontrolle zählen die durch die Personalentwicklung aufgestellten Standards und Beurteilungskriterien. Diese können unternehmensweit die gleichen, aber auch projektbezogen ausdifferenziert sein. Die im Rahmen des Qualitätsmanagements entwickelten Instrumente zur Messung, Beurteilung und Kontrolle der Gesprächsqualität bilden mitunter umfangreiche Kataloge und Matrizen, die die Gesamtheit der Dimensionen der Kommunikationsarbeit abzubilden versuchen: Kommunikations- und Fachkompetenz, Kundenorientierung und Markenbewusstsein bzw. *brand behaviour*. In Tabelle 2a und b sind für jeden dieser Bereiche drei Beispiele gelistet, die je einen Teilaspekt des kommunikativen Verhaltens sowie dessen extreme Ausprägungsformen herausgreifen.

Service- und Markenorientierung

Prägung eines positiven Bildes des Auftraggebers

positive Bewertung

- repräsentiert das Unternehmen wie ein Mitarbeiter
- nach Wunsch des Auftraggebers

negative Bewertung

- spricht indirekt über das Unternehmen,
- erwähnt, dass er dem CC-Unternehmen angehört

Persönliche Ansprache

positive Bewertung

- Kunde wird angemessen oft mit dem Namen angesprochen

negative Bewertung

- Kunde wird kein einziges Mal oder dauernd mit Namen angesprochen

Aktives Zuhören

positive Bewertung

- klare Konzentration auf den Kunden
- angemessener Einsatz von Zuhörquittung
- hört zwischen den Zeilen und erkennt Bedarf
- unterbricht Kunden nicht

negative Bewertung

- keine Konzentration auf den Kunden
- keine Zuhörquittung
- geht nicht auf das vom Kunden Gesagte ein
- unterbricht den Kunden mehrmals

Produktwissen und Fachkompetenz

Sicherheit und Kompetenz

positive Bewertung

- vermittelt Sicherheit und Kompetenz

negative Bewertung

- wirkt unsicher und nicht kompetent

Fachliche Aussagen

positive Bewertung

- alle Aussagen sind korrekt und vollständig

negative Bewertung

- die Aussagen sind unvollständig oder falsch

Alternativen / Lösungen

positive Bewertung

- nennt Lösungen und Alternativen
- bezieht Kunden bei der Lösungsfindung mit ein

negative Bewertung

- nennt keine Lösungen und Alternativen
- bezieht Kunden nicht ein in die Lösungsfindung

Tabelle 2a: Dimensionen der internen Qualitätskontrolle (in Anlehnung an die Qualitätsmatrix 2004 der *davero dialog GmbH*)

Rhetorik- und Gesprächsführungskompetenz

Gesprächsstruktur und -führung

positive Bewertung

- klare Gesprächsstruktur erkennbar
- Phasen nach Gesprächsleitfaden realisiert
- führt aktiv und zielgerichtet das Gespräch unter Einbezug des Kunden
- setzt Fragen zielgerichtet ein
- unterbricht nicht oder an passender Stelle

negative Bewertung

- keine Gesprächsstruktur
- Gesprächsleitfaden kaum erkennbar
- Kunde ist verunsichert oder übernimmt das Gespräch
- setzt keine Fragen zur Führung ein
- unterbricht Kunden sehr oft und unpassend

Wortwahl und Formulierungen

positive Bewertung

- zielgerichteter Einsatz von aktiven und positiven Formulierungen
- ‚magische Wörter‘ und Bilder werden verwendet
- auf sprachliches Niveau des Kunden eingestellt

negative Bewertung

- Weichmacher und negative Formulierungen
- überwiegende Verwendung ‚tragischer Wörter‘
- gravierende Dialekt- und Grammatikschwächen

Einsatz der Stimme

positive Bewertung

- aktiver und bewusster Einsatz der Stimme
- Lächeln in der Stimme hörbar

negative Bewertung

- unfreundlicher oder sehr sachlicher Klang
- Lächeln nicht hörbar

Tabelle 2b: Dimensionen der internen Qualitätskontrolle (in Anlehnung an die Qualitätsmatrix 2004 der *davero dialog GmbH*)

Dieser Auszug stellt nur einen Ausschnitt der in der Praxis z.T. bis heute gängigen Instrumente vor und referiert auf eine inzwischen überholte Qualitätsmatrix der *davero dialog GmbH* (vgl. bei Ohnemus/Engelbrecht 2017, 124). Diese als Universalien eingesetzten QM-Instrumente ermöglichen kaum individuelle Rückkopplung und Förderung (vgl. ebd. 127).

„Die 2004 erstmals entwickelte, aus 28 Kriterien aus dem kommunikativen Bereich bestehende Qualitätsmatrix war zwar differenziert in In- und Outboundprojekte, wurde hier allerdings projektübergreifend für alle Agenten eingesetzt. So entsprach auch sie einer Universalie.“ (Ohnemus/Engelbrecht 2017, 125)

Um die Bandbreite der in Callcenterunternehmen anlaufenden Projekte und Gesprächstypen zu erfassen, umfassen solche Kataloge in der Praxis mitunter über 100 einzelne Kriterien. Zwar wirken derartige Instrumente (Qualitätsmatrizen oder Monitoring-Bögen) auf den ersten Blick ungeheuer umfangreich, dabei fokussieren sie jedoch vornehmlich das ‚richtige‘ Verhalten des Agenten und räumen dem Kunden als aktiven Partner im Gespräch von vornherein wenig Raum ein (siehe dazu die Ausführungen in Kap. 3.1).

2.3.3.4 Externe Qualitätskontrolle

Die Qualitätskontrolle der Kommunikationsarbeit in Callcentern verfolgt nach Rothe (2009, 49) nicht allein den Zweck, die Einhaltung von Standards zu kontrollieren, sondern auch, diese zu überarbeiten, anzupassen und zu modifizieren. Schließlich ist die ‚Grenzstellenarbeit‘ (Holtgrewe/Kerst 2002a) der Mitarbeiter im Callcenter dadurch charakterisiert, dass sie einerseits effizient, andererseits am Kunden orientiert sein soll (ebd. 143). Dennoch gibt es verbindliche Standards, die einerseits durch den Auftraggeber, andererseits durch die Callcenter selbst vorgegeben werden. Die externen Maßnahmen, die durch den Auftraggeber vorgegeben sind, werden in Anlehnung an Rothe (2009, 50) und Matschek/Kleemann (2006, 89 ff.) in Tabelle 3 abgebildet.

gesprächsbegleitende Aspekte	quantitative Aspekte	qualitative Aspekte
- Gesprächsaufzeichnungen	- Gesprächspensum	- Leitfadentreue
- Beobachtung der Gespräche (offenes und verdecktes <i>monitoring</i>)	- Gesprächsdauer (<i>average time</i>)	- Korrektheit der Gruß-, Melde- und Abschiedsformel
- statistische Erfassung über Kennziffersysteme (<i>service level</i>)	- Nachbearbeitungszeit	- Brückenformulierungen
- Kontrollgespräche (<i>mystery calls</i>)	- Lösungsquote (<i>first-call-solution rate</i>)	- Positiv- vs. Negativ-Formulierungen
- Feedback über Anzeigentafeln (<i>Wallboards</i>)	- Ausschöpfungsquote (Entscheider-Kontakte und Wiedervorlagen)	- Markenbotschaften und <i>brand behaviour</i> / Unternehmenssprache

Tabelle 3: Aspekte der externen Qualitätskontrolle (nach Rothe 2009, 50 und Matschek/Kleemann 2006, 89 ff.)

Die angeführten Maßgaben der externen Qualitätskontrolle markieren einmal mehr das Spannungsfeld, in dem sich die Kommunikationsarbeit der Agenten bewegt. Wie deutlich wird, sind sie auf Wirtschaftlichkeit, Messbarkeit und harte Fakten hin kalkuliert und spiegeln damit nur die eine der beiden Seiten der Kommunikationsarbeit wieder. In der Praxis bilden sie jedoch für den Großteil der Mitarbeiter im Tagesgeschäft den Orientierungsrahmen, an dem sie ihre Kommunikationsarbeit ausrichten. Vielen Mitarbeitern am Telefon bieten sie eine klare Zielorientierung, insbesondere denen, die sich mit der Vorgabe sog. weicher Ziele (etwa die Forderung nach Authentizität oder nach einem Gesprächsverhalten auf Augenhöhe mit dem Kunden) überfordert fühlen.

2.4 Zusammenfassung und Fazit

Gespräche in Callcentern sind in mehrfacher Hinsicht vorstrukturiert. Ausgangspunkt unternehmensseitiger Vorplanung ist dabei der Normalfall, der Normalkunde und die Standardsituation (vgl. Kleemann et al. 2004, 155). Die Realität der Kommunikation widerspricht jedoch vielfach den vorgegebenen Standards: Kunden erweisen sich als aktive, nicht nur reaktive Gesprächspartner; sie haben divergierende Effizienz- und Zielvorstellungen, die sie der Unternehmenslogik entgegenstellen; ihre Erwartungen an die Kommunikation im direkten Unternehmens- bzw. Mitarbeiterkontakt weichen vielfach von den nach Effizienzkriterien vorstrukturierten Gesprächen ab und schließlich sind Gespräche im Realfall durch ein vielfältiges Bedingungs- und Konstellationsgefüge geprägt, das eine exakte Steuerung und Vorplanung nahezu unmöglich macht.

Dass Gesprächsstandards, die am Normalfall ansetzen, vielfach zu kurz greifen und damit dem Kundenwunsch und der Kundenorientierung entgegenstehen, zeigt sich in dem Widerspruch der Vorgaben und Handlungsanforderungen, die Callcenterunternehmen an ihre Mitarbeiter herantragen. Einerseits soll die Gesprächsführung rationalisiert und standardisiert und damit Effizienz- und Technikriterien unterworfen werden (vgl. Bendel Larcher 2014, 211). Andererseits fordern Unternehmen, die Kommunikationsarbeit mit einem individuellen Gesprächsstil zu verbinden, damit die Agenten möglichst authentisch wirken (Kleemann et al. 2004, 143).

Kommunikationsarbeit im Callcenter bedeutet für die Agenten also ein permanentes Abwägen und Priorisieren zwischen Standardvorgaben und -lösungen und individueller Variation. Damit wird das Problem standardisierter Kommunikation zu einem Gutteil an die Agenten im operativen Tagesgeschäft weitergereicht und prägt ihr Arbeitshandeln an der Grenzstelle. Folglich müssen die Agenten für jedes Gespräch neu entscheiden, welcher Strategie sie folgen und welchen Stil (formal oder individuell) sie bei der Gesprächsführung priorisieren. Damit entscheiden sie zugleich darüber, welchen Maßgaben des oft widersprüchlichen Orientierungsrahmens sie im konkreten Gespräch Folge leisten und mit welchen sie brechen. Dazu ist Flexibilität unbedingt notwendig. Als Flexibilität gilt hier zunächst die grundlegende Bereitschaft der Mitarbeiter, ihr Gesprächshandeln im Anforderungs- und Vorgabenmix zu variieren, um es damit spezifischen Situationen und Gesprächspartnern anzupassen.

Da Qualitätsmanagementsysteme vorrangig Form- und Effizienzkriterien operationalisieren, ist es wenig verwunderlich, dass viele Agenten ihren Gesprächsstil genau dieser Formerfüllung und dem Erreichen der Kennzahlen unterwerfen.

Auch ist die grundlegende Bereitschaft und/oder Fähigkeit der Agenten zum flexiblen Agieren und Reagieren unterschiedlich ausgeprägt.

Für die Untersuchung von Flexibilität im Gesprächshandeln der Kundendienstmitarbeiter lassen sich aus der Forschungserfahrung der Projektarbeit folgende Schlüsse in Bezug auf die methodische Herangehensweise ziehen:

- 1) Ein gesprächsanalytisch orientierter Zugriff (ggf. einseitig sprecherzentrierter) kann in der vergleichenden Betrachtung einzelner Fälle mit den unternehmensseitig vorgegebenen Pflichtelementen liegen. Auf der Makroebene kann dies durch den Vergleich der institutionell vorgegebenen und im Gespräch tatsächlich realisierten Aufgaben erfolgen. Auf der Mikroebene kann die konkrete sprachliche und sprecherische Ausführung in Abgleich mit den Skriptvorgaben betrachtet werden.

Der Vergleich von Fallbeispielen kann den unterschiedlich flexiblen Umgang mit Vorgaben und Skripttext in der Gesprächsführung offenlegen. Dies offenbart, welche unterschiedlichen Spielräume und Möglichkeiten die Agenten nutzen, um Gespräche individuell zu gestalten. Zugleich bietet dieser Ansatz einen ganz entscheidenden untersuchungspraktischen Vorteil: Vollständige Gesprächsaufzeichnungen, also Mitschnitte von Agent und Kunde, sind hierfür nicht zwingend notwendig. Dass dieser Analyseschritt nicht alleinstehen kann und dass im Verlauf der weiteren Analysearbeit die Interaktion und damit komplett aufgezeichnete Gespräche die Analysegrundlage erweitern müssen, steht außer Frage. In der Forschungspraxis hat es sich jedoch gezeigt, dass man sich für die Aufnahme und Bereitstellung solcher sensiblen Daten oft erst das Vertrauen der Auftraggeber und Projektpartner erarbeiten muss. Das wiederum erfordert überzeugende und solide Forschungsarbeit, die allerdings ohne eine ebenso solide Datengrundlage nur schwer zu erbringen ist. Hier ist also mitunter kreatives Methodendesign gefragt, um trotz eingeschränkter Datenzugriffs aussagekräftige und valide Forschungsergebnisse zu generieren. So stützt beispielsweise Plog (1996) ihre Untersuchung zum Telefonmarketing vorrangig auf Gesprächsnotizen, die im Rahmen von Beobachtungen im Feld entstanden sind, da authentische Gespräche nur rudimentär zu Verfügung standen (ebd. 34).

Der oben skizzierte Ansatz setzt Einblicke in die Unternehmens- und Gesprächspraxis voraus. Es muss also Hintergrundwissen zu den wirtschaftlichen Zielvorgaben und Zwecken der jeweiligen Kampagne erworben werden, was eine genaue Betrachtung der Gesprächsvorgaben und -grundlagen einschließt. Daran knüpft sich eine zweite Erkenntnis an, die sich mit dem Anwendungsbezug, d.h. der Optimierung der Gesprächspraxis verbindet:

- 2) Gesprächsoptimierung muss immer auch bei der Analyse und Verbesserung der institutionellen Rahmenbedingungen ansetzen und dabei u.a. Gesprächsvorgaben und -grundlagen in den Blick nehmen. In der Praxis bedeutet dies z.B. die Erarbeitung von Gesprächs- und Leitfadiskonzepten, die eine flexible und variable Gesprächsführung unterstützen.

Die eingangs dargestellten Mittel und Maßnahmen der Gesprächsstandardisierung mutieren schnell zu einer Schablone und werden ihrer eigentlichen Unterstützungsfunktion kaum mehr gerecht. Sie verleiten nicht selten zur Reproduktion und zum unreflektierten und situationsunangemessenen Abarbeiten der Vorgaben. Die Analyse von Gesprächen kann hier offenlegen, an welchen Stellen Gesprächsvorgaben und Leitfäden zu eng gefasst sind, vom Kunden und der sensiblen Erfassung der Gesprächssituation ablenken und die Agenten zur Automatisierung und Reproduktion verleiten.

3 Gespräch und Gesprächskompetenz im Kontext der professionellen Telefonie

Dieses Kapitel behandelt das Spannungsfeld zwischen wirtschaftlicher Gesprächs-Praxis und wissenschaftlicher Gesprächs-Theorie. Ausgangspunkt bilden die unterschiedlichen Konzeptualisierungen des Gegenstandes Gespräch in der Wirtschaft und Wissenschaft. Die aus den unterschiedlichen Perspektiven resultierenden Implikationen z.B. für die Ausbildung kommunikativer Kompetenzen, aber auch für die Evaluation der Güte von Gesprächen sind dabei unweigerlich mit den sich widerstreitenden Ausgangskonzepten verbunden (vgl. Pietschmann 2014). Anknüpfend an die in im vorangegangenen Kapitel ausgeführten Merkmale und Bedingungen der Kommunikationsarbeit im Callcenter soll in diesem Teil der Arbeit zunächst der Blick in die (Callcenter-)Praxis vertieft werden (Kap. 3.1). Hier geht es darum, das der Dienstleistungsarbeit zugrundeliegende Gesprächsmodell zu rekonstruieren. Ansatzpunkte liefert hier v.a. der große Bereich der Ratgeberliteratur. Anschließend (Kap. 3.2) erfolgt eine Auseinandersetzung mit den für das Forschungsfeld der professionellen Telefonie relevanten wissenschaftlich begründeten theoretischen Aspekten zum Gegenstand Gespräch und den damit verbundenen Gesprächsleistungen. Im abschließenden Kapitel 3.3 wird eine deskriptive Beschreibung und Bestimmung kommunikativer Kompetenzen für Kundengespräche im Bereich der professionellen Telefonie vorgenommen.

3.1 Das Gespräch als Produkt – Konzepte und Perspektiven der Anwendungspraxis

Die im Rahmen der Projektarbeit untersuchungsleitende Frage nach den Erfolgskriterien mündlicher Kommunikation in Callcentern ist immer auch eine Frage der Perspektive (vgl. Pietschmann 2014, 152). Es soll daher im Folgenden zunächst darum gehen, welche unterschiedlichen Konzepte in der Wirtschaft und Wissenschaft jeweils dem Gesprächsbegriff zugrunde gelegt werden, welche unterschiedlichen Anforderungen sich daraus für Gesprächshandlung ableiten lassen – wie also gesprächskompetentes Handeln aufgefasst werden kann – und wie sich letztlich diese Kompetenzen in der unterschiedlich erfolgreichen und angemessenen Gesprächsführung nachweisen lassen.

Das im Eingangskapitel beschriebene Dilemma der widersprüchlichen Handlungslogiken und -anforderungen durchzieht konzeptionell auch die Literatur zur professionellen Gesprächsführung im Ratgeberbereich. Hier muss einge-

räumt werden, dass Sprach- und Kommunikationsratgeber, die Antos (1996) als ‚Laien-Linguistik‘ bezeichnet, vordergründig nicht auf wissenschaftliche Theorien und Modelle gründen (vgl. ebd. 4). Gleichzeitig spiegelt die Ratgeberliteratur das über weite Strecken normativ-technologisch und zugleich ästhetisch geprägte, laienlinguistische Alltagsverständnis von Kommunikation wider (ebd.). Bremerich-Vos (1991) spricht in diesem Zusammenhang von „populären rhetorischen Ratgebern als Manifestationen von Alltagstheorien“ (ebd. 11). Mit dem Begriff der Alltagstheorie er eine Dimension, die er als besonders fruchtbar für die Analyse der Ratgeberpraxis erachtet (vgl. ebd. 15). Die nachfolgende Betrachtung der Praxisratgeber zum professionellen Telefonieren ist geleitet von der Frage nach der ihnen zugrundeliegenden Alltagstheorie. Zu fragen ist, wie Kommunikation im Ratgeberkontext der professionellen Telefonie konzeptualisiert ist bzw. auf welche Modellvorstellungen von Gespräch und dem kompetenten Gespräch-Führen die Ausführungen und Anweisungen gründen.

Im Rahmen der Projektarbeit wurde eine erste Arbeit, die sich mit ausgewählten Thesen im Ratgeberbereich der professionellen Telefonie beschäftigt, von Lägél (2014) (vgl. auch Lägél 2017) vorgelegt. Basierend auf einer umfangreichen Auswahl an Praxishandbüchern ermittelt Lägél prototypische Thesen und Erfolgsrezepte zum professionellen Telefonieren. Zugleich prüft sie in einer Verbindung aus qualitativer Inhaltsanalyse, Dokumentenanalyse und gegenstandsbezogener Theoriebildung deren theoretische Fundierung sowie die Plausibilität ihrer Anwendung in der professionellen Telefonie. Eine über diese Arbeit hinausgehende Auseinandersetzung mit den Konzepten und Theorien der Ratgeberliteratur zum professionellen Telefonieren fand im Rahmen des Forschungsprojektes bisher nicht statt. Die Rekonstruktion des der Praxis zugrundeliegenden Kommunikationskonzeptes ist jedoch grundlegend, besonders für den mit dem Projekt verfolgten Brückenschlag zwischen wissenschaftlicher Theorie und wirtschaftlicher Gesprächspraxis und bildet daher den Kern der nachfolgenden Betrachtungen. Dem sollen zunächst jedoch einige konzeptionelle Überlegungen zur Rekonstruktion dieses Wissens vorangestellt werden.

3.1.1 Konzeptionelle Überlegungen zur Rekonstruktion des Gesprächskonzeptes der Anwendungspraxis

Antos (1996) sieht in dem analytischen Zugriff auf laienlinguistische Konzepte, die z.B. in Form von Sprach- und Rhetorikratgebern von breiten Teilen der Öffentlichkeit rezipiert werden, einen zentralen Ansatz für die wissenschaftliche Herausarbeitung der darin gebündelten alltagsweltlichen Erfahrungs- und Er-

kenntnispotentiale (ebd. 54). Schließlich macht die Ratgeberliteratur, neben der Trainingspraxis, in den Bereichen Rhetorik und Kommunikation die zentrale Form „alltagsweltlicher Thematisierung von Sprache und Kommunikation“ (ebd.) aus. Sich diesem Ansatz anschließend, werden mit der nachfolgenden Auseinandersetzung folgende Ziele verfolgt:

- 1) die umfassende und überblicksartige Darstellung der in der Ratgeberliteratur behandelten Themen zur Ableitung inhaltlich-thematischer Schwerpunkte und Kategorien,
- 2) die Herausarbeitung der in der Ratgeberliteratur abgebildeten alltagsweltlichen Konzepte und Modellvorstellungen mündlicher Kommunikation und der damit verbundenen Gesprächsmaxime und Kompetenzaspekte.

Zur näheren Bestimmung der Textsortengruppe ‚Ratgeber‘ lässt sich zunächst zusammenfassend festhalten: Sprach- und Rhetorikratgeber vermitteln als eine spezifische Form didaktisch orientierter Anweisungstexte den Sprachgebrauch in kommunikativen Zusammenhängen an Nichtspezialisten bzw. Laien. Inhaltlich setzen sich diese Ratgeber mit der praxisorientierten Darstellung von Lösungsversuchen vermeintlicher oder tatsächlicher Sprach- und Kommunikationsprobleme auseinander. Sie stützen sich auf Alltagstheorien von Sprache und Kommunikation und vermitteln zugleich ein normativ geprägtes Regelwissen und ebensolches Ästhetikverständnis. Damit wirken sie zugleich sprachlenkend und -normierend. Sie orientieren sich an und strukturieren sich nach den Verständlichkeitsmaximen Einfachheit, Ordnung und Prägnanz und haben zudem anregenden, mitunter unterhaltsamen Charakter (vgl. Lägell 2014, 7 ff.).

Ausgangspunkt für die nachfolgende Thematisierung ratgeberbegründeter Alltagstheorie ist eine Auswahl insgesamt 15 prototypischer Ratgeber zum professionellen Telefonieren für den In- und Outboundbereich, die auf ebenso prototypische Themen untersucht wird. Darüber soll das „Beteiligtenwissen“ (vgl. Antos 1996, 55) der Autoren erschlossen werden, das sich mit Grundgedanken und -konzepten und dem Gelingen und Misslingen von Gesprächen beschäftigt. Diese Auswahl schließt explizit auch ältere Ratgeberwerke mit ein, um ggf. diachrone Veränderungen der inhaltlichen Schwerpunkte ausmachen zu können. Als Auswahlkriterium stand die Relevanz, die die verschiedenen Ratgeber für die Ausbildungs- und Schulungspraxis im Callcenterbereich haben, im Zentrum. Dazu wurden Personalentwickler verschiedener Praxispartner nach den für sie wichtigsten Literaturgrundlagen befragt. Die Themen, die die betrachteten Ratgeber behandeln, wurden zunächst gesichtet und kategorisiert.

Einige der Ratgeber (v.a. Thieme/Steffen 1999 und Köpf 1998) verstehen sich vorrangig als Leitfaden für die Planung und Installation eines Callcenterunternehmens und erweitern so den Themenbereich z.B. um technische, rechtliche oder organisationsstrukturelle Aspekte. Fragen zur Professionalisierung der Gesprächsführung oder zu den Dimensionen und Merkmalen von Gesprächskompetenz und -qualität werden hier nur am Rande gestreift, etwa in den Erörterungen zur Personalauswahl und -qualifizierung, Teamführung oder Qualitätskontrolle. Auch diese Quellen wurden bewusst in die Auswahl integriert, um damit die wirtschaftswissenschaftlich geprägte Ratgeberperspektive abzubilden und diese auf Spuren von Kommunikations- und Gesprächsidealen und den damit verbundenen Kompetenzen in der Kundenkommunikation zu beleuchten. Ein vollständiger Überblick über alle der im Folgenden referierten Ratgeberwerke findet sich im Literaturverzeichnis.

3.1.2 Modellvorstellungen und Theorien mündlicher Kommunikation in der Ratgeberliteratur

Um das Beteiligtenwissen der Autoren zu erschließen und sich so den Grundgedanken und -konzepten sowie dem Gelingen und Scheitern mündlicher Kommunikation der Ratgeberpraxis zu nähern, wird diese auf direkte und indirekte Erörterungen zu kommunikationstheoretischem Grundlagenwissen hin beleuchtet. Einerseits wird also auf die in der Literatur explizit benannten und beschriebenen Modelle und Konzepte eingegangen, andererseits soll der Versuch unternommen werden, zu rekonstruieren, was implizit das Grundverständnis mündlicher Kundenkommunikation im Callcenter- und Ratgeberkontext prägt.

3.1.2.1 Explizite Modellvorstellungen mündlicher Kommunikation

In welcher Tiefgründigkeit und ob überhaupt kommunikationstheoretische Grundlagen und Modelle in der Ratgeberpraxis behandelt werden, hängt wohl in erster Linie vom Konzept und dem Selbstverständnis der hier behandelten Autoren ab. Sowohl jüngere als auch ältere Werke verzichten mitunter gänzlich auf die Explikation von Modellen und Theorien zur mündlichen Kommunikation. Eine diachron stärker werdende theoretisch geprägte Themenbehandlung, die zunehmend auch wissenschaftlich basierte Erkenntnismodelle und -theorien integriert, kann – zumindest für die hier betrachtete Literatur – nicht ausgemacht werden. Insgesamt geht etwa die Hälfte der Praxishandbücher explizit auf kommunikationstheoretisches Grundlagenwissen ein: Hößl (2015); Backwinkel/Sturtz (2015); Krumm/Geissler (2010); Bergevin et al. (2009); Ber-

ger/Rinner (2008); Barth (2005); Menzler-Trott (2002) und Literski (2006). Vergleichsweise umfangreich und fundiert setzen sich Berger/Rinner (2008) und Barth (2005) mit der Thematik auseinander. Nur am Rande und unter ausschließlichem Bezug auf die Verteilungsregel verbaler, paraverbaler und mimischer Ausdrucksfaktoren widmen sich Krumm/Geissler (2010) und Literski (2006) der kommunikationstheoretischen Grundlagenvermittlung.

Zentrales Element kommunikationstheoretischer Modellvorstellungen ist das **Eisbergmodell**. Seinen Ursprung hat es in der Theorie der Persönlichkeit von Sigmund Freud. Grundlegend in Freuds Konzeption ist der Gedanke, dass menschliches Verhalten in erster Linie durch das Unterbewusstsein gesteuert wird. Damit stellte Freud sich gegen die seinerzeit dominierende Vorstellung, dass die Vernunft das Verhalten kontrolliere und hob so die Bedeutung irrationaler, unbewusster Prozesse hervor (vgl. Ruch/Zimbardo 1974, 369). Die Übertragung dieses Konzeptes, das vom Pareto-Prinzip, also einer 20:80 Verteilung ausgeht, auf den Bereich der Kommunikation wird Paul Watzlawick zugeschrieben, der als zweites Axiom formuliert: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart daß letzterer den ersteren bestimmt und daher eine Metakommunikation ist.“ (Watzlawick et al. 1990, 56). Als Theorie der zwischenmenschlichen Kommunikation geht das Eisbergmodell davon aus, dass der rationale Inhaltsaspekt den sichtbaren Teil des Eisbergs ausmacht. Der die Kommunikation eigentlich steuernde Teil des Eisbergs liegt im unsichtbaren (nach Freud dem unbewussten) Teil unterhalb der Wasseroberfläche auf der emotionalen Beziehungsebene. Die Übertragung von Sachinformationen (das WAS) wird durch die implizit mitgeäußerten Beziehungsinformationen (das WIE) maßgeblich beeinflusst oder durch diese empfindlich gestört. In diesem Sinn nehmen auch die anderen Axiome Watzlawicks originär ‚gestörte Kommunikation‘ zum Ausgangs- und Zielpunkt (vgl. Holly 2001, 1382).

Auf besagter Eisberg-Theorie baut das Gros der hier betrachteten Ratgeberwerke auf, wenn auch überwiegend als nur am Rande thematisiertes Konzept von Kommunikation. Explizite Erwähnung und Erläuterung findet das Modell bei Höbl (2015); Barth (2005) und Berger/Rinner (2008). Auch für den großen Bereich allgemeiner Rhetorikratgeber belegt Bergmann (1999) aus linguistischer Perspektive einen stark reduktionistischen Einbezug kommunikationswissenschaftlichen, linguistischen und sprechwissenschaftlichen Grundlagenwissens und macht u.a. den kommunikationstheoretischen Rückbezug auf Watzlawick aus (ebd. 228).

Adaptionen der Eisberg-Theorie finden sich mitunter auch im Feld der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur. Hier beispielsweise bei Vielmetter/Stöpfungshoff (2002) zu den Grundlagen und Kernkompetenzen der mündlichen

Kommunikation im Callcenter. Die Autoren übertragen das Modell auf die Kompetenzkategorien von Callcenteragenten und differenzieren hier in ‚harte‘ und ‚weiche‘ Anforderungen (ebd. 116). Die *soft skills* machen den Körper des Eisbergs unterhalb der Wasseroberfläche aus, die ‚harten‘ Faktoren wie Wissen, Erfahrung, Problemlösung und Einfluss machen lediglich die Spitze im Kompetenzmodell aus (vgl. ebd.).

Ebenso grundlegend wie die Eisberg-Theorie erweist sich in den hier betrachteten Praxishandbüchern die sogenannte **7-38-55-Regel zur Verteilung der Wirkungsfaktoren in der Kommunikation** (vgl. Backwinkel/Sturtz 2015; Bergevin et al. 2009; Barth 2005; Literski 2006; Krumm/Geissler 2010). Diese ursprünglich auf Untersuchungen Albert Mehrabians und Kollegen (Mehrabian/Ferris 1967 und Mehrabian/Wiener 1967) zurückgehende These zur Wirkung widersprüchlicher Aussagen auf der verbalen (Untersuchung mit Einzelwörtern), paraverbalen und mimischen Ausdrucksebene wird von den Autoren als das Erfolgsmodell der Kommunikation dargestellt und als Stütze der Eisbergtheorie zu Rate gezogen (vgl. Lenhart/Wachtel 2001, 76 f.). Ausführliche Erläuterungen zum wissenschaftlichen Hintergrund und der Plausibilität dieser These finden sich auch bei Lägel (2017, 93 ff.); Heilmann (2013) und Lenhart/Wachtel (2001). Lenhart/Wachtel (ebd.) führen aus, wie der Mythos über die o.g. Verteilungsregel „die Kommunikationstrainings-Branche in all ihren Facetten durchwandert [hat].“ (ebd. 74). Ähnliches konstatiert Heilmann (2013). Sie bemängelt zudem das konsequente Fehlen von Verweisen auf die Originalquelle in populärwissenschaftlichen Beiträgen (vgl. ebd. 71) und kommt zu dem Schluss: „Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Komplexität des Gegenstandes eine vereinfachte Wirkungsrelation („Zauberformel“) nicht zulässt.“ (ebd. 75).

In Adaptation auf das Medium Telefon liegen die Angaben zum Verhältnis von Fachwissen und Stimme zwischen 13% Fachwissen und 87% Stimme und Sprechtechnik. In dieser prozentualen Verteilung nähmen die Faktoren Einfluss auf die Wahrnehmung des Gesprächspartners und damit auf die Kommunikation am Telefon (vgl. z.B. Backwinkel/Sturtz 2015, 16). So gilt den Autoren die adaptierte 13-87-Regel als Erklärungsmodell für die Wahrnehmung und Informationsverarbeitung am Telefon sowie zur Untermauerung „verschiedener gesprächsstrategischer Empfehlungen“ (Lägel 2014, 31). Insbesondere geht es dabei um Empfehlungen zur Stimme und Sprechweise, die Bedeutung des ersten Eindrucks oder der positiven, bildhaften Sprache in der Telefonkommunikation (vgl. z.B. Barth 2005, 21 ff. oder Literski 2006, 45.). Folgerichtig dominiert in den Ratgebern die Arbeit am WIE – an der Art und Weise des Sprechens und dem gezielten Einsatz der Stimme, meist in Kopplung mit den geeigneten

sprachlichen Formulierungen (vgl. Bremerich-Voß 2009, 2322 f.), was nach der eingangs vorgenommenen Kategorisierung in den Themenkomplex der Erfolgsfaktoren und -fehler zählt (s.o.).

Auch Lägél (2017 und 2014) diskutiert den empirisch-wissenschaftlichen Ursprung dieser Wirkungsformel sowie die Plausibilität ihrer Übertragung auf die rhetorische Praxis v.a. im Ratgeberbereich. Dabei nimmt sie die Ausgangsuntersuchungen Mehrabians und Kollegen (1967) kritisch in den Blick, die mit Einwortsätzen als Untersuchungsmaterial und ausschließlich Studierenden als Probanden arbeiteten (im zweiten Experiment von Mehrabian und Ferris waren es 17 Studentinnen, auf die sich die Aussagen zur Verteilung der Wirkungsfaktoren stützen) (Lägél 2017, 94 f. sowie 2014, 33). Obwohl die These Mehrabians bereits in den späten 80er Jahren wissenschaftlich widerlegt wurde (vgl. Cordes et al. 2015, 295), durchzieht sie bis heute große Teile der rhetorischen Ratgeberliteratur, insbesondere im Bereich der professionellen Telefonkommunikation.

Letztlich verbirgt sich hinter beiden Konzepten, dem Eisberg-Modell und der 13-87-Regel einschließlich der darauf aufbauenden Gesprächstechniken und -methoden ein ähnlicher Ansatz. Die kontinuierliche und intensive Beziehungs-,bearbeitung' des Gesprächspartners rangiert, je nach Autor, als notwendige Voraussetzung oder hinreichende Garantie für das erfolgreiche Erreichen der Sachziele. Diese Auffassung läuft jedoch dem Watzlawick'schen Verständnis von der Bedeutung der Inhalts- und Beziehungsebene in der Kommunikation zuwider. Für Watzlawick ist nämlich die die Sacharbeit mitunter dominierende Beziehungsarbeit v.a. ein Aspekt konfliktreicher, oder wie er es nennt ‚krankter' (Watzlawick et al. 1990, 55) Beziehungen. Nach diesem Verständnis dominiert die Beziehungsebene nicht per se die Sachebene in der Kommunikation, um so mehr jedoch bei Störungen, Konflikten oder Irritationen der Beziehungsdefinition. Zur Umdeutung des Watzlawick'schen Grundsatzes in der Ratgeberpraxis sind wohl v.a. die beiden folgenden Erklärungsansätze denkbar:

- 1) Die Ratgeberliteratur geht von einer grundsätzlich konflikthaften Beziehung zwischen Beratern/Callcenteragenten und Kunden/Nutzern aus, die es durch Metakommunikation und Beziehungsarbeit zunächst zu ‚entstören' gilt, da Callcenter gemeinhin negativ konnotiert sind und einen mitunter ausgesprochen schlechten Ruf in der Gesellschaft besitzen.
- 2) Der Ratgeberpraxis liegt ein unbewusst falsches Verständnis dieses zweiten Axioms Watzlawicks zugrunde, das gleichsam als Ausdruck ihres rhetorisch-populistischen Rezeptcharakters gewertet werden kann.

Dass vermutlich Ersteres, nämlich die Annahme eines wie auch immer gearteten Konfliktes zwischen Kunden und Beratern als Ausgangslage jedweder Kommunikation zu dieser, die Ratgeberpraxis durchziehenden Umdeutung geführt hat, wird an späterer Stelle noch weiter untermauert. Hier sollen zunächst abschließend weitere kommunikationstheoretische Modelle und Grundlagen, auf denen die Ratgeberpraxis gründet, benannt werden. Gleichwohl sind aber mit dem Eisberg-Modell und der verbal-paraverbalen-Verteilungsregel (13-87-Regel) die zentralen Theoriegerüste erörtert. Nur vereinzelt führen die Autoren weitere theoretische Grundlagen aus.

Das **Nachrichtenquadrat** von Friedemann Schulz von Thun (1981) findet bei Barth (2005) und auch bei Berger/Rinner (2008) Erwähnung. Dieses Modell erfasst neben dem Sach- und dem Beziehungsaspekt bei der Informationsvermittlung zwischen einem Sender und einem Empfänger zudem die pragmatische (Appell) und die psychologische (Selbstoffenbarung) Dimension der Kommunikation. Auf Bühler (1934) und Watzlawick (1969) aufbauend, umfasst dieses psychologische Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation damit die vier Aspekte Sachinhalt, Beziehung, Selbstoffenbarung und Appell, die den Gehalt kommunikativer Botschaften ausmachen (vgl. Schulz von Thun 1981, 30). Das Nachrichtenquadrat zählt zu den Klassikern kommunikationstheoretischer Modelle allgemeiner Rhetorikratgeber (vgl. Bremerich-Voß 2009, 2325) sowie in der Betriebswirtschaft. Grundlagenwerke z.B. zur „Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis“ (Görgen 2005, 4 ff.) bauen ebenso darauf auf wie gezielte Untersuchungen zur Kundenkommunikation (z.B. Seidel 2007, 79 ff.).

Berger/Rinner (2008) erweitern die theoretischen Grundlagen zur Kommunikation um den Exkurs zur **Wirklichkeitskonstruktion und Konstruktivismus** (ebd. 33). Die Autoren führen hierzu in einer Grafik die für erfolgreiche Kommunikation notwendige Schnittmenge übereinstimmender Perspektiven an und stützen damit die zuvor erörterten erfolgskritischen Werte und Haltungen der Kundenberater: Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz sowie Neugier, Neutralität und Toleranz (vgl. ebd. 32). Dabei beziehen sie in die Skizzierung der unterschiedlichen Wirklichkeitskonstruktionen neben der Perspektive des Agenten und die des Kunden auch die Perspektive des Chefs ein und machen so zumindest indirekt auf das Perspektivdilemma (vgl. Kap. 2.2) aufmerksam.

Barth (2005) geht in einem Exkurs zur **Transaktionsanalyse** auf die innere Haltung sich selbst und dem Gesprächspartner gegenüber ein und hebt dabei die Bedeutung einer positiven Selbsteinstellung für gelingende, kundenorientierte Kommunikation hervor (vgl. ebd. 41 ff.). Das Modell der Persönlichkeitszustän-

de, das auf den Begründer der Transaktionsanalyse Eric Berne (1961) zurückgeht, soll helfen, „[...] sowohl den Gesprächspartner als auch die eigene Person in Verhandlungen und Telefonaten genauer einschätzen zu lernen.“ (Barth 2005, 42). Die in dem Modell unterschiedenen Persönlichkeitszustände Eltern-Ich, Kindheits-Ich und Erwachsenen-Ich stellen psychische Realitäten der eigenen und fremden Persönlichkeit dar, die in der Kommunikation zutage treten und diese, je nach Transaktionsebene, stören oder befördern (vgl. Harris 2007, 33 und 84 ff.) Ansatz der Transaktionsanalyse ist es, diese individuellen psychischen Realitäten im Miteinandersprechen, d.h. dem Austausch von Gedanken und Gefühlen, deren Externalisierungen und Auswirkungen im kommunikativen Verhalten zu untersuchen (vgl. ebd. 27). „Sinn der Analyse ist die Feststellung, welcher Teil jedes Beteiligten – Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich oder Kindheits-Ich – den jeweiligen Reiz und die jeweilige Reaktion auslöst.“ (Harris 2007, 84).

Eine kritische Auseinandersetzung mit den Theorien und Modellen der Ratgeberliteratur liefert Menzler-Trott (2002). Er distanziert sich von den üblichen Modellen und dem dahinterliegenden Verständnis von Führung, Steuerung und Kontrolle des Gesprächspartners (vgl. ebd. 183) und kritisiert die Aspekte der Ratgeberpraxis, „die darauf schließen lassen, daß man sein Gegenüber nicht ernst nimmt, sondern womöglich verachtet.“ (ebd. 184). Für jeden Gesprächspartner die richtige Technik und Antwort parat zu haben, so wie es die Praxis suggeriert, deutet Menzler-Trott als ein Nicht-Ernstnehmen des Kunden, was nach ihm den Grundstein erfolgreicher Kommunikation darstelle (ebd.).

In der Gesamtschau liefert die Ratgeberpraxis ein recht einheitliches Bild der kommunikationstheoretischen Grundlagen, auf die sie sich stützt. Im Kern stehen das Eisberg-Modell und die darauf aufbauende Überbetonung der Beziehungsebene in der mündlichen Kommunikation. Dem Konzept der Beziehungsarbeit und dem damit verbundenen emotionalen Eingehen auf den Gesprächspartner liegt ein instrumentalistisch-technischer Zugang zugrunde, der auf die gezielte Anwendung verbaler Techniken und paraverbaler Mittel setzt (vgl. auch Fiehler 1999a, 29 – der diesen instrumentalistisch-sprecherzentrierten Ansatz für den gesamten Bereich der betrieblichen Trainingspraxis ausmacht). Sie sollen helfen, den Gesprächspartner emotional aufzuschließen und so die Kommunikation auf der Sachebene vorbereiten oder erleichtern. Eine differenziertere Betrachtung der Komplexität mündlicher Kommunikation findet sich nur vereinzelt – hier v.a. bei Berger/Rinner (2008) und Barth (2005). Beiden Autoren gemein ist der differenzierte Blick auf den Gesprächspartner als den entscheidenden Mitgestalter gelingender Kommunikation. Während das Gros der Praxisbücher offenbar von einem Musterkunden als Gesprächspartner aus-

geht, auf den die beschriebenen Gesprächstechniken und -mittel den immer gleichen positiven Effekt haben und der in der Kommunikation mit dem Kundenberater genau das erwartet, was die Ratgeber gemeinhin annehmen, zeichnen die beiden o.g. Autoren hier ein wesentlich komplexeres Bild und nehmen den Kunden bzw. Gesprächspartner als ein das Gespräch mitkonstituierendes Individuum in den Blick.

Zusammenfassend dominiert die expliziten Modellvorstellungen der hier betrachteten Ratgeberliteratur zur professionellen Telefonie ein unidirektional-technisches Reiz-Reaktions-Verständnis von Kommunikation. Die Unidirektionalität zeigt sich in der ausgesprochenen Sprecherzentrierung nahezu sämtlicher kommunikationstheoretischer und -praktischer Überlegungen. Die Behandlung kommunikationstheoretischer Grundlagen ist geprägt von einer monokausalen Darstellungsweise komplexer Wirkungszusammenhänge (vgl. Lägél 2017, 111).

Angesichts dieses Befundes stellt sich die Frage, welches implizite Verständnis von mündlicher Kommunikation sich ableiten lässt und ob dies der Komplexität in stärkerem Maße Rechnung trägt, als es das Eisbergmodell zu leisten im Stande ist. Im Folgenden soll daher der Blick auf die impliziten Modellvorstellungen und Theorien zum Gegenstand Gespräche gelenkt werden.

3.1.2.2 Implizite Modellvorstellungen mündlicher Kommunikation

Etwa die Hälfte der hier betrachteten Praxishandbücher referiert nicht explizit auf bekannte Modelle oder Konzeptionen der mündlichen Kommunikation: Duden 2011; Fischer 2010; Arndt 2006; Literski 2006; Leicher 2003; Thiem/Steffen 1999; Köpf 1998; Ambiel/Schwalbe 1992. Dennoch liegt auch diesen Abhandlungen ein Grundverständnis von Kommunikation und kommunikativer Kompetenz zugrunde, das gewissermaßen zwischen den Zeilen zu lesen. Im Fokus stehen damit folgende Fragestellungen:

- 1) Welches Grundverständnis mündlicher Kommunikation legen die Autoren ihren Ausführungen und Anleitungen zugrunde?
- 2) Welche Implikationen ergeben sich daraus in Bezug auf die Praxisanforderungen bzw. die kommunikative Kompetenz der Mitarbeiter im telefonischen Kundenkontakt?

Letzteres ist für die vorliegende Arbeit deshalb von besonderem Interesse, da Optimierungsansätze an der kommunikativen Kompetenz der Mitarbeiter ansetzen. Diese muss dazu aber zunächst aus Praxisanforderungen und kommunikationstheoretischen Implikationen modelliert werden. Hierfür liefert die Ratgeber-

literatur einen wichtigen Ansatzpunkt. Schließlich stützen sich viele der Autoren auf eigene Praxiserfahrungen aus dem Telefonalltag. Zunächst aber soll sich der ersten Fragestellung gewidmet werden.

a) **Ambivalenz der Kommunikationskonzeptionen zwischen Kooperation und Konfrontation**

Mit Blick auf die impliziten Vorstellungen und Konzeptionen dessen, was mündliche Kommunikation im telefonischen Kundenkontakt ausmacht und kennzeichnet, gerät zunächst v.a. die Ambivalenz der Gegenstandsdiskussion in den Blick. Hier tut sich ein Spannungsfeld auf, in dem Kommunikation einerseits als das Ringen um Macht, Steuerung und Kontrolle konzipiert wird, andererseits als das respektvolle und wertschätzende Miteinander auf Augenhöhe, das den Gesprächspartner nicht als Gegner sondern als Partner in den Blick nimmt. Die grundsätzlich sprecherzentrierte Perspektive der Ratgeberliteratur konzipiert den Gesprächspartner teils als Widerstand, der sich den Zielen und Absichten des Sprechers entgegenstellt (z.B. Fischer 2010; Bergevin et al. 2009; Literski 2006 oder Ambiel/Schwalbe 1992) teils als gleichberechtigten und mündigen Partner (z.B. Arndt 2006 oder Menzler-Trott 2002). Zugespitzt formuliert lauten die beiden widerstreitenden Ausgangskonzepte in der Ratgeberpraxis: Kommunikation als Konfrontation (und Kompetitivität) vs. Kommunikation als Kooperation.

Gemäß dem Ansatz von **Kommunikation als Konfrontation** wird Gesprächshandeln nicht als ein Miteinander sondern als Gegeneinander der Beteiligten im Gespräch gedacht (vgl. dazu Plog 1996, 51, die diesen Ansatz v.a. im Bereich von *hardselling*-Verkaufsstrategien verortet; oder Menzler-Trott 2002, 190, der diese Tendenz für den Gesamtbereich der Gesprächspraxis in Callcentern ausmacht). Aus der sprecherzentrierten Perspektive stellen sich die Kunden als potentielle Widerstände den Absichten und Zielen der Agenten gegenüber. Terminologisch werden, gemäß der bei Antos (2002) beschriebenen alltagweltlichen Konzeptualisierungen, ‚metaphorische‘ Parallelen zum Kampf gezogen (vgl. ebd. 96), den gewinnt, wer über eine schnelle Auffassungsgabe und ein ebensolches Reaktionsvermögen verfügt, wenn es im Gespräch mal wieder „Schlag auf Schlag“ (Fischer 2010, 30) zugeht. Gemäß diesem Grundverständnis von Kommunikation lautet das Motto für die Gesprächspraxis der Agenten: Im Wortgefecht immer die Führung und Kontrolle über Gesprächspartner und Gesprächsverlauf behalten (vgl. Bergevin et al. 2009, 43 ff.). Metaphern aus der Tierwelt, wie die vom Ross und dem Reiter, der sich nicht die Zügel aus der Hand neh-

men lässt, der führt, nicht geführt wird (Fischer 2010, 30) oder die vom Angler und dem Fisch, der geködert wird, bis man ihn an der Leine hat (vgl. Literski 2006, 74) offenbaren die problematische Perspektive auf den Gesprächspartner innerhalb dieses Konzepts von Kommunikation. Didaktische Anweisungen, die sich auf dieses Verständnis gründen, betonen aus sprecherzentrierter Sicht den persuasiven (z.B. Ambiel/Schwalbe 1992, 10), den didaktischen (z.B. Krumm/Geissler 2010, 151) und mitunter auch den therapeutischen Aspekt (z.B. ebd. 137) der Kundenkommunikation.

In der rhetorischen Lesart liegt diesem Verständnis die Oratortheorie zugrunde, die sich an der klassischen und nachklassischen, monologisch ausgerichteten Redner- und Rederhetorik orientiert (vgl. Geißner 1981, 144). Sie nimmt den rhetorisch handelnden Einzelmenschen, den Orator, als „archimedische[n] Punkt der Rhetoriktheorie“ (Knappe 2000, 33) zum Ausgangspunkt:

„Die Rhetoriktheorie interessiert sich nicht für den Kommunikator in Hinblick auf seine Rolle als Mitspieler im Konzert der kommunikativen Welt, sondern in Hinblick auf seine Rolle als Solist oder Dirigent, falls er den Taktstock ergreifen sollte. Sie ist mithin keine allgemeine Kommunikationstheorie, sondern eine spezielle. Ihre Perspektive ist ausschließlich die strategische Kommunikation des Menschen.“ (Knappe 2000, 34).

Auch für dialogische Kommunikationsformen nimmt die Oratortheorie den strategisch und damit rhetorisch handelnden ‚Einzelmensch‘ als Ausgangspunkt (vgl. Knappe 2000, 33 ff.).

Zu den zentralen Bedingungen persuasiven Sprechhandelns in der zwischenmenschlichen Kommunikation zählt das Bewusstsein über mögliche Widerstände, denen der intentional, strategisch und rhetorisch handelnde Orator begegnen muss (vgl. Becker 2009, 25). Zwar ist der Gedanke des Widerstands bzw. der Widerstandsbedingungen zentraler Bestandteil dieses rhetoriktheoretischen Ansatzes, der Kampfgedanke, der dem Gesprächskonzept in der Callcenterpraxis anhaftet, wird hier jedoch nicht thematisiert. In Bezug auf die Gesprächsrhetorik bzw. die mündliche Kommunikation im Gespräch stellt sich die grundsätzliche Frage, inwieweit das Orator-Adressat-Konzept und die in die Ratgeberpraxis tradierten Reiter-Ross-Vorstellungen dem Gegenstand gerecht werden, nehmen beide doch den Orator als Einzelmenschen (oder den einzelnen Telefonagenten) zum Ausgangspunkt, nicht die wechselseitige Interaktion zwischen Einzelmenschen. Dies hinterlässt den Eindruck, der Monolog, nicht der Dialog, ist der Ursprung dieses Denkansatzes.

Anders als im Gespräch, bei dem die Wechselseitigkeit, d.h. der permanente Wechsel der Beteiligungsrollen, die gemeinsame Prozess- und Produktverantwortung der Gesprächsbeteiligten für Verlauf und Ausgang der Kommunikation

bedingt, obliegt bei der monologisch angelegten Kommunikation die Hauptverantwortung für deren erfolgreichen Ausgang beim Sprecher.

Vor dem Hintergrund der in den Kapiteln 2.2 und 2.3 skizzierten Rahmenbedingungen mündlicher Kommunikationsarbeit wird einmal mehr die Produktfokussierung in der Kommunikationskonzeption der Callcenterpraxis deutlich. Schließlich bilden schriftlich ausformulierte Gesprächsleitfäden, die selbst als fertige Produkte vorliegen, bis heute vielfach die Grundlage der mündlich geführten Gespräche. Ausgangspunkt der Gesprächskonzeption in der Ratgeber- und Callcenterpraxis sind nach diesem Ansatz zum einen der Telefonagent und dessen persuasiven Ziele (Orator), zum anderen der fertig ausgearbeitete, schriftlich gedachte und fixierte Gesprächsleitfaden (Produkt). Dass unter diesen Prämissen die Interaktivität und Prozessualität mündlicher Kommunikation aus dem Blick geraten, liegt auf der Hand.

Diesem Modell gegenüber steht die Konzeption von **Kommunikation als Kooperation**, die auf einer wertschätzenden Integration des Gesprächspartners in den gemeinsam zu verantwortenden Kommunikationsprozess fußt. Während die Ratgeberpraxis also einerseits dem ‚Kommunikation-als-Kampf-Konzept‘ folgt und die maximale Steuerung und Kontrolle des Gesprächs in den Kern ihres Kompetenzmodells stellt, warnen andererseits Autoren explizit davor, den Kunden als Gegner zu betrachten (z.B. Literski 2006, 12) und betonen neben dem Führungsgedanken zugleich die Wertschätzung des Gesprächspartners als grundlegend kommunikative Haltung dem Kunden gegenüber. Auch in der Metaphorik der Ratgeber spiegelt sich dieses auf Kooperation angelegte Kommunikationskonzept wider. An die Stelle der Kampf-Metapher und die Rede vom ‚Wortgefecht‘ oder den ‚treffenden Argumenten‘ etc. (vgl. Antos 2002, 97) rückt eine Wetter- oder Gewässer-Metaphorik (vgl. ebd.), die z.B. den Gesprächsfluss oder das Gesprächsklima in den Kern des Kommunikationskonzeptes rückt.

Dass sich die beiden Ausgangskonzepte, nämlich Führung, Steuerung, mitunter auch Manipulation auf der einen Seite und das der Wertschätzung auf der anderen Seite, ausschließen oder zumindest im Widerstreit geraten können, wird nicht thematisiert. Einmal mehr manifestiert sich so die Widersprüchlichkeit der Handlungsanforderungen bei der Kommunikationsarbeit im Callcenter: hier v.a. als Niederschlag unterschiedlicher Unternehmens- und Kundenbindungsphilosophien und der daraus resultierenden ambivalenten Gesprächskonzeption, die zwischen Kontrolle und Lenkung und der Achtung und Wertschätzung des Gesprächspartners und seiner Interessen rangiert.

Das hier skizzierte konzeptionelle Dilemma ist kennzeichnend für den Großteil der betrachteten Praxishandbücher, mit Ausnahme von Berger/Rinner (2008), Arndt (2006) und Menzler-Trott (2002). Die genannten Autoren verfolgen einen grundsätzlich partnerschaftlich orientierten Kommunikationsansatz. Das Dialog-Konzept von Berger/Rinner (2008) beispielsweise geht grundlegend von den Bedürfnissen des Gesprächspartners aus, an dem sich das kommunikative Handeln der Agenten orientieren sollte (vgl. ebd. 33). Arndt (2006) plädiert für eine „transparente Kommunikation, in gleichberechtigter Partnerschaft mit unserem Gesprächspartner“ (ebd. 133).

Menzler-Trott (2002) betont nachdrücklich die Partnerschaftlichkeit und Gleichrangigkeit beider Gesprächspartner in der Kommunikation (vgl. ebd. 174). Diesem Ansatz folgend, geht es in der Kommunikation um Mündigkeit, Kooperation, Verständigung, gegenseitige Hilfe und Verantwortung (vgl. ebd. 173) – Begriffe, die kaum sonst im Telefonie-Ratgeberkontext zu finden sind. Kommunikation in diesem Sinn wird als die mündige Aushandlung von Interessen aufgefasst. Gesprächstechniken und Methoden sind eingebettet in dieses grundlegend partnerschaftlich orientierte Gesprächsverhalten, können also als Hilfswerkzeuge eingesetzt werden, sind jedoch nie Selbstzweck (vgl. ebd. 173 f.). Nach Menzler-Trott ist das „professionelle Telefongespräch [...] eine sachliche, respektvolle Auseinandersetzung mit dem Kundenwunsch“ (ebd. 243), die im Idealfall in einer symmetrischen Kommunikationsbeteiligung der Gesprächspartner mündet (ebd. 245) – eine Forderung, die nicht einlösbar ist.

Auch Arndt (2006) greift den Gedanken der aktiven Beteiligung des Kunden am Gespräch auf und plädiert für eine Gesprächshaltung, bei dem Kunden „intensiver zu Wort kommen“ (ebd. 133). Leicher (2003) konzipiert mündliche Kommunikation im telefonischen Kundenkontakt als eine Mischung aus Ergebnisorientierung und Partnerschaftlichkeit (vgl. ebd. 1).

Abzugrenzen vom Großteil der hier betrachteten Ratgeber ist zudem die mit der Herausstellung der Beziehungsebene verbundene kommunikative Zielvorstellung von Menzler-Trott (2002). Während nämlich die Praxisbücher die Idee dominiert, dass Beziehungsarbeit bzw. die Arbeit an den Emotionen der Kunden letztlich der eigenen Zieldurchsetzung dienen soll (ebd. 135), rahmt Menzler-Trott (2002) die Beziehungsarbeit kooperativ und verleiht ihr nicht den manipulativen Charakter, der ihr ansonsten in der Ratgeberpraxis anhaftet (vgl. ebd. 243).

b) Betonung der Beziehungsebene

Auch die impliziten Vorstellungen über den Gegenstand Gespräch dominiert die Idee, dass für erfolgreiche Kommunikation in erster Linie die emotionale Gesprächsebene entscheidend sei. Die mit dieser Grundvorstellung verbundene Betonung der Beziehungsebene zieht sich konzeptionell durch alle der hier betrachteten Ratgeberwerke. Einzige Ausnahme bildet das Buch von Menzler-Trott (2002). Gemäß der Eisberg-Theorie unterscheiden die Autoren wahlweise zwischen der rationalen und emotionalen Gesprächsebene (Barth 2005); zwischen Gesprächsinhalt und -klima (Thieme/Steffen 1999); zwischen der Ergebnis- und Erlebnisebene der Kommunikation (Arndt 2006) oder zwischen dem Inhalt (die Sache) und der Emotion (die Stimme) (Literski 2006).

Die mit dieser Konzeption verbundenen Zielvorstellungen erfolgreichen Kommunizierens decken sich weitgehend mit den zuvor erläuterten Ansätzen des Eisberg-Modells und der adaptierten 13-87-Regel als Erklärungsmodell für die Informationsverarbeitung und Wirkung sprachlicher und parasprachlicher Informationen am Telefon. Im Zentrum der Erörterungen und Techniken zur erfolgreichen Gesprächsführung steht auch hier das positive Gesprächsklima, das es mithilfe bestimmter Techniken bewusst herzustellen gilt, um den Gesprächspartner emotional aufzuschließen (Krumm/Geissler 2010 135 ff.; Barth 2005, 39; Leicher 2003, 1) bzw. die Kundenbeziehung zu intensivieren (Krumm/Geissler 2010, 144). Die Themen und Ratschläge, mit denen das Feld der Emotions- und Beziehungsarbeit in der Ratgeberliteratur erörtert werden, lassen sich zwei zentralen Aspekten zuordnen: 1) Einstellung und Haltung gegenüber dem Gesprächspartner und Gespräch sowie 2) Kernziele/ Maximen der Beziehungsarbeit.

Zentraler Ansatzpunkt der Ratgeber ist die Arbeit an der **Einstellung und Haltung** der Telefonagenten. Auch Lägél (2014) macht in ihrer Ratgeberanalyse in der Thematisierung der geforderten positiven inneren Grundeinstellung der Agenten einen wesentlichen Themenschwerpunkt der Telefonie-Handbücher aus (ebd. 24). Dies deckt sich mit den hier vorliegenden Befunden. Folgt man den Ausführungen der Ratgeberliteratur, so bewegt sich dieser Teilaspekt der beziehungsfokussierten Kommunikation im Spannungsfeld zwischen geforderter Authentizität und der Vermittlung von positiver Grundeinstellung suggerierender Techniken. Die Autoren betonen, wie wichtig es ist, z.B. echte Kommunikationsbereitschaft zu signalisieren (Barth 2005, 53) und echtes Interesse zu zeigen (Arndt 2006, 66); sich nicht zu verstellen und authentisch zu bleiben (Krumm/Geissler 2010, 109); nicht halbherzig bei der Sache zu sein und sich wirklich einzulassen (Barth 2005, 53); Kunden nicht mit Gleichgültigkeit oder

Desinteresse zu begegnen (Ambiel/Schwalbe 1992, 13); Gesprächspartner nicht als Nummer in der Servicekette, sondern als Menschen zu betrachten (Fischer 2010, 52) oder aber das ehrliche Gefühl zu vermitteln, dass man gern und offen auf Menschen zugeht (Literski 2006, 19). Ebenso ist die Rede davon, den Kunden mit Achtung und Respekt zu begegnen (Berger/Rinner 2008, 32; Barth 2005, 40); sie ernst zu nehmen (Thieme/Steffen 1999, 207) und das Denken in Schubladen zu vermeiden (Literski 2006, 48).

Alle hier angesprochenen Aspekte referieren dabei auf das innere Erleben und die innere Einstellung der Mitarbeiter in der telefonischen Kundenbetreuung und deren Externalisierung auf der Beziehungsebene. Nach rhetorik-theoretischem Verständnis geht es hier um das *ethos* der Agenten, „die auf kommunikativen Anstrengungen beruhende charakterliche Eigendarstellung des Redners“ (Ortak 2004, 17), die als zentrale Erfolgsbedingung für dessen Glaubwürdigkeitsbewertung durch den Rezipienten konzipiert ist (vgl. ebd.). In der rhetorischen Theorie widerspiegelt das *ethos*, neben dem bewussten Erzeugen von Glaubwürdigkeit, (über die äußere Haltung) auch den Aspekt der Aufrichtigkeit (in der inneren Haltung), die dem Redner zugeschrieben werden sollte, damit Persuasion erreicht wird (vgl. ebd. 18 ff.).

Herausgestellt wird in der Ratgeberliteratur hierbei der ehrliche Kern der positiv-wertschätzenden inneren Haltung. Daneben wird die Ergebnis- oder Effektseite dieser auf Partnerschaftlichkeit bedachten kommunikativen Grundhaltung thematisiert. Die Ausführungen der Ratgeber umkreisen hier die Frage, mit welchen Mitteln die wertschätzende Haltung im Gespräch ausgedrückt und transportiert werden kann. Der in diesem Kontext zentrale Begriff der Wertschätzung wird dabei konzeptionell und häufig in einem Atemzug mit den Begriffen Lob, Aufwertung und Anerkennung verbunden und geht einher mit Verweisen auf die Anwendung entsprechender Aufwertungsstrategien: Wertschätzung durch die persönliche Namensansprache und aktives Loben (Krumm/Geissler 2010, 128; 144); Wertschätzung durch die Verteilung ‚verbaler Bonbons‘ (Barth 2005); Herausstellung des Gesprächspartner mittels Sie-Botschaften und Namensnennung (Fischer 2010, 52). Bei genauerer Betrachtung muss allerdings festgestellt werden, dass genau diesen Ansätzen und Techniken kein wertschätzendes und gleichwertiges Beziehungsverhältnis zum Kunden zugrunde gelegt wird. Das Konzept der Wertschätzung verfolgt v.a. die Aufwertung des Gegenübers und geht davon aus, dass die Gesprächspartner einander per se nicht gleichgestellt und gleichen Wertes sind. Betrachtet man das Kundenbild, das hier gezeichnet wird, so dominieren v.a. zwei Aspekte:

- der Kunde, der gelobt und aufgewertet werden will, um dessen Selbstwertgefühl zu stärken (vgl. z.B. Krumm/Geissler 2010, 137),
- der Kunde, der abschweift, nicht richtig zuhört oder sich widerspenstig dem Gesprächsziel entgegenstellt (vgl. z.B. Krumm/Geissler 2010, 151).

Auch Lägél (2017) verweist in ihrer Untersuchung von Telefonie-Ratgebern auf das problematische Kundenbild, das hier gezeichnet wird. Andererseits finden sich in den Ausführungen der Autoren auch Spuren der Transaktionsanalyse, die die innere Haltung sich selbst und anderen gegenüber thematisiert und auf den Prinzipien der Wahrnehmung, Akzeptanz und Annahme der eigenen und fremden Persönlichkeit beruht – also von einer Gleichwertigkeit der Gesprächspartner ausgeht (vgl. Fischer 2010, 51; Arndt 2006, 69 und 139; Barth 2005, 47ff.; weniger explizit auch Leicher 2005, 7 f. und diesem Ansatz implizit mit seinem Coachingkonzept zur Steigerung der Selbstsicherheit folgend auch Menzler-Trott 2002, 209 ff.).

Nimmt man beide Betrachtungsweisen in den Blick, offenbart sich ein weiteres konzeptionelles Dilemma ratgeberbasierter Kommunikationsarbeit: die geforderte Echtheit der inneren wertschätzenden Haltung bei dem zugleich entwertenden Kundenbild bzw. ‚Partnermodell‘ (Deppermann/Blühdorn 2013), das die Ratgeberautoren zeichnen. Sehr zugespitzt stellt sich die Frage, wie die ehrliche Wertschätzung und offene, vorurteilsfreie Haltung dem Kunden gegenüber gelingen soll, wenn dieser zugleich als negativ konnotierter Gegenpart konstruiert wird. Dilemmata liegen damit nicht nur in den Rahmenbedingungen der Kommunikationsarbeit als arbeitsbegleitende Umstände vor. Sie sind zugleich zutiefst konzeptimmanent und betreffen auch das Beziehungsverhältnis zwischen Kundenberatern und Kunden.

Die Thematisierung von **Maximen der Beziehungsarbeit** fällt unter die gesprächs-konzeptionelle Beziehungsfokussierung der Ratgeberliteratur. Die Betonung der Beziehungsebene, die im telefonischen Kundenkontakt einmal mehr von Bedeutung ist, weil das Telefon vielfach den einzigen persönlichen Kommunikationskanal zwischen Mitarbeitern und Kunden darstellt (vgl. z.B. Backwinkel/Sturtz 2015, 4; Ambiel/Schwalbe 1992, 9), liefert hierfür das Fundament. Im Zentrum der Erörterungen stehen die Begriffe Vertrauen (Bergevin et al. 2009, 92 ff.; Literski 2006, 19; Barth 2005, 54; Ambiel/Schwalbe 1992, 10), Ehrlichkeit (Fischer 2010; Arndt 2006, 63) und Zuverlässigkeit (Arndt 2006, 63). Die mittels dieser Maximen verfolgte Beziehungsarbeit zielt auf das Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Beratern. Als eine ratgebertypische vertrauensbildende Gesprächstechnik macht Lägél (2017) die Verwendung einer

gemeinsamen sinnesspezifischen Sprache aus, über die der *Rapport* zum Gesprächspartner hergestellt werden soll (vgl. ebd. 103 f.).

Die auf das Neurolinguistische Programmieren (NLP) zurückgehende Herstellung von *Rapport* über das Prinzip des *Pacing* geht in der Ratgeberpraxis mit einer Typenlehre einher, die unterschiedliche Kundentypen abstrahiert (Lägel 2014). „Dem folgend führen diese Ratgeber Wortschatzlisten für entsprechende sinnesspezifische Wörter oder Zusammenstellungen ganzer Satzmuster an [...]“ (ebd. 41).

3.1.2.3 Kommunikative Kompetenz in der Ratgeberliteratur

Die Ratgeberpraxis geht davon aus, dass die Anwendung bestimmter Techniken und die Beachtung grundlegender Regeln einen wesentlichen Teil kommunikativer Kompetenz ausmachen. Bis heute werden die unterschiedlichsten Rezepte und Methoden vermittelt, nach denen sich, so das Versprechen vieler Ratgeber, der kommunikative Erfolg fast wie von selbst einstellen würde (vgl. z.B. Backwinkel/Sturtz 2015). Kommunikative Kompetenz hat dabei eine materielle, technische Dimension von überindividuellen und erlernbaren Fertigkeiten, die sich an bestimmten, institutionell und laienrhetorisch überformten Gebrauchsregeln und Kommunikationsstandards orientiert und auf die Steuerungs- oder Kontrollkompetenz der Telefonagenten abzielt: „Telefon-Kompetenz befähigt Sie, das Gespräch zu steuern.“ (Fischer 2010, 18). Neben dieser materiellen Anwendungsdimension spannen die Praxishandbücher ein komplementäres, immaterielles Feld weicher Faktoren bzw. individueller Fähigkeiten. Beispielhaft hierfür ist das von Krumm/Geissler (2010) entwickelte Stufenmodell der Gesprächskompetenz, das mit seinen sechs Stufen die technische Seite der kommunikativen Kompetenz abbildet (vgl. ebd. 80). Nachfolgend soll daher die immaterielle Ebene der individuellen Fähigkeiten näher beleuchtet werden.

Thieme/Steffen (1999) konzipieren kommunikative Kompetenz in einem Modell, das sich aus den Komponenten Überzeugungskraft und Vertrauensbildung zusammensetzt, die sie den *soft facts* zuordnen (ebd. 174). Als „Formel für den Gesprächserfolg“ (ebd. 175) entwickeln sie eine Multiplikationsgleichung, nach der kommunikative Kompetenz das Produkt der o.g. Faktoren ist und belegen an verschiedenen Rechenbeispielen die Relevanz beider Aspekte für die Gesamtbewertung der kommunikativen Kompetenz, die mit dem Gesprächserfolg gleichgesetzt wird (vgl. ebd.). Eine Definition der zentralen Kompetenzkonstituenten Überzeugungskraft und Vertrauensbildung erfolgt nicht, wohl aber eine kurze Umschreibung der weichen Faktoren, die Bewerber unbedingt mitbringen

sollten. Dazu zählen die Freude am Umgang mit Menschen, das Interesse am jeweiligen Gesprächspartner, eine gute Zuhörfähigkeit sowie Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit (vgl. ebd. 174). Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit sind nach dem Verständnis der Autoren die wesentlichen Elemente der Überzeugungskraft (vgl. ebd.). Zuhörfähigkeit, Interesse und Freude an der Kommunikation werden vermutlich als vertrauensbildende Elemente gedacht, ohne dass dies jedoch explizit Erwähnung findet.

Arndt (2006) entwickelt in seinem Telefon-Coaching ein Leitbild zum erfolgreichen Telefonieren und dabei ein Rollenkonzept eines Telefonagenten, der „Meister im Hinhören“ ist (Arndt 2006, 64). Nach ihm bewegt sich kommunikative Kompetenz zwischen den Teilkompetenzen genau hinhören zu können bzw. ‚mit den Ohren sehen zu lernen‘ (ebd. 135) und ‚das Richtige zu sagen‘ (vgl. ebd. 123). Die Intuition ist nach Arndt (2006) die dritte wesentliche Komponente kommunikativer Kompetenz, denn sie gilt als Richtschnur für das, was in einer bestimmten Situation mit einem bestimmten Gesprächspartner richtig ist (ebd. 138). Ohne dies explizit zu erwähnen, referiert er hier auf das rhetoriktheoretische Grundprinzip der Angemessenheit. Zudem plädiert er in seinem Coaching-Buch für eine konsequente Perspektivübernahme vor dem Hintergrund, dass auch alle Agenten in bestimmten Alltagssituationen in die Kundenrolle wechseln (Arndt 2006, 22; 63).

Berger/Rinner (2008) entwickeln ein Erfolgsmodell, das grundlegende Werte und Haltungen in der Kommunikation umfasst und auf die weichen Faktoren kommunikativer Kompetenz referiert (vgl. ebd. 32): Offenheit, Neugier, Ehrlichkeit, Transparenz, Neutralität und Toleranz.

Krumm/Geissler (2010) zeichnen in ihrem Anforderungsprofil an Telefonaagenten verschiedene Kompetenzbereiche nach, darunter auch die weichen Faktoren, die einen zentralen Bestandteil kommunikativer Kompetenz ausmachen: Einfühlungsvermögen und Empathie; Flexibilität und Kreativität (ebd. 69 ff.).

Menzler-Trott (2002) benennt das „einfühlende Verstehen“ (ebd. 243) als Größe kommunikativer Kompetenz und ergänzt die Fähigkeit zur Situationsanalyse als zentralen Kompetenzbestandteil (ebd. 191).

Führt man die Ausführungen der einzelnen Autoren zu den *soft facts* zusammen, hat kommunikative Kompetenz einerseits die Dimension der Haltung und des Verhaltens gegenüber dem Gesprächspartner, andererseits die Dimension der inneren Werte des Telefonagenten. Erstere setzt sich zusammen aus den Haltungselementen Interesse und Freude am Umgang mit Menschen, Offenheit, Toleranz, Neutralität und den Verhaltenselementen der Perspektivübernahme, des Einfühlungsvermögens und des Zuhörens. Letztere konstituiert sich aus den Charaktereigenschaften Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Kreativität.

Folgt man Menzler-Trott (2002) werden beide Dimensionen gerahmt durch die Fähigkeit zur Situationsanalyse in der Kommunikation.

Aus Sicht der Ratgeberpraxis konzipiert sich kommunikative Kompetenz zusammengefasst im Spannungsfeld zwischen überindividuell zu erlernender Technik und individuell verankerter sozialer Kompetenz. Wie sich diese Aspekte mit wissenschaftlichen Modellvorstellungen und Konzepten kommunikativer Kompetenz zusammenführen lassen, wird in Kap. 3.3 diskutiert.

3.1.3 Kommunikationsmaximen in Callcentern

In der Ratgeberliteratur, in Unternehmensleitbildern und Anforderungsprofilen finden sich wiederholt bestimmte Schlagwörter, die zugleich die kommunikationsstrategischen Leitlinien der Callcenterbranche repräsentieren. Konzepte wie das der Kunden-, Ziel- oder Serviceorientierung erscheinen nicht nur unbestimmt, „[...] als nebelige Mischung von Professionalität, Vermarktlichung und Beziehungsfähigkeit“ (Holtgrewe/Voswinkel 2002, 105) sondern auch konträr in Bezug auf Anforderung und Intentionalität der Kommunikationsarbeit der Agenten. Im Folgenden sollen daher die zentralen Leitlinien der Kommunikationsarbeit in Callcentern nachgezeichnet und im Hinblick auf mögliche Widersprüche und Ambivalenzen diskutiert werden. Angereichert wird diese Diskussion mit Auszügen aus Erfahrungsberichten zu den Schwierigkeiten und Problemen der professionellen Telefonarbeit aus der Sicht von Studierenden des Masterstudiengangs Sprechwissenschaft.

Im Rahmen eines Studentenpraxistages hatten Studierende mehrfach Gelegenheit bei der *davero dialog GmbH* in die Rolle der Callcenteragenten zu schlüpfen und Kundentelefonate im Live-Betrieb zu führen. Die Studentenpraxistage waren methodisch als eine Art beobachtende Teilnahme konzipiert, wobei zugleich Daten in Form von *one-way*-Gesprächsaufzeichnungen von den Studierenden und Agenten erhoben wurden sowie Beobachtungsprotokolle dieser teilnehmenden Beobachtung angelegt wurden. Entsprechend sollten die Studierenden während und im Nachgang des letzten Praxistages im Jahr 2014 ihre Erfahrungen, die Selbst- und Fremdbeobachtungen bei der Telefonie protokollieren, systematisieren und als Erfahrungsbericht zusammenfassen. Aus einer Doppelperspektive als institutions-externe Beobachter (Außenperspektive) einerseits und als selbst involvierte Kundenberater (Innenperspektive) andererseits, verdeutlichen die Auszüge aus diesen Berichten der sechs Studierenden zentrale problematische Aspekte der Kommunikationsarbeit im Callcenter.

a) Kundenorientierung

Zu dem wohl populärsten Leitbild kommunikationspolitischer Zielsetzungen von Unternehmen zählt die Kundenorientierung (vgl. Bruhn 2015, 2; Fiehler/Schmitt 2007, 344; Seidel 2007, 3; Wulf 2006, 23; Habscheid 2003, 211; Holtgrewe/Voswinkel 2000, 2). Im betriebswirtschaftlichen Kontext nimmt die Kundenorientierung seit den 1990er Jahren eine Art Schlüsselrolle im strategischen Management von Unternehmen ein. Je nach Ansatz wird dabei unterschieden in Kundenorientierung als Wettbewerbsstrategie, als Unternehmenskultur oder Marketingkonzept. Bei letzterem, z.B. im Rahmen des *Relationship Marketing* gilt die konsequente Kundenorientierung als Maxime bei der Planung und Steuerung sämtlicher Aktivitäten und umfasst damit auch den Bereich der externen Kommunikation von Unternehmen (vgl. Bruhn 2015, 2). Hintergrund dieser strategischen Ausrichtung an den Bedürfnissen und Wünschen der Kunden ist die Erkenntnis, dass hohe Kundenzufriedenheit langlebige und damit profitable Kundenbeziehungen generiert (ebd.). Die Orientierung am Kunden gilt als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit, mit der die Bindung an das Unternehmen bzw. die Marke gewährleistet werden soll. Für den Dienstleistungsbereich definiert Seidel (2007) aus betriebswirtschaftlicher Perspektive Kundenorientierung „[...] als die differenzierte Berücksichtigung der Einzelinteressen gegenwärtiger und potentieller Kunden in allen Phasen des Dienstleistungsprozesses mit dem Ziel der Steigerung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung“ (ebd. 4). Kundennähe und Kundenorientierung bilden die Grundvoraussetzung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von Dienstleistungsunternehmen (vgl. ebd. 3). Für den Bereich der Kommunikation im direkten Kundenkontakt unter dem Fokus der Kundenorientierung konstatiert Seidel (2007) aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sowohl theoretische als auch methodische Defizite und unterstreicht damit den o.g. Befund von Holtgrewe/Kerst (2002).

„Kundenorientiertes Kommunikationsverhalten stand bisher somit noch nicht ausreichend im Mittelpunkt des Forschungsinteresses: theoretisch fundierte, konkrete Kriterien für kundenorientiertes Kommunikationsverhalten und deren Operationalisierung fehlen.“ (Seidel 2007, 11)

Die Maxime der Kundenorientierung hat in den letzten Jahren auch deshalb an ökonomischer Bedeutung in der Unternehmenswirtschaft gewonnen, weil die zunehmende Sättigung der Märkte, der steigende Konkurrenz- und Kostendruck sowie die progressiven Ansprüche der Kunden die Aufmerksamkeit vom Produkt und der Produktqualität auf die damit verbundene Dienstleistungsarbeit und

das Image von Unternehmen und Marken lenken. Kunden sollen sich mit einer Marke und der dahinterstehenden Ideologie identifizieren. Dies soll durch ein umfassendes und individuell abgestimmtes Angebot erreicht werden, das psychosoziale Beziehungsqualitäten mit einschließt, die gerade durch die Kommunikationsarbeit der Kundenberater am Telefon transportiert werden (vgl. Habscheid 2003, 212).

Kundennähe und Kundenorientierung werden in der Kommunikation von Mitarbeitern und Unternehmen strategisch eingesetzt und können in diesem Sinne als rhetorische Maximen aufgefasst werden. Nach Fiehler/Schmitt (2007) bedeutet Kundenorientierung, dass Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche der Kunden in der Gesprächsführung erkannt, in einer angenehmen, persönlichen Art und Weise und nach Möglichkeit effektiv erfüllt werden (vgl. ebd. 344). Dieses Verständnis richtet den Fokus verstärkt auf die Beziehungsqualität, die v.a. in der unmittelbaren, (auch fern-)mündlichen Kommunikation zum Ausdruck gebracht wird. Um Kundenorientierung im Dienstleistungsbereich zu untersuchen, rückt verstärkt die Analyse der Interaktion zwischen Unternehmensvertretern und Kunden in den Fokus. Schließlich ist die Kommunikationsarbeit und Kundenberatung Teil der Dienstleistung (vgl. Seidel 2007, 6).

Die Anweisungen und Vorgaben der Ratgeberliteratur, die zuvor unter dem konzeptionellen Aspekt der Betonung der Beziehungsebene erläutert wurden, zielen im Kern auf das Konzept der Kundenorientierung und dessen Umsetzung in der mündlichen Kommunikation. Im Vordergrund stehen dabei die Techniken und Formulierungen, die als kundenorientierte Sprache bzw. kundenorientiertes Gesprächsverhalten gehandelt werden (Namensansprache, Telefonlächeln, Aufwertungen und verbale Bonbons).

Dass die alltägliche Praxis der Kommunikation mit Kunden den formulierten Ansprüchen in vielerlei Hinsicht nicht entspricht, zeigen u.a. Fiehler/Schmitt (2007). Für die Mängel in der Kundenorientierung erklären sie folgende Gründe für verantwortlich (vgl. ebd. 344):

- unterschiedliche Perspektiven von Unternehmensvertretern und Kunden und mangelnde Perspektivübernahme von Seiten der Mitarbeiter,
- grundlegende Einstellung bzw. Haltung der Mitarbeiter gegenüber den Kunden, die mitunter als inkompetente Störquelle betrachtet werden,
- falsche Vorstellungen über Gespräche und den damit verbundenen eigenen Handlungsanteilen.

Holtgrewe/Voswinkel (2000; auch Menzler-Trott 2002, 166 ff.) machen aus arbeits- und organisationssoziologischer Perspektive auf Dilemmata im Zusammenhang mit Kundenorientierung in Callcentern aufmerksam, die sich aus der

Unvereinbarkeit verschiedener organisationaler Handlungsrationaltäten ergeben. Sie zeigen, wie Unternehmen „Kundenorientierung als professionelles Ethos gegenüber den Beschäftigten zugleich einfordern und entwerten“ (Holtgrewe/Voswinkel 2000, 5). In Callcentern zeigt sich dieses Paradox in erster Linie daran, dass einerseits harte Kennziffern für Gesprächsdauer, Antwortzeiten und Anzahl der zu bearbeitenden Gespräche als Zielnormen vorgegeben werden, dass auf der anderen Seite aktive und individuelle Beratung, kompetente Problemlösung und Freundlichkeit gefordert und deren Umsetzung im Gespräch bewertet werden. Der Widerspruch und die Unvereinbarkeit dieser Vorgaben wird dabei nicht thematisiert und auf das Arbeitshandeln der Beschäftigten verlagert (vgl. ebd. 7). Mit Bezug auf den von Fiehler/Schmitt (s.o.) genannten Aspekt der grundlegenden Einstellung und Haltung der Telefonagenten den Kunden gegenüber sei an dieser Stelle noch einmal auf das Ausgangskonzept verwiesen, das Kommunikation als Konfrontation und Wettkampf konzipiert und den Gesprächspartner als Gegner. Dass unter dieser Perspektive die Maxime der Kundenorientierung zu einer inhaltsleeren aber wettbewerbsfähigen Floskel wird, ist evident. Auch die bei Fiehler/Schmitt (2007) und Szymenderski (2004) als problematisch beschriebene Haltung gegenüber den Kunden ‚als Belastungsfaktoren‘ (Szymenderski 2004) zeigt, dass die vom Management verordnete Kundenorientierung als Marketingkonzept mit der institutionell geprägten Haltung der Telefonagenten den Kunden und damit auch ihrer eigenen Kommunikationsarbeit und -rolle gegenüber in Konflikt gerät.

Die Selbsterfahrungen und -beobachtungen der Studierenden des Studentenpraxistages im Jahr 2014 belegen diesen Befund. In Bezug auf die Kundenorientierung wird deutlich, dass diese Maxime offenbar diffus und unpräzise als übergeordnetes Prinzip über der Kundenkommunikation schwebt, welches zugleich permanent mit den konkreten Gesprächs- und Kampagnenzielen konfligiert. Die nachfolgende Passage zeigt die Selbstbeobachtung einer Studentin. Aufgabe war, die eigene Telefonie unter dem Aspekt der Kundenorientierung zu reflektieren. Zu ihren Problemen bei der Umsetzung dieser Gesprächsmaxime schreibt sie (vgl. ausführlich dazu die Ausführungen der Studentin A in Anhang A.2):

„Die Zielsetzung der Telefonate war mir nicht ganz klar. Ich erinnerte mich an eine Anweisung, die besagte, es sei wichtig, sowohl die XXXkurse als auch das XXXprogramm vorzustellen. Außerdem wäre es von hoher Relevanz, den Infobrief zu verschicken. Durch diese Korsage vermeintlicher Ziele war es schwierig, mich tatsächlich auf den Kunden einzulassen und an seinen Bedürfnissen zu orientieren. Es spielte die Angst mit, den Vorgaben nicht gerecht zu werden.“

Studentin A zum Callcenter-Praxistag bei der *davero dialog GmbH* am 04.12.2014

Weiter schreibt sie, dass diese Angst in ihren Kundengesprächen dazu führte, möglichst schnell und viel zu sprechen, um die Kunden im Gespräch zu halten und reflektiert, dass so jedoch den Kunden „wenig Raum gelassen wurde, um ihre Bedürfnisse und Anliegen zu äußern.“ (Studentin A, Anhang A.2). Hat Kundenorientierung in der Kommunikation das eingangs erwähnte Ziel der differenzierten Berücksichtigung der Einzelinteressen (vgl. Fiehler 2007), so braucht es im Gespräch zunächst einmal den Raum, diese Einzelinteressen zu bekunden. Das aber verhindern, wie die Studentin oben schreibt, unklare Zielvorgaben, was folgend unter der Maxime der Zielorientierung diskutiert wird.

b) Zielorientierung

Zielorientierung bezieht sich auf das konkrete Gesprächsanliegen und die Realisierung des mit dem Gespräch verfolgten Ziels. Gesprächsziele können sein: Erfolgreicher Verkauf, gute Beratung, Hilfe bei Störungen oder die zufriedenstellende Bearbeitung von Reklamationen. Mit der Zielverfolgung untrennbar verbunden ist die Ergebnisorientierung. Diese nimmt weniger das Einzelgespräch, sondern vielmehr das übergeordnete Kampagnenziel und damit auch das Auftraggeberziel in den Fokus. Hinter der Ergebnisorientierung verbirgt sich zugleich die Kundenbindungsstrategie des auftraggebenden Unternehmens. Ergebnisse gezielter Telefonkampagnen können sein: Gewinnmaximierung, Senkung der Kündiger-Quote, Kundenrückgewinnung, positive Kundenkontakte, usw. Im Zusammenhang mit der Maxime der Zielorientierung erörtert Plog (1996) die grundlegende Frage nach der Perspektive, von der aus die Zielerreichung beurteilt wird. Wird die Zielorientierung einseitig von den Zielen des Unternehmens, das die Callcentermitarbeiter in ihrer Funktion als Verkäufer, Berater usw. vertreten, gedacht? Oder stehen im Sinne der Kundenorientierung die Kundenziele im Mittelpunkt, wenn es darum geht zu bewerten, ob ein Gespräch das (Kunden-)Ziel erreicht hat? Oder wird gar von den Zielen beider Gesprächspartner ausgegangen? Je nachdem, welche Betrachtungsweise man zugrunde legt, ergeben sich in der Beurteilung der Zielerreichung je andere Erfolgsmaßstäbe. Im Verkaufsgespräch können das sein: der erteilte Auftrag bzw. das verkaufte Produkt; das geweckte Interesse ggf. mit der jedoch nicht zwingenden Aussicht auf einen späteren Kauf oder auch einfach nur die grundlegend signalisierte Gesprächsbereitschaft des Kunden (vgl. ebd. 37).

Nicht nur die Perspektivenvielfalt in der Beurteilung der Zielorientierung birgt Problempotential. Auch die Unterschiedlichkeit der Zielvorgaben und -konstellationen vom auftraggebenden Unternehmen auf der einen Seite und dem Callcenter auf der anderen Seite erschweren die Kommunikationsarbeit der

Agenten. Grenzstellenarbeit manifestiert sich damit auch in widersprüchlichen Zielstellungen, und die Agenten verfolgen an der Schnittstelle zwischen Kunden, Auftraggeber und Arbeitgeber (Callcenter) immer gleichzeitig verschiedene Ziele. Unterschieden werden können zunächst grob die individuellen und intrinsischen Ziele der Mitarbeiter (Selbstdarstellung, Display von Expertentum, Vermeidung von Konflikten usw.) und die extrinsischen und institutionellen Ziele. Diese sind von den Auftraggebern und Arbeitgebern, d.h. dem Callcenter als Organisationseinheit vorgegeben und betreffen mitunter fast alle Ebenen der Kommunikation.

Menzler-Trott (2002) bemängeln in Bezug auf die Kommunikationsarbeit im Callcenter das Fehlen einer Werthierarchie. So müssen die Mitarbeiter typischerweise den Balanceakt zwischen gleichrangigen Werten aushalten und versuchen, die „Mitte zwischen diesen zwei Werten in Echtzeit aus[zu]pendeln“ (Menzler-Trott 2002, 163). In Bezug auf die Maxime der Zielorientierung fehlt es analog dazu auch an einer der Werthierarchie entsprechenden Zielpriorisierung. Denn nur wenn die verschiedenen, mit dem Gespräch verfolgten Ziele hierarchisiert werden, sind Gespräche auf globaler Ebene auch (bedingt) steuerbar (vgl. Bremerich-Voß 2009, 2322). In Bezug auf telefonische Kundengespräche stellt sich die Frage: Was ist das oberste Ziel, das aus unternehmerischer Perspektive erreicht und verfolgt werden soll, und was ist das kommunikative Ziel? Wie stehen diese Ziele in Relation zueinander? Welche weiteren Ziele werden verfolgt?

Im Fall der vorliegenden Haltearbeits-Kampagne, in deren Rahmen der Studentenpraxistag 2014 bei der *davero dialog GmbH* stattfand, gab es zwar keine quantitativen Vorgaben in Bezug auf die Länge der Gespräche, dennoch verfolgen den Beobachtungen zufolge viele Mitarbeiter das (vielleicht unbewusste) Ziel, die Gespräche reibungslos nach den Vorgaben des Leitfadens abzarbeiten. Dies gelingt nur, wenn sich die Kunden an die Rationalitätsprinzipien der Organisation anpassen, die die Kommunikation auch über Bedienung und Eingabe von Informationen in die Datenmaske steuern. Gleichzeitig aber überfrachtet der Auftraggeber die Kampagne mit Themen und Inhalten, die in den Gesprächen zu bearbeiten sind, so dass die Agenten vor dem Problem stehen, eine kunden- und situationsgerechte Auswahl treffen zu müssen, die zugleich die Wirtschaftlichkeit des Arbeitgeberunternehmens sichert. Mit dieser Erfahrung sahen sich auch die am Praxistag beteiligten Studierenden konfrontiert. Studentin C schildert dazu folgende Beobachtung der eigenen und fremdbeobachteten Telefonie (vgl. Ausführungen der Studentin C in Anhang A.2):

„Durch das gemeinsame Auswertungsgespräch [...] fiel auf, dass die Geschäftsführung und die telefonierenden Agenten unterschiedliche Ziele haben. [...] Der Geschäftsführung geht es, wie bereits in der Einleitung beschrieben, um eine emotionale Bindung der Versicherten [...]. Für die Agenten war es hingegen wichtig alle Informationen aus dem Leitfaden korrekt zu übermitteln und am Ende des Gesprächs einen Informationsbrief zu versenden. Durch diese vermeintlichen Fehlinformationen fiel es den Agenten schwer ein freies, authentisches Gespräch fernab von dem vorgeformten Leitfaden [Sic!] zu führen, was in Bezug auf eine emotionale Kundenbindung von Vorteil wäre.“

Studentin C zum Callcenter-Praxistag bei der *davero dialog GmbH* am 04.12.2014

„Die geschulten Agenten hatten kaum Probleme mit der Bedienung der Maske [...]. Jedoch fehlte hier durch einen automatisierten Ablauf oftmals gezieltes Nachfragen, z.B. welches Angebot den Kunden interessieren könnte. Das führte dazu, dass oftmals alle Informationen der Kampagne präsentiert wurden und diese nicht speziell auf den Kunden abgestimmt waren.“

Studentin C zum Callcenter-Praxistag bei der *davero dialog GmbH* am 04.12.2014

Letztlich gibt es die individuellen (bewussten und unbewussten) Ziele der Mitarbeiter, über die an dieser Stelle nur gemutmaßt werden kann. Sie sind wohl vorwiegend intrinsisch motiviert und können z.B. dem Zweck der Selbstdarstellung dienen, etwa um sich als Experte auszuweisen. Sie können aber auch als verdeckte Ziele die Kommunikation steuern. Dies ist der Fall, wenn sich die Agenten hinter den schriftlich formulierten Gesprächsleitfadentexten verstecken oder wenn sie, wie die Studentin C beschreibt, es vermeiden Fragen zu stellen. Dahinter steht womöglich die Tendenz, sich von der Telefonie zu distanzieren bzw. sich nicht individuell verantwortlich zu zeigen oder angreifbar zu machen.

Insgesamt erscheint die Maxime der Zielorientierung in der Kommunikationsarbeit vor dem Hintergrundschwung aus Zielvorgaben, in dem die Agenten orientierungslos zurückgelassen werden, tatsächlich als die ‚nebelige Mischung‘, die Holtgrewe/Voswinkel (2002) beschreiben. Zudem steht die Zielorientierung nicht selten der Maxime der Kundenorientierung entgegen, denn sie bezieht sich in erster Linie auf die unternehmenswirtschaftlichen Ziele. In diesem unternehmenswirtschaftlichen Sinn steht Zielorientierung in enger Verbindung mit der Motivation, der Leistungsbereitschaft und dem Engagement der Mitarbeiter (vgl. Mistele/Kirpal 2006, 2). Aus diesem Grund kommen in Callcentern oft leistungsbezogene Vergütungsformen, die an den ökonomischen Erfolg gebunden sind, zum Einsatz. Richtwert für diese Form der Umsatzbeteiligung von Callcenteragenten ist z.B. die Zahl der Vertragsabschlüsse. Für Mitarbeiter, die nach diesen oder ähnlichen Vergütungssystemen entlohnt werden, zählt am En-

de der effektive Verkauf, nicht aber die Beratungsleistung und dies besonders dann, wenn die Beratung viel Zeit in Anspruch nimmt und damit Verkaufschancen blockiert (Holtgrewe/Voswinkel 2000, 5).

„Das Erfolgsgeld soll die Beschäftigten also darauf hinweisen, dass ihre jeweiligen Tätigkeiten sich selbst finanzieren müssen. Sie werden in dem Sinne als unternehmerisch tätige Mitarbeiter behandelt, als sie ihre Leistung stets im Hinblick auf den Markterfolg betrachten, also reflektieren sollen, ob sie sich rechnet. Damit werden solche Leistungen, die sich am Markt nicht rechnen, entwertet. Und das gilt eben auch für kundenorientierte Beratungs- oder Zusatzleistungen, die nicht bereits im Preis kalkuliert und hiervon abgedeckt sind.“ (Holtgrewe/Voswinkel 2000, 6)

Zielorientierung und Kundenorientierung führen häufig zu Widersprüchen in den Handlungsanweisungen, ein Dilemma, dessen Auflösung i.d.R. von den Beschäftigten erwartet wird. Neben der Kunden- und Zielorientierung geht es aus der sprecherzentrierten Perspektive der Ratgeber- und Callcenterpraxis bei der Kommunikationsarbeit v.a. um eines: die konsequente Führung und Steuerung der Gespräche im Sinne der unternehmenswirtschaftlichen Zielsetzungen. Als grundlegend für die Realisierung der anderen beiden Maximen der Kunden- und Zielorientierung wird dabei die Maxime der aktiven Gesprächsführung betrachtet.

c) Aktive Gesprächsführung

Die Maxime der aktiven Gesprächsführung bezieht sich auf die agentenseitige Lenkung des Gesprächs im Sinne der jeweiligen Gesprächsziele. Damit ist diese Leitlinie eng mit der der Zielorientierung verbunden. Unternehmensseitig sichert die Maxime zugleich die Wirtschaftlichkeit des Callcenters, denn so sollen auch die Bearbeitungszeiten kurz gehalten und das Servicelevel gesichert werden. Dass die forcierende Herbeiführung des Gesprächsziels durch die aktive Gesprächsführung nicht unproblematisch ist, zeigen Untersuchungen u.a. zu Beratungs- und Reklamationsgesprächen (Rothe *i.V.*; Bose et al. 2012; Knapp-Litschko 2001; Fiehler/Kindt 1994; Antos 1992b). Als typisches Problem wird hier die vorschnelle Problem- oder Anliegentypisierung durch die Agenten genannt. Um das Gespräch aktiv auf dessen Ziel hin zu lenken und damit zugleich Bearbeitungs- bzw. Gesprächszeiten zu verkürzen, ordnen die Agenten häufig Kundenprobleme prototypischen Fällen zu und forcieren so die Lösung eines falsch verstandenen Problems. Die Folge ist das Gegenteil des gewünschten Effektes der Verkürzung von Gesprächs- und Bearbeitungszeiten. Es kommt zu

Missverständnissen, Schleifenbildungen und mitunter auch zu Verärgerungen der Kunden.

Durch die Rationalisierung der Kommunikation, durch gesprächssteuernde Mittel und Maßnahmen wie Gesprächsleitfäden oder Zeitvorgaben soll die aktive Gesprächsführung gefördert werden (vgl. Lewinska 2005, 33). Dabei sind es insbesondere die Gesprächsleitfäden, die die aktive Gesprächsführung der Agenten unterstützen sollen, indem sie z.B. bestimmte Fragen oder proaktive Formulierungen vorgeben. Im Resultat allerdings unterstützen diese detailliert vorgeplanten Gesprächshilfen nicht nur die aktive Gesprächsführung, sondern zwingen dabei v.a. die Kunden zugleich in eine passive Gesprächsrolle und machen so mitunter eine echte und aktive Gesprächsbeteiligung beider Gesprächspartner unmöglich. Die Selbstreflexion der Studentin B vom Studentenpraxistag 2014 macht dies deutlich (vgl. ausführlich dazu die Ausführungen der Studentin B in Anhang A.2):

„Da ich mit dem XXXprogramm und einer solchen Gesprächssituation jedoch nicht sehr vertraut war, stützte ich mich zu sehr auf das mir vorliegende Skript. Mein Gesprächsleitfaden baute sich selten an den Äußerungen meiner Gesprächspartner/-innen auf. Anstatt näher auf das Gesagte einzugehen, verwies ich ohne Zusammenhang auf weitere Punkte meines Skriptes.“

Studentin B zum Callcenter-Praxistag bei der *davero dialog GmbH* am 04.12.2014

Die Ausführungen der Studentin B belegen, was wohl auch auf viele der Agenten zutreffen dürfte: Das Skript gibt ihnen Sicherheit. Zugleich wird hier ein Negativeffekt angesprochen, der zwangsläufig eintritt, wenn Skripte nicht als grobe Gerüste für den Gesprächsablauf, sondern als detaillierte Texte vorgeplant werden: Es fehlt an situativer und gesprächspartnerbezogener Passung der Inhalte und Informationen. Studentin B spricht davon, dass sie nicht auf das vom Kunden Gesagte einging und stattdessen zusammenhangslos die Inhalte ihres Skripts referierte. Was fehlte, war der referenzielle Bezug ihrer Aussagen auf die konkreten Beiträge, das Vorwissen, die aktuelle Befindlichkeit und die antizipierten Ziele ihres Gesprächspartners. Damit fehlte es ihren skriptbasierten Beiträgen an Adressatenzuschnitt (*recipient design*). Das Zuschneiden der eigenen Gesprächsbeiträge auf den jeweiligen Gesprächspartner ist eine grundlegende Interaktionsaufgabe und die über den Adressatenzuschnitt von Äußerungen hergestellte intersubjektivität und Reziprozität ist zugleich ein Grundmerkmal von Gesprächen (vgl. Deppermann/Blühdorn 2013, 7 ff. sowie die Ausführungen in Kap. 3.2.2.2)

Im Kontext der Diskussion um Leitlinien der Kommunikationsarbeit im Callcenter baut Plog (1996) mit der Maxime der **Situationsorientierung** eine Brücke zwischen den widerstreitenden Leitlinien. Ihr Vorschlag zur Bestimmung des ‚idealen‘ Telefonverkaufsgesprächs (ebd. 37) fußt auf der normativen Bewertung von Gesprächen auf Basis der situativen Handlungsbedingungen, unter denen sie ablaufen. In diesem Sinn wird die situationsangemessene Anpassung des Gesprächsverhaltens zur Maxime und zum Maßstab erfolgreicher Kommunikationsarbeit. Damit legt Plog zugleich das Konzept eines Idealgesprächs vor, welches die Widersprüchlichkeit von Kunden- vs. Zielorientierung auflöst. Sie setzt dieser ein flexibles, zugleich aber normatives Konzept entgegen, das sich am Kriterium der Situationsangemessenheit orientiert und die kommunikationssteuernden Situationsfaktoren in den Blick nimmt. Ein Idealgespräch würde sich nach diesem Konzept an einem nachweisbar positiven Verlauf auf der Sach- und Beziehungsebene für beide Gesprächspartner zeigen: „Ein Idealgespräch baut insofern als langfristige Konzeption auf Komplementarität (Interessensausgleich) oder Kooperativität (gemeinsame Interessen).“ (Plog 1996, 38).

3.1.4 Zwischenbilanz zur Gesprächskonzeption der Anwendungspraxis

Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2 erörterten Aspekte und Besonderheiten der institutionellen Gesprächsproduktion und Kommunikationsarbeit in Callcentern lassen sich die zentralen Befunde der ratgeberbasierten Gesprächskonzeption verstehen und erklären: Gespräche in der telefonischen Kundenbetreuung sind aus wirtschaftlicher Perspektive Teil eines umfassenden Produktpaketes. Die Beratungsleistung, die Entgegennahme und Bearbeitung von Kundenanliegen am Telefon umschließen als Servicedienstleistung das eigentliche Produkt und machen damit einen Teilaspekt der Gesamtleistung und der durch Kunden wahrgenommenen Produktqualität aus. Callcenter übernehmen, egal ob als interne Unternehmenseinheiten oder als externe Dienstleister, diesen interaktiv-kommunikativen Aspekt des Produktpaketes: Das Kundengespräch ist ein Produkt und damit die Ware, mit der sie ihren Umsatz sichern. Damit werden Produktionsmaßstäbe, die beispielsweise für die Warengüterproduktion gelten, auf die professionalisierte Kundenkommunikation übertragen (vgl. Kap. 2.3). Diese Maßstäbe lassen sich jedoch nur bedingt für den Bereich der mündlichen Kommunikation unter Realbedingungen ansetzen, zumal dabei die Planung, Steuerung und Kontrolle der Gesprächsproduktion nur einseitig, vom Unternehmen her, gedacht wird. Zwar werden die Kunden zunehmend in die Rationalitäten, Verfahrens- und Kommunikationslogiken der Organisationen eingepasst, letztlich bleiben sie doch immer zu einem gewissen Grad eine unkontrollierbare und

nicht steuerbare Variable im Dienstleistungserbringungsprozess (vgl. Kap. 2.4). Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive ist damit der Kunde Quelle von Unsicherheit, der als unberechenbare Größe die Produktion der Dienstleistungsarbeit beeinflusst.

„Die Sicherstellung einer gleichbleibenden Qualität des Dienstleistungsprozesses und -ergebnisses ist aufgrund der Integration des ‚Fremdfaktors‘ in den Prozess der Dienstleistungserstellung kaum möglich. [...] Die Integration des Fremdfaktors kommt insbesondere dann zum Tragen, wenn es sich bei dem Fremdfaktor um ein Individuum handelt, das im Rahmen der Dienstleistungserstellung auf das Individuum Mitarbeiter trifft.“ (Seidel 2007, 30)

Vor diesem Hintergrund ist die Ratgeberliteratur und Trainingspraxis zum professionellen Telefonieren angesiedelt. Sie dominiert eine unidirektional-sprecherzentrierte und technologisch-instrumentalistische Perspektive auf das Komplexphänomen ‚Gespräch‘ (vgl. Lägél 2017, 112 ff. und 2014, 11 f.; Bergmann 1999, 233 f.; Fiehler 1999a, 28 f.). Im Kern wird mündliche Kommunikation in erster Linie auf den Aspekt der sprecherseitigen Beziehungsarbeit reduziert und als Anwendung entsprechender Gesprächstechniken didaktisiert (vgl. Antos 1996, 114). Im konzeptionellen Vordergrund steht die Produktperspektive, nicht ein auf Interaktion gründendes Prozessverständnis. Zutreffend ist der Befund Bergmanns, die im Rahmen ihrer linguistischen Analyse rhetorischer Ratgeberliteratur zu folgendem Schluss kommt (Bergmann 1999, 233):

„Die Ratgeber präsentieren sich der technikverwöhnten Leserschaft als „Kommunikationstechnologie“, deren Konstruktionsmechanismen nur gelernt werden müssen. In dieser betont zweckrational-technologischen Betrachtungsweise reduziert sich Kommunikation auf eine erlernbare Technik, auf Handwerk. [...] In der Industriegesellschaft ist technologisches Denken die vorherrschende Denkart. [...]. Es gibt nach allgemeiner Auffassung klare Richtlinien und Gesetze, nach denen z.B. ein Gerät konstruiert ist und funktioniert. Solche Regeln werden schließlich ebenso von der Kommunikation erwartet und von den Ratgebern erwartungsgemäß entwickelt.“

Das Eisberg-Modell und die auf die Telefonkommunikation applizierte 13-87-Regel verbaler und nonverbaler Wirkungsfaktoren stehen im gesprächstheoretischen Kern der Ratgeberpraxis. Sie liefern die Grundlage für die didaktischen Empfehlungen und Anweisungen und rechtfertigen die gesprächskonzeptionelle Beziehungsbetonung. Die Telefonie-Ratgeber gründen auf ein sprecherzentriertes Kommunikationskonzept, das den ko-produktiven und kooperativen Part des Gesprächspartners beschneidet und sich im Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konfrontation bewegt. Die Folge ist eine bereits im Konzept angelegte

Entmündigung des Gesprächspartners. In den der Ratgeberpraxis zugrundeliegenden Modellvorstellungen hat dieser seinen Platz vordergründig als zu steuernde, zu kontrollierende und mitunter zu überwindende Variable im Kommunikationsprozess. Dabei ist der Blick auf den Gesprächspartner oder Kunden als intervenierende Variable durchaus ambivalent: Aus wirtschaftlicher Perspektive sind Kunden das wichtigste Gut und zugleich die potentiellen Störquellen der standardisierten Kommunikationsarbeit. Aus rhetorischer Perspektive stellen sich Kunden als potentielle Widerstände den Agentenzielen entgegen. Aus interaktionaler Perspektive sind Kunden aktive Mitgestalter und -lenker der Gespräche. Insgesamt dominiert in der Ratgeberliteratur jedoch ein Kundenbild, das Kunden als Gesprächspartner als Gegenspieler oder Widerständler konzipiert. Diese ratgeberbasierten Annahmen über die Kunden prägen letztlich auch das ‚Partnermodell‘ (Deppermann/Blühdorn 2013, 9) vieler Agenten. Das Partnermodell, verstanden als die modellhafte (meta-)kognitive Repräsentation der Gesprächspartner, ist entscheidende Grundlage für Praktiken der Turnkonstruktion und der Herstellung von Interaktivität in Gesprächen (vgl. ebd.).

„Das Partnermodell ist immer perspektivisch: Es ist ein Modell des Sprechers vom Adressaten. Dies muss keineswegs identisch sein mit dem, was der Rezipient selbst glaubt, fühlt, erwartet etc. bzw. welcher sozialen Kategorie er tatsächlich bzw. nach seiner eigenen Definition zugehört. Ob das Partnermodell korrekt ist bzw. vom Partner akzeptiert wird, kann oft nur im Zuge interaktiver Aushandlung geklärt werden.“ (Deppermann/Blühdorn 2013, 9)

Die auf diesem Gesprächs- und Partnermodell basierenden didaktischen Empfehlungen der Ratgeber setzen mit Hinweisen und Techniken vorrangig auf den Abbau bzw. die Überwindung des potentiellen Widerstands der Kunden, nicht aber auf die Integration des ‚Fremdfaktors‘ mit seinen Interessen, Absichten und Zielen in den gemeinsam zu verantwortenden Gesprächsprozess. Diese statische Produktperspektive negiert zudem den interaktiven Prozesscharakter mündlicher Kommunikation und damit die wechselseitige Beeinflussung beider Gesprächspartner (zum Konzeptualisierungsproblem aus gesprächsanalytischer Perspektive vgl. Fiehler 1999a, 33 f.). In Konflikt gerät das ratgeberbasierte Gesprächs- und Partnermodell auch in Bezug auf den Aspekt der Beziehungsarbeit und der mit ihr verbundenen Wertschätzungsmaxime. Innere Haltung und äußeres Gesprächsverhalten der Agenten erfordern einen wertschätzenden Umgang mit dem Kunden, der, wie die Ratgeber fordern, einen ehrlichen Kern haben soll. Gleichzeitig aber unterläuft das von den Autoren gezeichnete Kundenbild den wertschätzenden Umgang, zumindest solange es den Gesprächspartner als feindselig, widerspenstig oder gar minderwertig modelliert.

Während die unternehmensseitigen Rationalisierungs- und Standardisierungsmaßnahmen am Normalfall ansetzen (vgl. Kap. 2.4), versucht die Ratgeberliteratur die Komplexität mündlicher Kommunikationsprozesse auf eine überschaubare Anzahl typischer Situationen und Kunden zu reduzieren, für die sie das jeweils optimale Rezept mitliefert. Erfolgreiches Gesprächshandeln und kommunikative Kompetenz werden so auf eine materielle Dimension leicht zu erlernender Regeln und Techniken reduziert, denen im Kompetenzmodell der Ratgeberpraxis das Hauptgewicht zukommt. Zugleich betonen die Autoren auch die Bedeutung der immateriellen Dimension gesprächskompetenten Handelns. Dieser der Technikanwendung komplementäre Aspekt kommunikativer Kompetenz betrifft nach Meinung der Autoren die innere Haltung und Einstellung der Agenten, ihre Zuhör- und Empathiefähigkeit und ihre Intuition. Die ‚richtige‘ Intuition bildet in dieser Lesart den Angemessenheitsmaßstab für gelingendes Sprechhandeln. Diese weichen, psychosozialen Aspekte entziehen sich jedoch dem didaktischen Zugriff. Insgesamt stößt hier die Ratgeberpraxis an eine methodisch-didaktische Grenze bei der Vermittlung und Ausbildung interaktiver Kompetenzen. Zwangsläufig verlegt sie sich auf die Didaktisierung der technischen und regelbasierten Seite des Kompetenzkonzeptes. In der Gesamtschau fehlt es v.a. an Fokussierung und Operationalisierung der erwähnten weichen, psychosozialen Aspekte der Interaktion, denen im Kundengespräch eine enorme Bedeutung zukommt (vgl. Habscheid 2003, 211). Welche interaktiven und prozessualen Kompetenzen in der telefonischen Kundenbetreuung in Callcentern von Belang sind, auch vor dem Hintergrund der institutionellen Rahmenbedingungen der Kommunikationsarbeit, wird in Kapitel 3.3 herausgearbeitet. Damit soll dem hier angesprochenen Theoriedefizit der Ratgeber- und Callcenterpraxis begegnet und ein Brückenschlag zwischen der wissenschaftlichen Theorie in die Anwendungspraxis unternommen werden.

Vor dem Hintergrund der Beobachtungen von Studierenden des Callcenter-Praxistages bei der *davero dialog GmbH* am 04.12.2014 wurden die kommunikationsstrategischen Leitlinien der Callcenterbranche Kundenorientierung, Zielorientierung und aktive Gesprächsführung kritisch beleuchtet und diskutiert. Wie sich zeigt, stehen diese allzuoft in Widerspruch und zwingen letztlich die Agenten zum Spagat zwischen den widersprüchlichen Maximen. So ist beispielsweise wirkliche Kundenorientierung in der Kommunikationsarbeit nur möglich, wenn die Agenten mit anderen Ziel-, Gesprächs- und Qualitätsvorgaben brechen: Die Kundenberater müssen hierfür ein Stück der geforderten aktiven Gesprächsführung dem Kunden überlassen und ihm Raum im Gesprächsgeschehen zubilligen, der konzeptionell oftmals nicht vorgesehen ist; sie müssen zwischen den Kundenzielen und den ökonomischen Unternehmenszielen ver-

mitteln, wenn diese nicht deckungsgleich ausfallen; dafür müssen sie grundlegend zwischen den wirtschaftlichen und kommunikativen Zielen unterscheiden lernen und eine Zielpriorisierung vornehmen; sie müssen Standardvorgaben und -lösungen individuell variieren (vgl. Kap. 2.4), um in Einklang mit den Bedürfnissen ihrer Kunden zu gelangen. Letztlich müssen sie erfahren und lernen, den Regeln und Rezepten der Ratgeber auch hin und wieder zu misstrauen und dafür Vertrauen in die eigene Kommunikationsbiographie und die darin begründete Kompetenz aufzubauen.

Diese, hier an der Maxime der Kundenorientierung beispielhaft illustrierten, dilemmatischen Begleiterscheinungen der Kommunikationsarbeit im Kontext der professionellen Telefonie werden von den Ratgebern kaum thematisiert. Wohl aber arbeiten die Autoren der Praxishandbücher aus der Coach-Perspektive an der Motivation und inneren Haltung ihrer Zielgruppe. Die konzeptionelle Alleinverantwortung für das Gelingen und Scheitern von Gesprächen mag ein Grund für diese Tendenz zum Motivations-Coaching sein. Gleichwohl scheint in diesem Motivationsaufbau kein nachhaltiger Weg im Umgang mit der genuin spannungsreichen Kommunikationsarbeit zu liegen. Dies zumindest lassen die bis heute hohen Fluktuationszahlen in Callcentern vermuten. Dem komplexen Prozess von gelingender Verständigung in der Kommunikation scheint die Ratgeberliteratur überwiegend nicht gewachsen, allerdings lassen sich, v.a. in jüngeren Praxishandbüchern, Tendenzen einer zunehmend ganzheitlichen und auf wissenschaftlichen Grundlagen fußenden Gegenstandsbetrachtung ausmachen. Das der Anwendungspraxis zugrundeliegende Gesprächskonzept bewegt sich zwischen der Integration vs. Steuerung der Kunden; zwischen Normierung vs. Flexibilität; zwischen Abschottung vs. Beteiligung und zwischen massenproduktähnlicher Fließbandarbeit und filigraner Manufaktur.

Der hier verfolgte Ansatz stellt lediglich einen ersten Schritt zur Rekonstruktion des der Praxis zugrundeliegenden Gesprächskonzeptes dar. Um nachhaltige Veränderungsprozesse der Gesprächspraxis in Callcentern anzustoßen, bedarf es hier weiterführender, umfassend methodischer Untersuchungen, die sich auf eine breite empirische Datenbasis auch unterschiedlicher Datenquellen stützen. Die datengestützte Erschließung der unterschiedlichen Ausgangskonzepte in Theorie und Praxis scheint grundlegend, um den Ausgangspunkt für nachhaltige Veränderungsprozesse ausmachen zu können. Hierfür braucht es ein methodisches Vorgehen, das sich der Gesprächspraxis und der ihr zugrundeliegenden alltagsweltlichen Theorie mit Offenheit und gewissermaßen vorurteilsfrei annähert. Denkbar wäre hier ein Vorgehen etwa nach dem zirkulären Forschungsstil der *Grounded Theory*. Ein Vorteil des Vorgehens nach dem methodischen An-

satz der *Grounded Theory Method* (GTM) liegt in der Vielfalt der Datenarten, die in die Theoriebildung einfließen und die im Rahmen der Projektarbeit angefallen, bisher aber weitgehend ungenutzt geblieben sind: Beobachtungen der Telefonie und von Schulungsmaßnahmen und Coachings; Gespräche mit Personalentwicklern und Teamleitern; Selbstauskünfte und Erfahrungsberichte der Agenten und die diese Daten dokumentierenden Beobachtungs- und Gesprächsprotokolle. Auch eine gezielte Erhebung weiterer Daten zur Rekonstruktion des Gesprächskonzeptes in der professionellen Telefonie wäre denkbar. So könnten qualitative Interviews mit in der Praxis tätigen Personalentwicklern und Agenten Aufschluss darüber geben, wie das ‚Gespräche-Führen‘ mit seinen theoretischen und didaktischen Implikationen gedacht wird. Als Auswertungsverfahren bieten sich rekonstruktive Methoden an, vorzugsweise die qualitative Inhaltsanalyse, insbesondere die Variante der inhaltlich-strukturierenden Inhaltsanalyse (vgl. Schreier 2014, Art. 18, Absatz 8). Die in der vorliegenden Arbeit als relevant ermittelten Aspekte der Gesprächskonzeption der Ratgeberliteratur (Unidirektionalität und Sprecherzentrierung; Überbetonung der Beziehungsebene; technologische und instrumentalistische Orientierung; Konfrontation und Steuerung des Gesprächspartners anstelle von Integration usw.) könnten hier einen ersten Orientierungsrahmen bieten. Sie können als theoriegeleitete Kategorien an das Material herangetragen werden und durch weitere induktiv an den Daten entwickelten Oberkategorien ergänzt und durch Unterkategorien spezifiziert werden (vgl. ebd. Absatz 11).

3.2 Das Gespräch als Prozess – relevante Aspekte der Gegenstandsbestimmung für die professionelle Telefonie

Den ratgeberbasierten Modellvorstellungen sollen hier die wissenschaftlichen Auffassungen und Konzeptionen gegenübergestellt werden. Auf den ersten Blick mag diese zweifelsfrei nicht neue Darstellung grundlegender Aspekte der wissenschaftlichen Gesprächskonzeption redundant erscheinen, sie erfolgt jedoch an dieser Stelle aus verschiedenen Gründen: Um das Spannungsfeld aufzeigen zu können, in welchem die Untersuchungen und die darauf basierenden Optimierungsansätze im Rahmen der Projektarbeit angesiedelt sind, ist es notwendig, die divergierenden Perspektiven auf Gespräche in der Theorie und Anwendungspraxis in Kontrast zu setzen. Wie gezeigt wurde, nimmt sich sowohl die Ratgeberliteratur als auch die Schulungspraxis in Callcentern reduktionistisch aus, weshalb mit der nachfolgenden Darstellung die Komplexität des Gegenstandes ‚Gespräch‘ und des ‚Gespräche-Führens‘ verdeutlicht werden soll. Zudem speist sich die Projektarbeit und das Promotionsprojekt vielfach aus die-

sem Grundlagenwissen. Daher werden gezielt die theoretischen Aspekte herausgearbeitet, die sich für das Untersuchungsfeld – Gespräche in der professionellen Telefonie – als besonders relevant erwiesen haben. Die Beurteilung der Relevanz theoretischer Grundlagen stützt sich v.a. auf die Beobachtungen und Erfahrungen, die bei der Konzeption und Umsetzung konkreter Schulungsmaßnahmen in Callcentern gesammelt wurden.

Die Darstellung fußt auf sprechwissenschaftlichem und linguistischen Grundlagenwissen, wobei den linguistischen Grundlagen größeres Gewicht zukommt, da sich sprechwissenschaftliche Erkenntnisse meist auf den Anwendungsfall ‚Gesprächsführung‘ konzentrieren. Nimmt man jüngere sprechwissenschaftliche Einführungswerke in den Blick, so z.B. die „Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung“ von Pabst-Weinschenk aus dem Jahr 2004 oder die „Einführung in die Sprechwissenschaft“ von Bose et al. aus dem Jahr 2016, fällt auf, dass eine Theorie des Gesprächs nur am Rande erörtert wird. Bei Pabst-Weinschenk findet sich eine Abhandlung dazu unter der Gegenstandsbestimmung von ‚Rhetorischer Kommunikation‘ (2004, 110 f.) bei Bose et al. werden Grundlagen mit Fokus auf mögliche ‚rhetorische Gesprächsklassifikationen‘ (Neuber 2016c, 114 ff.) expliziert, wobei allerdings der Darstellung möglicher Klassifikationsansätze eindeutiges Gewicht zukommt.

Ausgangspunkt der Betrachtungen bilden die für den Anwendungsfall der professionellen Telefonie relevanten, grundlegenden wissenschaftlichen Positionen zu Theorie und Wesen der mündlichen Kommunikation (Kap. 3.2.1). Im anschließenden Kapitel 3.2.2 erfolgt eine Darstellung der unterschiedlichen Aufgabenebenen und der auf sie bezogenen Leistungen, die Beteiligte im Gesprächsprozess erbringen und interaktiv bearbeiten müssen. Darunter fallen grundlegende Prinzipien wie das der Kooperation, Verfahren der Situations- und Themensteuerung (Kap. 3.2.2.2 und 3.2.2.4), strukturelle Verfahren wie die Gesprächsorganisation (Kap. 3.2.2.3) sowie Aufgabenbereiche der Beziehungsgestaltung als konstitutiven Gesprächsbestandteil, etwa bei der Imagearbeit und dem Ausdruck von Höflichkeit (Kap. 3.2.2.5). Im darauffolgenden Kapitel 3.3 schließt sich die Darstellung der Auffassungen und Konzepte zum Begriff der Gesprächskompetenz an. Diese münden in einer zusammenführenden Betrachtung von zentralen Dimensionen und Aspekten kommunikativer Kompetenz in der telefonischen Kundenbetreuung. Das Ziel liegt in der theoriebasierten Modellierung kommunikativer Kompetenzen, welche in der Anwendungspraxis als differenzierte Konzeption zur Qualifikation der Mitarbeiter dienen kann. So soll dem angesprochenen Theoriedefizit der Ratgeber- und Anwendungspraxis begegnet und der Versuch eines Brückenschlages zwischen wissenschaftlicher Theorie und praktischer Anwendung unternommen werden.

3.2.1 Wissenschaftliche Erkenntnisse mit Relevanz für Gespräche im Kontext der professionellen Telefonie

Die wissenschaftliche Gegenstandsbestimmung ist geprägt von einer prozessorientierten Betrachtungsweise, die auf der Grundannahme der Ethnomethodologie aufbaut, gesellschaftliche Wirklichkeit und soziale Ordnung nicht als kulturhistorisch gegeben, sondern durch und in sozialer Interaktion aktiv hergestellt zu betrachten (vgl. Bergmann 2001, 920; 1994, 6). Der Gedanke von der Vollzugswirklichkeit als einer Wirklichkeit, die von den Beteiligten interaktiv, lokal und ko-präsent erzeugt wird (vgl. Bergmann 2001, 919; Kallmayer/Schütze 1976), bildet das Fundament der wissenschaftlichen Gesprächskonzeption. Zur Herstellung dieser Wirklichkeit im Gespräch greifen Gesprächsteilnehmer auf kommunikative Ressourcen zurück „d.h. sie benutzen systematische und meist routinisierte Gesprächspraktiken, mit denen sie im Gespräch Sinn herstellen und seinen Verlauf organisieren.“ (Deppermann 2008, 9). Um sich einander den Sinn und die Funktion ihrer Beiträge und kommunikativen Handlungen im Gespräch aufzuzeigen und darüber Wirklichkeit interaktiv herzustellen, nutzen Gesprächsbeteiligte sog. Aufzeigehandlungen (*displays*). Diese steuern die Handlungskoordination und Verständigung, was konzeptioneller Kern des *display*-Konzepts der Konversationsanalyse ist (vgl. Sacks et al. 1974).

„Das display-Konzept besagt also, dass interaktiv nicht nur Sinn und Ordnung hergestellt werden, sondern dass beides so vollzogen wird, dass Sinn und Ordnung als solche erkennbar hergestellt werden und dass auch ihr Erkennen signalisiert wird.“ (Deppermann 2000, 99)

Mit der Weiterentwicklung des Kerngedankens vom Vollzugscharakter der Interaktion in der Theorie der verbalen Interaktion nach Kallmayer/Schütze (1976) verbinden sich zentrale Grundannahmen, auf welche die wissenschaftliche Gegenstandsbestimmung im Wesentlichen aufbaut, darunter die Wechselseitigkeit der Interaktionskonstitution, die prospektiv-retrospektive Definitionsweise, die Existenz von Ordnungsstrukturen oder der Aspekt der Realitätssensitivität (vgl. ebd. oder Kallmayer 1985, 84 ff.). Von diesen Grundannahmen ausgehend sollen die wesentlichen Aspekte der für die professionelle Telefonie relevanten Bestimmungsstücke herausgearbeitet werden.

Von grundlegender Bedeutung für Gespräche der professionellen Telefonie ist in der wissenschaftlichen geprägten Konzeption des Gesprächsbegriffs zunächst der Gedanke vom **Miteinandersprechen** (z.B. Neuber 2016c; 2013; Hauch-Pabst-Weinschenk 2013; Lemke 2012; Gutenberg 2001; Geißner 1996b; 1981)

bzw. der **Interaktivität** (z.B. Bendel 2015; Becker-Mrotzek 2008; Deppermann 2008; 2000). Im konzeptionellen Kern steht damit das Gespräch als Gemeinschaftshandlung und der Prozess der interaktiven Hervorbringung. Gespräche entstehen durch wechselseitig aufeinander bezogene Beiträge und Handlungen. Das Aufeinander-Bezugnehmen wird über den spezifischen Adressatenzuschnitt (*recipient design*) der Beiträge realisiert. In der interaktiven Dimension fungieren damit Gesprächsbeiträge zugleich als *displays*, mittels derer wechselseitig die Äußerungsbedeutung und der Interpretationsrahmen ausgehandelt werden (vgl. Schwarze 2010, 87). In diesem Sinne können Gespräche als Verständigungs- und Aushandlungsprozesse verstanden werden, als deren grundlegende Funktion gilt: „etwas miteinander zur gemeinsamen Sache zu machen.“ (Geißner 2000, 66). Entgegen dem Gesprächsmodell der Anwendungs- und Ratgeberpraxis gilt damit das Gesprächshandeln, auch unter rhetorischer Perspektive, nicht als Individualleistung sondern als ein Miteinandersprechen von Menschen in der Gesellschaft (vgl. Geißner 2002, 199; 2000, 64 f.).

Mit Blick auf das ratgeberbasierte Gesprächsverständnis der Anwendungspraxis erscheint diese interaktive Perspektive von grundlegender Bedeutung, sowohl für die Analyse als auch für die Optimierung telefonischer Kundengespräche. Die grundlegende Erkenntnis, dass Gespräche gemeinsam bzw. interaktiv herzustellende und zu verantwortende Prozesse sind, hat Auswirkungen auf nahezu sämtliche Bereiche der ‚industriellen Gesprächsproduktion‘ – von der Planung von Kampagnen und Gesprächen (z.B. Gesprächsleitfäden) über die Schulung der Mitarbeiter bis hin zur Qualitätskontrolle und zum Qualitätsmanagement. Eine grundlegend interaktive Betrachtungsweise müsste in allen diesen Aspekten konsequent den Gesprächspartner als aktiven Teil der Prozessdynamik betrachten, von dessen Tun und Lassen, Motiven und Stimmungen usw. der Verlauf und das Ergebnis in entscheidendem Maße abhängen. Insbesondere mit Blick auf die vielfach verskripteten Gespräche wird deutlich, dass diese grundlegend interaktive (und kooperative) Betrachtungsweise und die damit verbundenen Leistungen (z.B. des Aufeinander-Bezugnehmens) konzeptionell nicht angelegt sind und der interaktive Raum potentieller Gesprächspartner z.T. empfindlich eingeschränkt ist.

Grundlegend für die wechselseitige Verständigung im Gespräch sind die reziproken Handlungskomponenten Hörverstehen und Sprechdenken (vgl. Geißner 1981) und deren intentionale Ausprägungen des Hör- und Sprechhandelns (vgl. Geißner 2000, 64). Beides passiert im Gespräch über einen zeitlichen Verlauf, also prozesshaft. Die **Prozesshaftigkeit** (oder Prozessualität z.B. bei Bendel 2015; Deppermann 2008; 2000), d.h. die zeitliche Strukturiertheit sowie die Abfolge und Verkettung der Gesprächsbeiträge ist entscheidend für deren Bedeu-

tung, Funktion sowie für ihre Gestaltung im Gesprächsverlauf (Sequenzialitätsprinzip). Die Simultanität von Sprechdenken und Hörverstehen sowie die mit dem Konstitutionsmerkmal der Prozessualität verbundenen Eigenschaften von Gesprächen als flüchtige, irreversible und episodenhafte Prozesse (vgl. Hausendorf 2007, 11) machen einen weiteren grundlegenden Aspekt für die Gegenstandsbestimmung im Kontext der professionellen Telefonie aus. In den Aspekt der Zeitlichkeit spielen die eingangs beschriebenen Rationalisierungs- und Standardisierungsbemühungen der vielfach vorstrukturierten Gespräche hinein. Diese sind auf Einheitlichkeit und Wiederholbarkeit angelegt und laufen damit der Interaktions- und Prozesslogik z.T. grundsätzlich zuwider. In der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter sowie im Qualitätsmanagement der Kundendienstleistung lag der Fokus lange Zeit auf der Einhaltung standardisierter Prozessvorgaben und zu wenig auf der partner- und situationsgerechten Anpassung des Gesprächsprozesses (vgl. Ohnemus/Engelbrecht 2017, 127 ff.). Der Blick in die Praxis zeigt, dass Qualitätsmanagement und Coaching von einer Sichtweise dominiert wird, die das Kundengespräch als ein fertiges Produkt zum Ausgangspunkt für die Beurteilung nimmt und dabei vornehmlich Formaspekte der Gesprächsgestaltung fokussiert. Insbesondere den prozess- und verlaufsbezogenen Kompetenzen der Gesprächsführung wird in der Qualifikation der Mitarbeiter bisher nur wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Ein weiteres, für Gespräche der professionellen Telefonie relevantes Bestimmungsstück kommt dem Aspekt der **situativen Gebundenheit** bzw. der **Kontextualität** (vgl. z.B. Bendel 2015; Neuber 2016c; Deppermann 2008; Lepschy 1997) zu. Gespräche sind immer eingebettet in Kommunikationssituationen, welche die Gesprächspartner zeitlich (mitunter auch räumlich) miteinander verbinden. Äußerungen der Gesprächspartner sind somit immer vor dem jeweils aktuellen Kontext zu interpretieren und liefern zugleich Anhaltspunkte zur Kontextinterpretation. Zugleich zeigen Gesprächspartner einander in der Art und Weise ihres Handelns den sozialen und kognitiven Interpretationsrahmen ihrer Beiträge an.

Die grundlegende situative Einbettung erfasst das von Hellmut Geißner 1975 entwickelte Situationsmodell (vgl. Geißner 1981). In Anlehnung an die aristotelische Suchformel entwickelt er eine „in Frageform gefaßte Konstituentenformel“ (ebd. 72) situativer Faktoren mündlicher Kommunikationsereignisse. Sie lautet: „Wer spricht/liest Was, Wo und Wann, Wie (sprecherisch und sprachlich), Warum und Wozu, auf welche Weise (direkt oder medial), mit oder zu Wem, bzw. für Wen“ (ebd.). Diese analytisch zu erfragenden Aspekte der Sinnkonstitution im Gespräch integriert Geißner als Faktoren in ein, das Bühler'sche Organonmodell kompletlierendes, Situationsmodell (ebd. 111). Dieses Modell

fungiert zugleich als Analysemodell mündlicher Kommunikationsprozesse (vgl. Neuber 2013, 115; Geißner 2002, 200):

- zur präsituativen Analyse bei der Situationseinschätzung,
- zur situativen bzw. situierenden Analyse bei der Situationsinterpretation im Verlauf der Kommunikation,
- sowie zur postsituativen Analyse bei der rückblickenden Einschätzung des Kommunikationsprozesses (vgl. Geißner ebd.).

Ein derart analytisches Vorgehen, das sich an den situativen Faktoren von Kommunikationsereignissen orientiert, eröffnet den Blick auch auf mögliche Uneinigkeiten und Widersprüchlichkeiten in der Situationsinterpretation der Gesprächspartner und die daraus resultierenden Konflikte sprechsprachlich-kommunikativen Handelns.

Mit Blick auf die Gespräche der telefonischen Kundenbetreuung wird deutlich, dass die in Callcentern übliche Vorplanung und Standardisierung dem grundlegenden Prinzip der Situationssensitivität mündlicher Kommunikationsprozesse entgegensteht. Als intervenierende Variablen der Interaktions- und Gesprächsqualität finden die Situationsfaktoren bisher so gut wie keine Beachtung. Die Erarbeitung einer grundlegenden, auch analytischen Sensibilität gegenüber den gesprächssteuernden Situationsfaktoren bietet nach sprechwissenschaftlichem Verständnis und Vorgehen einen weiteren zentralen Ansatzpunkt zur Optimierung der Gesprächsqualität in der professionellen Telefonie.

Die **Intentionalität bzw. Pragmatizität** des Miteinandersprechens kennzeichnet Gespräche als ziel- oder zweckorientierte Handlungen (vgl. z.B. Bendel 2015; Neuber 2016c; Deppermann 2008). Die Beteiligten bearbeiten oder lösen in Gesprächen immer bestimmte Aufgaben oder Probleme. Insofern bestehen Gesprächsprozesse aus Handlungen, mit denen die Gesprächspartner gemeinsame und individuelle Ziele und Zwecke verfolgen. Nach sprechwissenschaftlichem Verständnis begründet diese Ziel- und Zweckorientierung und die damit verbundene bewusste Planung und Reflexion sprech-sprachlicher Handlungen und Mittel Gespräche als rhetorische Prozesse (vgl. Neuber 2016c). Die dem Miteinandersprechen das rhetorische Moment verleihende Intentionalität hat dabei verschiedene Bezugsebenen in Form des Sach- und Personenbezugs (vgl. ebd.). Das Miteinandersprechen im Gespräch ist also *sachbezogen*, d.h. Gesprächsbeteiligte reden über bestimmte Inhalte und zugleich reden sie dabei auch über sich und konstituieren oder klären damit die Beziehungsebene, was den *Personenbezug* kennzeichnet.

Unter rhetorischer Perspektive kommt mit der Betonung der Beziehungsebene im Gesprächsmodell der Anwendungspraxis dem Personenbezug das Hauptge-

wicht im Persuasionsprozess zu. Die Einflussnahme durch den Aufbau einer positiv emotional geprägten Beziehung zum Kunden steht dabei im konzeptionellen Kern und wird als solche im Sinne zweckrationaler und ökonomischer Zielstellungen instrumentalisiert. Dass dieses Konzept, auch im Hinblick auf die zuvor erörterten relevanten Aspekte der Gegenstandsbestimmung, an der Komplexität der Gesprächsrealität scheitert, scheint vorprogrammiert: Zum einen ignoriert es die potentiellen (auch konträren) Ziele der jeweiligen Gesprächspartner. Zum anderen läuft die Herausstellung des Personenbezugs und die damit verbundene Beziehungsbetonung nicht nur den Sachanliegen der Kunden, sondern vielfach auch den situativen Rahmenbedingungen dieser nach Effizienzkriterien vorstrukturierten Kommunikation zuwider. Ein wesentliches Merkmal der telefonischen Kundenbetreuung ist, dass Kunde und Berater i.d.R. einander fremd sind. Eine Kundenbeziehung, die von wiederholten Kontakten mit (nur) einem Kundenberater lebt, ist konzeptionell nicht vorgesehen. An die Stelle von durch persönlichen Kontakt gewachsene Beziehungen treten Prinzipien der Austauschbarkeit und Wiedererkennung in Sinne der *Corporate Identity*. Die im Gesprächsmodell der Wirtschaftspraxis angelegte Betonung der Beziehungsebene lässt das Gesprächsverhalten vieler Agenten vor diesem Hintergrund vielfach inszeniert und wenig angemessen erscheinen.

Ein weiterer für Gespräche der professionellen Telefonie ausschlaggebender Bestimmungsaspekt verbindet sich mit der Eigenschaft der **Konstitutivität** von Gesprächen. Gespräche werden von den Gesprächsbeteiligten nicht nur interaktiv, sondern auch aktiv hergestellt. Alles, was die Gesprächsteilnehmer in diesem Verfahren bewusst oder unbewusst auf den unterschiedlichen Ebenen beitragen, konstituiert und lenkt das Gespräch. Damit nehmen nicht nur die strategisch und intendiert eingesetzten Mittel und Verfahren der Gesprächssteuerung Einfluss auf die im Gesprächsprozess hergestellte Wirklichkeit, sondern auch die unreflektierten Verhaltensweisen und Gesprächsaktionen. Auch hier nehmen die Rahmenbedingungen der Kommunikationsarbeit Einfluss auf die Gesprächsproduktion und führen zu ungewollten und z.T. unreflektierten Sekundärererscheinungen. Darunter zählen beispielsweise Phänomene der hörbaren Automatisierung und Reproduktion von Gesprächsbeiträgen oder die durch übertriebene Freundlichkeit und ‚Stimmlächeln‘ hervorgerufenen oft negativ konnotierten Wirkungen.

Aus wissenschaftlicher Perspektive verbinden sich mit dem Gesprächshandeln zentrale Aufgaben, die als grundlegend für die Gesprächskommunikation erachtet werden. Diese bleiben jedoch aus der Sicht der Ratgeber- und Anwendungs-

praxis weitgehend unberücksichtigt. Sie werden nachfolgend mit Bezug auf die Gespräche der professionellen Telefonie erläutert.

3.2.2 Gesprächsleistungen

Nach Kallmayer (1985) vollzieht sich die interaktive Herstellung von Wirklichkeit im Gespräch auf verschiedenen Ebenen und beinhaltet entsprechend unterschiedliche Aspekte des Wirklichkeitsbezugs, die von den Beteiligten notwendigerweise beachtet und bearbeitet werden müssen. Dazu zählen (vgl. ebd. 85):

- die Gesprächsorganisation,
- die Handlungskonstitution,
- die Sachverhaltsdarstellung,
- die Aushandlung und Darstellung sozialer Rollen und Beziehungen,
- die Herstellung von Reziprozität,
- die Klärung der Interaktionsmodalität (z.B. als informell vs. formal, Scherz vs. Ernst, institutionell vs. privat usw.).

Diese Aufgabenebenen, mit denen sich die Gesprächspartner notwendigerweise befassen, sind in Gesprächen verschiedenartig miteinander verknüpft (ebd.).

Während die Theorie der Interaktionskonstitution nach Kallmayer/Schütze diese sechs Ebenen unterscheidet, nehmen Holly und Püschel mit dem Konzept der ‚Aufgabenfelder beim Kommunizieren‘ eine weniger komplexe Differenzierung der Gesprächsaufgaben-Ebenen vor (vgl. Holly 2001, 1384). Sie unterscheiden nur drei Ebenen bzw. Aufgabenfelder der Gesprächskommunikation: 1) textsortenkonstitutive Muster, 2) Kontakt- und Beziehungsmuster und 3) organisatorische Muster (ebd.).

Lepschy (1997) unterscheidet in ihrem ‚Modell zur Beschreibung von Kommunikationsproblemen‘ in 1) Situationsaufgaben und 2) Prozessaufgaben. Zu den Prozessaufgaben zählt sie die Gesprächsorganisation, die Themabearbeitung sowie die Beziehungsgestaltung. Dieser Unterteilung wird sich im Folgenden weitgehend angeschlossen, da dieser Ansatz für den Transfer in die Anwendungspraxis gut geeignet scheint. Die bei Lepschy als Prozessaufgaben subsummierten Aufgabenfelder werden im Folgenden jedoch den Situationsaufgaben gleichrangig zur Seite gestellt. Zwar kann die Gesprächssituation in Bezug auf ihre formalen Konstituenten (Raum, Zeit, Ort, Personen) vorab analysiert werden, zugleich ändern sich jedoch die anderen Situationsfaktoren (das WAS und WIE) im Verlauf des Gesprächs. Der Gesprächsgegenstand (bzw. das Thema) und die Modalität erfahren „durch die an der Kommunikation beteiligten Personen immer wieder neue Einschätzungen und Interpretationen“ (Lepschy

1997, 165) und werden im Gesprächsprozess erst interaktiv konstituiert. Vor diesem Hintergrund erscheinen letztlich die mit der Situation verbundenen Gesprächsaufgaben von der (Re-)Definition und (Re-)Interpretation genuin prozesshaft. Damit wird die von Lepschy vorgenommene Unterteilung in Situations- und Prozessaufgaben obsolet. Im Folgenden werden somit unterschieden die vier Aufgabenkomplexe: Situationskonstitution und Kontextualisierung (Kap. 3.2.2.2); Gesprächsorganisation und Gesprächsaktivitäten (Kap. 3.2.2.3); Handlungskonstitution und Themenbearbeitung (Kap. 3.2.2.4) sowie Beziehungsgestaltung mit den Aspekten Imagearbeit und Höflichkeit (Kap. 3.2.2.5). Zunächst wird jedoch ein fundamentales Prinzip der Kommunikation erörtert.

3.2.2.1 Kooperation und Kooperativität

Das Kooperationsprinzip und die damit verbundenen Gesprächsleistungen sind insbesondere bei der Auseinandersetzung mit dem Gespräche-Führen in der professionellen Telefonie von Belang. Das Kooperationsprinzip gilt seit Grice (1975) als ein grundlegendes Prinzip in der Kommunikation, was zugleich den Gegenstand Gespräch ebenso wie das Gespräche-Führen als einen grundlegend kooperativen Prozess kennzeichnet. Unterstellt man den Gesprächsbeteiligten grundsätzlichen Verständigungswillen, verbindet sich damit unweigerlich auch ihre wechselseitige Verpflichtung zur Kooperation. In dieser Lesart können die Aktivitäten der Gesprächspartner immer auch als kooperative Bemühungen gewertet werden, die darauf ausgerichtet sind verstanden zu werden (vgl. Linke et al. 2004, 220).

Dieser grundlegend unterstellte Kooperationswille schlägt sich auch in der interaktiven Verfahrensweise nieder. Sie ist gekennzeichnet von dem Bemühen um Kooperation als einer notwendigen Bedingung für effektives, zweckrationales Gesprächshandeln, welches nicht zwangsläufig auf eine Einigung innerhalb dieses Verfahrens abzielt (vgl. Auer 2013; Liedtke 1987). In der Konsequenz orientieren sich Gesprächspartner in ihrem kommunikativen Handeln und Verhalten an bestimmten ‚impliziten Leitlinien‘ (vgl. Habscheid 2003, 222), die als Konversationsmaximen bezeichnet werden und die in ihrer Gesamtheit eine Art ‚ideale Konversation‘ (Auer 2013, 98) abbilden. Folgen Gesprächspartner dem Kooperationsprinzip und den damit verbundenen Maximen der Quantität, Relation und der Modalität (vgl. Grice 1993, 249 ff.), handeln sie rational und vergrößern somit die Chance der Realisation ihrer Handlungsziele (vgl. Liedtke 1987, 111). In diesem Sinne beachten Gesprächspartner das Kooperationsprinzip notwendigerweise nicht nur aus gemeinschaftlicher Sorge um den Gesprächsverlauf und den möglichst effektiven Informationsaustausch, sondern

auch aus dem individuellen Bemühen um eine möglichst effektive Verwirklichung individueller Ziele (vgl. Auer 2013, 100). Das Kooperationsprinzip stellt hierfür die notwendige Bedingung im Gesprächshandeln dar, „d.h. [...] das, was mindestens gewährleistet sein muß [sic!], damit die Teilnehmer mit Aussicht auf Erfolg ihre Sprechhandlungsziele verfolgen können.“ (Liedtke 1987, 111 f.).

Mit der grundlegenden Annahme des Kooperationsprinzips erklärt Grice (1975) aber v.a. die in der kommunikativen Alltagpraxis mannigfaltig zu beobachtenden Gesprächspraktiken, in denen Teilnehmer mit ihren Beiträgen offenkundig gegen eine oder mehrere dieser Gesprächsmaxime verstoßen und die an der betreffenden Stelle im Gespräch nicht mit der akzeptierten Richtung und dem akzeptierten Zweck des Gesprächs in Einklang zu bringen sind (vgl. Grice 1993, 253; auch Liedtke 1987, 112). Hier gilt die Annahme des Kooperationsprinzips den Gesprächsbeteiligten als Prämisse bei ihrer „Suche nach der Interpretation einer Äußerung, deren konventionelle, „wörtliche“ Interpretation mit ebendieser Rationalitätsannahme nicht übereinstimmt.“ (Liedtke 1987, ebd.). Das Kooperationsprinzip gilt hier als Erklärungssatz dafür, wie Gesprächsbeteiligte zu Hypothesen über den Sinn von Äußerungen ihrer Gesprächspartner gelangen, wenn diese von konversationellen Implikaturen Gebrauch machen (vgl. ebd.). Mit dem grundsätzlich unterstellten Verständigungs- bzw. Kooperationswillen werden die von den Maximen abweichenden Beiträge so auf deren eigentliche Bedeutung und kommunikative Funktion hin überprüft (vgl. Zarend 2015, 39). Um die Verständigung im Falle einer Implikatur zu ‚reparieren‘, greifen Interaktionspartner bei der Interpretation auf Vorwissen aus anderen vergleichbaren Kommunikationssituationen zurück (vgl. ebd.).

Die Beachtung des Kooperationsprinzips und der damit verbundenen Maximen kann als quasi-vertragliche Grundlage im Gespräch aufgefasst werden (vgl. Grice 1993, 252). Folgen Interaktionen diesen Grundmerkmalen von Kooperation, lässt sich dies an folgenden Kennzeichen im Gespräch ablesen (vgl. ebd. 252 f.):

- ein gemeinsames Ziel und darüber hinaus weitreichende individuelle Ziele der Beteiligten werden verfolgt,
- ein wechselseitiger Bezug der Beiträge der Gesprächsbeteiligten wird hergestellt,
- ein oft stillschweigendes Einvernehmen besteht darüber, dass und wie das Gespräch in angemessener Weise (fort-)geführt wird, bis beide Sprecher einverstanden sind, das Gespräch zu beenden.

Unter der Fragestellung, wie sich kooperatives Gesprächsverhalten näher bestimmen und im Gespräch erkennen lässt, unterscheidet Fiehler (1999b) zwischen grundlegender Kooperation und kommunikativer Kooperativität. Koope-

ration meint bei Fiehler den gemeinschaftlichen Bezug von Gesprächspartnern auf geltende Gesprächsregeln und Konventionen (vgl. ebd. 53). Kooperationsleistungen dieser Art sind für Gesprächsbeteiligte nur selten auffällig, weil sie in den Bereich des gelernten und erwartbaren Verhaltens fallen. Auffällig sind Brüche und Verletzungen solcher grundlegend unterstellten kommunikativen Basisleistungen. Sie treten als Störungen oder Irritationen im Gespräch zutage (ebd.). Kommunikative Kooperativität begreift Fiehler als eine spezifische Teilnehmerkategorie, die Gesprächsbeteiligte selbst zur Qualifizierung ihres Gesprächsverhaltens (als auffallend kooperativ) verwenden. Kooperativität ist damit als eine spezifische Modalität der Gesprächsführung zu verstehen (vgl. ebd. 52; 55), die an bestimmten Handlungen, deren Ausführungsweise, Modalität oder Häufigkeit für die Gesprächsbeteiligten erkennbar ist.

Aus gesprächsanalytischer Perspektive treten solche, von den Gesprächspartnern als kooperativ bewerteten Handlungen an der Gesprächsoberfläche zutage. Sie betreffen zum einen die Gesprächsorganisation und Koordination als gemeinsam zu erbringende strukturelle Leistungen. Zum anderen lässt sich Kooperativität auch an Verfahren ablesen, welche die Herstellung von Reziprozität zum Ziel haben, also das Aufzeigen des ‚Aufeinander-bezogen-Seins‘ von Gesprächsteilnehmern. Je häufiger und intensiver Gesprächsbeteiligte auf solche Verfahren zurückgreifen, desto größer ist offenbar die ihnen zugeschriebene Kooperativität. Eine Liste mit konkreten Verhaltensweisen, die im Gespräch den Eindruck von kommunikativer Kooperativität erwecken, führt Fiehler (ebd.) an. In Bezug auf kommunikative Kooperativität unterscheidet er vier Klassen von Aktivitäten (vgl. ebd. 56, ebenso Bendel Larcher 2015, 113):

- a) Aktivitäten, die für die gemeinsame Sache und alle Beteiligten gleichermaßen wichtig sind: Strukturierung und Organisation von Gesprächen, Koordinationsleistungen im Gespräch, Reparaturen.
- b) Aktivitäten, die für andere miterbracht werden: Ko-Konstruktionen, z.B. Suche nach passenden Formulierungen, Äußerungsfortsetzung, gemeinsames Formulieren und Erzählen, Anbieten inhaltlicher Ergänzungen.
- c) Aktivitäten, die Leistungen und Aktivitäten der anderen Gesprächsteilnehmer hervorheben: Rückmeldungen, Bestätigungen, Ratifikationen und Wiederholungen; auch der zügige Anschluss und das Eingehen oder Fortführen von Partneräußerungen.
- d) Aktivitäten, die im besonderen Maße die Voraussetzungen der anderen Gesprächsteilnehmer in den Blick nehmen: Äußerungszuschnitt, Perspektivübernahme, Wahl präferierter Aktivitäten und Verständnissicherung.

Vor einem rhetorischen Hintergrund entwickelte Bartsch (1990) ein Konzept der partnerschaftlichen Kommunikation, das er als ‚Kooperative Rhetorik‘ bezeichnet. Zentral dabei ist der Gedanke des ‚permanenten Hörerbezugs‘ im mitunter auch nur virtuellen Dialog wie der Rederhetorik (vgl. Pabst-Weinschenk 2008, 11). Das aktive Mitwirken aller an der Kommunikation Beteiligten zählt in diesem Verständnis zu den Grundprinzipien von Kooperation (Bartsch 2009, 139). Symmetrische Kommunikation als Ziel der kooperativen Rhetorik ist sprecherseitig gekennzeichnet durch Argumentieren, Überzeugen und Mitbeteiligen. Beim Hörer äußert sie sich im Mitdenken, Mitentscheiden, Mitbestimmen und Mithandeln (ebd. 139 und auch Jaskolski 1999). Bartsch bezieht den Begriff der ‚Symmetrie‘ nicht in erster Linie auf die Ausgewogenheit der Gesprächsanteile, sondern vielmehr auf Interaktionskompetenzen und Verfahren, die auf das ‚Gemeinsam-Machen‘ abzielen. Pabst-Weinschenk (2013) entwickelt den Ansatz von Bartsch weiter und formuliert verschiedene axiomatische Grundsätze, die im Kern die Partnerschaftlichkeit und die gemeinschaftliche Hervorbringung und Verantwortung aller Prozessbeteiligten hervorheben (vgl. ebd. 108).

Bartsch entwirft ein Konzept der kooperativen Rhetorik mit allen seinen Komponenten gleichsam für Gespräch und Rede. Mit Blick auf Gespräche der professionellen Telefonie im Callcenterkontext ist beides von Belang. Denn schließlich kommt es bereits bei der Gestaltung des Gesprächsleitfadens – der als Gesprächsmanuskript einer Redevorbereitung gleichkommt – darauf an, den situativ und rollenmäßig erfassten Gesprächspartner, zunächst zumindest indirekt mitwirken und in diesem Sinne kooperieren zu lassen (vgl. Bartsch 2009, 140). Schon in der Konzeption, der Planung und Ausformulierung der Gesprächsgrundlage sollte also das *genus* der ‚offenen Hand‘ der Rederhetorik eingenommen werden (ebd. 142). Dieses nimmt in der Sache wie in der Person konsequent den Hörer (oder potentiellen Gesprächspartner) in den Blick. Die Umsetzung dieser auf das Gegenüber und das Gespräch selbst ausgerichteten Konzeption erfordern von den Gesprächsteilnehmern zusätzlich Kooperativität, um das Gleichgewicht auf der Beziehungs- und Sachebene herzustellen und aufrecht zu erhalten, „[...] denn Ungleichgewicht bedeutet zugleich Macht über den Anderen“ (ebd. 143). Auf der personalen Ebene bzw. der Beziehungsebene bedeutet Kooperation im Gespräch 1) das gegenseitige Einräumen der ‚Sprech Gelegenheit‘ (ebd.) sowie 2) die gegenseitige Signalisation des Einander-Zuhörens (Bartsch spricht hier von der „kooperierenden Rezeptionsarbeit“ ebd.).

Grundlegende Kooperation, kommunikative Kooperativität und die Herstellung von Reziprozität greifen in Gesprächsprozessen vielfach ineinander. Ausgangspunkt ist das Konzept von Kommunikation als Kooperation wie es von den sich mit Sprache, Sprechen und Kommunikation auseinandersetzenden Wissen-

schaftsdisziplinen gleichermaßen vertreten wird (z.B. Grice 1975; Geißner 1981; Liedtke/Keller 1987; Fiehler 1999a; Bartsch 2009). Dies steht in Kontrast zum eingangs geschilderten Gesprächskonzept der Ratgeber- und Callcenterpraxis, welches sich widersprüchlich im Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konfrontation bzw. Kompetitivität bewegt. Mit dem Kooperationsprinzip ist zugleich ein fundamentales Prinzip menschlicher Kommunikation und eine kommunikative Handlungsverpflichtung bestimmt. Welche zusätzlichen Gesprächsleistungen im Gesprächsprozess ineinandergreifen, wird nachfolgend erläutert.

3.2.2.2 Situationskonstitution und Kontextualisierung

Der Sprechsituation, verstanden als das Bedingungsgefüge formaler, gesellschaftlicher und individueller Kommunikationsvoraussetzungen, wird in der Theorie besondere Bedeutung zugemessen. Die Analyse und Konstitution einer gemeinsamen Gesprächssituation bildet in dieser Lesart die Grundlage für gemeinsames Handeln und die Verfolgung individueller und gemeinsamer Zwecke im Gespräch (vgl. Lepschy 1997, 165 f.; Bendel Larcher 2015, 13.). Auch für Gespräche der professionellen Telefonie sind die situative Gebundenheit mündlicher Kommunikationsprozesse und die damit verbundenen Kontextualisierungsleistungen von zentraler Bedeutung. Den Beobachtungen und Analysen zufolge wird dem Einfluss der situationskonstituierenden Faktoren in der Anwendungspraxis bisher kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Ausgangspunkt unternehmensseitiger Vorplanung und Standardisierung der Kundenkommunikation ist eine Art Idealsituation, die von idealtypischen Kommunikationsvoraussetzungen im Gespräch ausgeht. Diese sind in der Realität jedoch häufig nicht gegeben, und es treten Situationskonstellationen auf (z.B. Kunde steht unter Zeitdruck), die, werden sie nicht von Anfang an im Gespräch berücksichtigt, den Gesprächsprozess mitunter empfindlich beeinflussen. Zudem markiert die Sprechsituation keinen statischen Zustand, sondern unterliegt im Gesprächsprozess einer fortwährenden Veränderung und Interpretation. Eine Vorab-Analyse der Sprechsituation ist gerade aus rhetorischer Perspektive notwendig, um die antizipierten Rollen, Haltungen, Meinungen, (Vor-)Urteile usw. der Gesprächspartner angemessen einschätzen und darauf reagieren zu können. Zugleich aber bilden sich Rollen und Positionen, Themen, Meinungen und Bedeutungen erst im Gesprächsprozess heraus (Merkmal der Emergenz vgl. dazu Bendel Larcher 2015, 108) und verlangen so von den Gesprächsbeteiligten eine fortwährende Situationssensitivität.

Aus linguistischer Perspektive wird dieses Phänomen mit dem von Cook-Gumperz und Gumperz (1976) geprägten Begriff der Kontextualisierung erfasst: „Unter Kontextualisierung wollen wir all jene Verfahren verstehen, mittels derer die Teilnehmer an einer Interaktion für Äußerungen Kontext konstituieren.“ (Auer 1986, 24). Zur Gestaltung und Anpassung des jeweiligen Kontextes nutzen Gesprächsbeteiligte auf verbaler, paraverbaler und nonverbaler Ebene sog. Kontextualisierungshinweise (*contextualisation cues*), mit denen sie sich gegenseitig anzeigen, wie sie den Kontext (oder die Gesprächssituation) aktuell verstehen oder verstanden wissen möchten (vgl. Auer 1986; Linke et al. 2004). Der Kontext wird nach diesem Verständnis im Sinne eines (Ethno-)Konstrukts als interaktiv hergestellt betrachtet, um „in einer ausreichenden Weise die Situation zu definieren“ (vgl. Auer 1986, 23). „Wichtig ist, ob ein objektiv vorliegendes Kontextmerkmal (nicht nur individuell, sondern wechselseitig) wahrgenommen, d.h. zu einem Teil der Interaktion gemacht wird.“ (ebd.).

Kontextualisierungshinweise können sich auf die unterschiedlichen Aspekte des Miteinander-Sprechens beziehen: Die fokussierte Interaktion bzw. das Miteinander-im-Gespräch-sein, die Organisation des Sprecherwechsels und die damit verbundenen Rollen (Rezipient, Zuhörer, Sprecher, Adressat) sowie die Handlungs-, Themen- und Beziehungsschemata und die daraus resultierenden Erwartungen bezüglich des Modus, Verlaufs und Ergebnisses der Interaktion (vgl. Auer 1986). Die Bewertung von Gesprächssituationen bzw. Kontexten fällt zwischen Gesprächspartnern mitunter jedoch sehr unterschiedlich aus, da sie die Situation aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten (vgl. Fiehler et al. 2004, 64). Solcherlei Perspektivdivergenzen resultieren aus den unterschiedlichen mentalen und räumlichen Standpunkten der Gesprächspartner (ebd.). Besteht die Ko-Präsenz der Gesprächspartner wie in der professionellen Telefonie nur virtuell, treten zu der gemeinsamen Gesprächssituation noch die jeweils unterschiedlichen Rahmensituationen eines jeden Gesprächspartners hinzu. Damit schafft das Gespräch eine Situation in der Situation, die als solche mit in die Gesprächssituationskonstitution einfließt. Die Aufgabe der am Gespräch Beteiligten besteht darin, sich solche Perspektivdivergenzen und unterschiedliche Rahmensituationen bewusst zu machen und ein gemeinsames Situationsverständnis als Basis für die Verständigung im Gespräch herzustellen (vgl. Lepschy 1999, 51). Zugleich müssen sich die Gesprächspartner der Situationsanforderungen bewusst werden und darauf im Prozess sensibel und flexibel reagieren (vgl. ebd. 52).

Im Kontext der professionellen Telefonie hat sich gezeigt, dass eine sensible und differenzierte Wahrnehmung der Gesprächssituation und ein flexibles Reagieren auf die situativen Bedingungen von zentraler Bedeutung für den Erfolg

und die Effizienz mündlicher Kommunikation sind. Hierfür ist es wichtig, dass sich die Kundenberater bereits im Vorfeld als auch im Verlauf des Gesprächs mit den Bedingungen der Kommunikationssituation auseinandersetzen. Dafür ist die eigene Situationseinschätzung zu reflektieren und mit möglichen Einschätzungen der anderen Gesprächsteilnehmer (auch prospektiv) abzugleichen (vgl. Kompetenzbereich ‚Situationspezifisch und Kontextbezug‘ in Kap. 3.3.2.1). Dies setzt die Kenntnis der situationsrelevanten Faktoren und deren Steuerungskraft voraus. Zugleich erfordert die Einschätzung der fremden Situation die Fähigkeit zur Perspektivübernahme (vgl. Lepschy 1999, 51). Unter analytischer Perspektive ist daher besonders interessant, wie sich unzureichend reflektierte oder fehlinterpretierte Situationskonstellationen im Gesprächsverlauf niederschlagen und als solche kommunikativ relevant gemacht und bearbeitet werden.

3.2.2.3 Gesprächsorganisation und -aktivitäten

Bei der Gesprächsorganisation geht es darum, Redezeiten und Beiträge im Gespräch formal zu steuern und zu strukturieren. Im Zentrum steht die Frage, wie geregelt wird, wer, wann, wie oft und auf welche Weise das Wort ergreift (Sacks et al. 1974). Hierbei steht das Zusammenspiel der Gesprächspartner, deren Beteiligung durch das ‚zu Wort kommen‘ und insbesondere die Organisation des Sprecherwechsels (*turn-taking*) im Zentrum der Organisationsaufgaben. Über das *turn-taking* wechseln Gesprächspartner ihre Beteiligungsrollen. Grundlegend für das geordnete Zustandekommen von Sprecherwechseln ist eine intensive Kooperation der Gesprächspartner (vgl. Linke et al. 2004, 300), die darauf bedacht sind, einander ‚zu Wort kommen zu lassen‘. Die Organisation des Sprecherwechsels geht einher mit Verfahren der Rederechtsicherung, Turnübergabe und -übernahme sowie bestimmten Reparaturmechanismen bei ‚Organisations-Pannen‘ wie Unterbrechungen oder Schweigen. Die Gesprächsorganisation mittels Sprecherwechsel regelt damit immer auch die Symmetrie- bzw. Asymmetrieverhältnisse und die damit verbundenen Berechtigungs- und Machtverhältnisse in Gesprächen.

Die Beobachtungen von Gesprächen der professionellen Telefonie zeigen, dass diese vielfach stark asymmetrisch strukturiert sind. Mitunter dominieren die Agenten die Gespräche in einer Art und Weise, die kaum eine aktive Gesprächsbeteiligung der Kunden zulässt. Deshalb ist eine Gesprächsorganisation, die dem Gesprächspartner den Raum gibt ‚zu Wort zu kommen‘ von grundlegender Bedeutung für die Optimierung. Analytisch interessant sind in diesem Zusammenhang die Häufigkeit des Sprecherwechsels, die jeweiligen Ge-

sprächsanteile von Kundenberatern und Kunden sowie das Zustandekommen des Sprecherwechsels. Während Sprecherwechsel mit oder ohne Sprechpause (*gap*) und mit Überlappung (*overlap*) zumeist einen reibungslosen Gesprächsverlauf anzeigen, können längere Pausen, Schweigen bzw. die Verweigerung der Turnübernahme und Unterbrechungen problematische Gesprächsverläufe indizieren (Linke et al. 2004, 302 f.). Das mitunter systematisch auftretende Ausbleiben des Rückmeldeverhaltes (*back-channel-behaviour*) zeigt den Beobachtungen zufolge unterschiedliche ‚Schieflagen‘ in den Kundengesprächen an: Es tritt agentenseitig häufig dann auf, wenn diese mit ihrer Aufmerksamkeit nicht beim Gesprächspartner sind, z.B. bei Suchvorgängen im Datensystem, die als solche metakommunikativ nicht relevant gemacht werden. Kundenseitig ist das Ausbleiben des Rückmeldeverhaltes oftmals Indiz für Nicht-Verstehen oder für mangelnde Gesprächsbereitschaft und Kooperation.

3.2.2.4 Handlungskonstitution, Themen- und Gesprächssteuerung

Die Handlungskonstitution ist eng an die Etablierung und Verfolgung bestimmter Handlungsmuster gekoppelt. Handlungsmuster können sowohl lokal als auch global, in Form komplexer Handlungsschemata im Gespräch etabliert werden. Komplexe Handlungsmuster erstrecken sich meist über längere Gesprächsphasen oder das gesamte Gespräch, z.B. bei der Etablierung des Handlungsschemas ‚Verkauf‘ oder ‚Beratung‘ (vgl. Bendel Larcher 2015, 111). Die Initiierung und Etablierung von Handlungsmustern und -schemata geht zugleich mit dem Bemühen um die Gesprächssteuerung einher: „Das Eröffnen eines Handlungsmusters ist ein starkes Mittel der Gesprächssteuerung in der Hand einer strategisch agierenden Person, da es die Gesprächspartnerinnen mindestens lokal in ihren Handlungsmöglichkeiten massiv einschränkt“ (ebd.). Akzeptieren Gesprächsteilnehmer das initiierte Handlungsschema, „akzeptieren sie damit auch eine für die gesamte Interaktion geltende Gesprächsrolle mit allen damit verbundenen Rechten und Pflichten“ (ebd.).

Die lokale Handlungskonstitution erfolgt ebenfalls über die Initiierung eines bestimmten Handlungsmusters, etwa durch das Stellen einer Frage, die Unterbreitung eines Lösungsvorschlages oder das Erheben eines Vorwurfes. Die mit diesem Handlungstypen verbundenen korrespondierenden präferierten Folgehandlungen (Antwort, Stellungnahme, Entschuldigung oder Verteidigung) konstituieren das initiierte Handlungsmuster, wenn Gesprächspartner dem Prinzip der konditionellen Relevanz Folge leisten. Im Falle dispräferierter Reaktionen laufen Gesprächspartner Gefahr, als unkooperativ eingeschätzt zu werden und es bedarf zusätzlicher Erklärungen und Reparaturen. Die Themenbearbeitung er-

fordert von den Gesprächsteilnehmern die Auswahl und Verfolgung der für das aktuell im Gespräch verfolgte Anliegen relevanten Themen. Diese müssen für die anderen Gesprächsteilnehmer nachvollziehbar und verständlich aufbereitet und zielbezogen im Gespräch bearbeitet werden. Zugleich sind Gesprächspartner aber auch bemüht, nicht zielführende oder heikle Themen zu vermeiden. Die Steuerung des Themenverlaufs erfolgt mithilfe sprachlicher Verfahren wie das Anschneiden von Themen, die explizite Themenankündigung, die Verschiebung, die Erneuerung von Themen, das Ausweichen, Ignorieren, Abblocken oder die Definition neuer Themen (vgl. Bendel Larcher 2015, 112).

Dass die Maxime der agentenseitig dominanten Gesprächssteuerung einen wesentlichen Aspekt der Kommunikationsarbeit in der telefonischen Kundenbetreuung ausmacht, haben die zuvor erörterten Rahmenbedingungen und das der Wirtschaftspraxis zugrundeliegende Gesprächskonzept illustriert (Kap. 2.2 und Kap. 3.1). Dies zeigt sich in der Praxis z.B. daran, dass die Agenten Themen entsprechend des Leitfadens abarbeiten und dabei zugleich die Themeninitiativen der Kunden übergehen, abblocken oder verschieben. Das ist in einigen Fällen hilfreich und zielführend, in anderen Fällen hingegen hinderlich und gesprächshemmend. In der telefonischen Haltearbeit beispielsweise ist es ausgesprochen wichtig, dass die Agenten die Themeninitiativen ihrer Gesprächspartner wahrnehmen und verfolgen, um das leisten zu können, was unter dem Label der ‚emotionalen Kundenbindung‘ beabsichtigt wird. Bei der Analyse von Kundengesprächen der professionellen Telefonie ist deshalb u.a. darauf zu achten, wer von den Gesprächspartnern (Agent oder Kunde) solche Steuerungsversuche durch die Initiierung komplexer Handlungsschemata unternimmt und wie die jeweiligen Gesprächspartner damit umgehen.

3.2.2.5 Beziehungsgestaltung, Imagearbeit und Höflichkeit

Die Beziehungsgestaltung und die damit verbundene Imagearbeit und Höflichkeit stellt einen weiteren Aspekt der Gesprächsaufgaben in der professionellen Telefonie dar. Den Agenten im direkten Kundenkontakt kommt dabei eine Schlüsselposition zu. So wie jedes Gespräch neu herzustellen, zu kontextualisieren und strukturell zu organisieren ist, so wie Handlungsmuster und Themen jeweils neu ausgehandelt und bearbeitet werden, müssen auch die Beziehungen zwischen den Gesprächspartnern jeweils neu ausgehandelt, aufrecht erhalten und die Rollen verteilt und bestimmt werden (vgl. Holly 2001, 1384).

Auch für die Gespräche der professionellen Telefonie gelten die von Holly (2001) herausgearbeiteten Grundmerkmale der **Beziehungsgestaltung**: Die in-

teraktive Herstellung und Arbeit an der Beziehung „ist zunächst *elementar* und *potentiell ubiquitär* [Hervorhebung im Original]“ (ebd. 1386) und wirkt „im Interesse der anderen „eigentlichen“ kommunikativen Ziele, immer wieder grundlagenkonstitutiv und stabilisierend [...]“ (ebd.). Zugleich erfordert die Beziehungsgestaltung ein „komplexes Management, das auch widersprüchliche Anforderungen balancierend ausgleichen muß [...]“ (ebd.), nicht zuletzt, da Beziehungsfaktoren wie Macht vs. Vertrauen, Abhängigkeit vs. Selbstbestimmtheit, Förmlichkeit vs. Intimität, ein hohes Konfliktpotential bergen. Konfliktmindernd wirken hier bestimmte routinierte Gesprächspraktiken. Erfolgt die Beziehungsgestaltung derart routiniert im Hintergrund und damit von der bewussten Reflektion ausgeblendet (vgl. ebd. 1388; Adamzik 1994, 368), entlastet dies die Aufmerksamkeit zugunsten der eigentlichen Gesprächsaufgaben. So wird sie mitunter erst im potentiellen oder tatsächlichem Störfall Gegenstand der bewussten Gesprächsarbeit (ebd. 362).

Ebenfalls entlastend wirken sich die vielfachen Ritualisierungen, konventionalisierten Formeln und stereotypen Aufgabenschemata in der Beziehungsgestaltung aus. Sie gelten als gängige Standardlösungen, sind wechselseitig einge spielt und garantieren vielfach einen reibungslosen Ablauf der Kommunikation (vgl. Holly 2001, 1386). Im Hinblick auf die Beziehungsgestaltung können nach Holly (2001) vier Dimensionen unterschieden werden, die bei jeder Form der Herstellung von Beziehung anteilig eine Rolle spielen. Mit Blick auf die Gespräche der professionellen Telefonie sind davon besonders ausschlaggebend die horizontale und die vertikale Dimension (vgl. ebd. 1384 f.):

- a) Die **vertikale Dimension** der Macht bzw. des Status von **Überlegenheit vs. Untergebenheit** bezieht sich auf den ‚kommunikativen Rang‘ und damit verbundene Symmetrie oder Asymmetrie zwischen den Gesprächspartnern. Nach den Beobachtungen nehmen Kundenberater vielfach bestimmte Haltungen gegenüber ihren Gesprächspartnern ein, die auf einen höheren kommunikativen Rang verweisen. Diese reichen von der mütterlichen Bevormundung bis hin zur pädagogischen Belehrung und stehen im Widerspruch zu der inszenierten Kundennähe.
- b) Die **horizontale Dimension** der **Distanz vs. Nähe** bezieht sich auf den ‚kommunikativen Abstand‘ der Gesprächspartner (Fremdheit, Bekanntheit, Vertrautheit, Intimität) im Spannungsfeld zwischen Annäherung und Abstandhalten. Im Rahmen der Forschungsarbeit zeigten sich in Kundengesprächen oftmals auffällige Inszenierungen von Kundenfreundlichkeit und Kundenorientierung, die zu einer unangemessenen Nähe-Inszenierung führen. Diese strategisch etablierte Nähe erweist sich nicht

nur in Bezug auf den Bekanntheitsgrad der Gesprächspartner als unangemessen, sondern steht auch in Widerspruch zu den überwiegend sachorientierten Gesprächsanliegen. Zudem bildet sie einen mitunter auffallenden Kontrast zu den ansonsten schriftsprachlich konzipierten Gesprächen, da die konzeptionelle Schriftlichkeit der Leitfadentexte mit einer Distanzsprachlichkeit assoziiert ist (vgl. Graßl 2014, 7).

Da die Arbeit an der Beziehung im Normalfall vordergründig im Dienst der Aufrechterhaltung der Kommunikation steht, ist sie zumeist nicht besonders tiefgründig. Vielfach genügt eine vordergründige widerspruchsfreie Inszenierung (vgl. Holly 2001, 1386), denn für gewöhnlich ist es nicht weiter von Belang, ob die „die geäußerten Bedingungen und Gefühle auch „echt“ und „tiefgeföhlt“ sind und konsistent durchgehalten werden [...]“ (ebd.). Gespräche, in denen jedoch die Inszenierung inkonsistent erscheint, erfordern einen kommunikativen Mehraufwand, um die offenkundigen Inszenierungsbrüche zu bearbeiten und um Glaubwürdigkeit gesichtswahrend wiederherzustellen.

Unter dem Aspekt der konzeptionell bedingten Beziehungsbetonung ist in Bezug auf Gespräche im Kontext der professionellen Telefonie unter analytischer Perspektive zu hinterfragen, ob und an welchen Stellen im Gespräch die Beziehungsgestaltung inkonsistent, (über-)inszeniert, unglaubwürdig oder unangemessen erscheint und wie die Gesprächspartner mit solchen Inszenierungsbrüchen umgehen. Hierzu sollen die grundlegenden Besonderheiten von Beziehungskonstellationen in telefonischen Servicegesprächen betrachtet werden. Dies umfasst die mehrfach gekreuzten Asymmetrien (Expertem-Laien-Kommunikation), die soziale Überfrachtung durch die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher und widersprüchlicher Rollen (Kunde als König und Bittsteller zugleich) sowie die Fremdheit und Unpersönlichkeit, der i.d.R. einander unbekanntes Gesprächspartner (vgl. Zarend 2015, 116 ff.).

Der Beziehungsgestaltung kommt neben der grundlagenkonstituierenden Funktion noch eine weitere Funktion im Gespräch zu. Diese wurde erstmalig und umfassend von Goffman (1969) mit dem Begriff Imagearbeit (*face-work*) umschrieben. Als **Imagearbeit** wird der Aspekt des grundlegenden Beziehungsmanagements bezeichnet, der sich mit der interaktiven Herstellung und Aufrechterhaltung sozial anerkannter Selbst- und Fremdbilder im Gespräch beschäftigt. Der Begriff Image steht für das mit einem Bündel sozial anerkannter Eigenschaften konnotierte und das durch sie umschriebene positive öffentliche Selbstbild eines Gesprächspartners, das durch bestimmte rituelle Handlungen in der Beziehungskommunikation aufgebaut wird (vgl. Holly 2001, 1387 f.). Ne-

ben dem positiven Image (*positive face*), das nach Anerkennung strebt, wird noch ein zweites, negatives Image (*negative face*) unterschieden. Dieses steht für das Bedürfnis nach Autonomie und zeigt sich im Streben nach Respekt, Selbstbestimmung, Abgrenzung und Handlungsfreiheit. Das *negative face* macht neben der positiven Imagearbeit auch Gesichtswahungsverfahren des negativen *face-work* notwendig (vgl. Schwitalla 1996, 282).

Imagearbeit hat demnach sowohl Aspekte der positiven Selbstdarstellung als auch der positiven Fremddarstellung und wird mittels zweier interaktiver Verfahren angestrebt: Vermeidungsprozesse und Korrekturprozesse sind nach Goffman (1967, 15 ff.) die zentralen Verfahren, in denen sich die Imagearbeit strukturiert. Dafür stehen den Gesprächspartnern negative Rituale bzw. Vermeidungsrituale und positive Rituale bzw. Zuvorkommenheitsrituale (z.B. Höflichkeit) zur Verfügung. Formen von positiver Höflichkeit können beispielsweise als Zuvorkommenheitsrituale gewertet werden. ‚Zwischenfälle‘ (Holly 2001, 1388) im Gespräch, die mit einem tatsächlichen oder potentiellen Imageschaden einhergehen, müssen also durch Reparaturen interaktiv behoben werden. Insofern liefern Reparatursequenzen wichtige Anhaltspunkte für die Analyse von Imagearbeit. Wie die diesen Kategorien (Zuvorkommenheit vs. Vermeidung) zugeschriebenen Rituale sequenziell im Gespräch organisiert sind, wird mit Verweis auf Holly (2001) an dieser Stelle nicht erörtert. Dafür wird ein Blick auf die Imagearbeit in Gesprächen der professionellen Telefonie geworfen.

Im Rahmen des halleschen Forschungsprojektes streift Meyer (2011) das Konzept der Imagearbeit und untersucht hierbei insbesondere den Aspekt der Selbstdarstellung von Callcenteragenten in telefonischen Kundengesprächen. In seiner Untersuchung beschäftigt er sich mit den Strategien und Problemen der gezielten Selbstdarstellung von Kundendienstmitarbeitern. Die zunächst theoretischen Betrachtungen werden durch ein beschreibendes Verfahren, in welchem beispielhaft auftretende Störstellen in Callcentergesprächen kommentiert werden, ergänzt. Dazu untersucht Meyer Gespräche aus einer Kündiger-Rückgewinnungskampagne eines Mobilfunkbetreibers (vgl. ebd. 33). Imagearbeit wird hier mit Hinblick auf die Sprechrollengestaltung betrachtet. Der *face*- bzw. Imagebegriff erfährt bei Meyer (ebd.) allerdings eine Umdeutung und wird mit dem Begriff des Fremdbildes gleichgesetzt und als der „Eindruck [...], den eine Person von der Darstellung des Selbstbildes der anderen Person in der Interaktion hat“ definiert (ebd. 16). Der derart umdefinierte Imagebegriff steht bei Meyer (ebd.) ganz im Zeichen des gezielten *Impression Management*, verstanden als die strategische Selbstdarstellung von Unternehmen und den einzelnen Unternehmensvertretern (vgl. ebd. 17 ff.). Damit entfernt sich Meyer von Goff-

mans Konzept der Imagearbeit und stellt dieses konzeptionell in den Rahmen der strategischen Selbstdarstellung. In den exemplarischen Fallanalysen beschreibt Meyer Probleme, die sich bei der agentenseitigen Selbstdarstellung ergeben und im Verlauf der Gespräche u.a. auch Imagearbeit notwendig machen. Zu den beispielhaft betrachteten Störstellen, in denen Probleme der Selbstdarstellung und Sprechrollengestaltung offenbar werden, zählt er v.a. Gesprächseröffnungen und Passagen aus der Gesprächsmitte. Hier treten nach Meyer typischerweise bestimmte *face*-Verletzungen auf, die Imagearbeit notwendig und an der Gesprächsoberfläche ablesbar machen.

Typische Probleme bei der Gesprächseröffnung liegen nach Meyer z.B. in der für Kunden unverständlichen Selbstidentifikation der Mitarbeiter oder in der falschen Aussprache des Kundennamens (vgl. ebd. 36; 53). Dies macht Reparaturen oder zumindest Korrekturen gleich zu Beginn des Gesprächs notwendig und hat zudem oft negative Selbstdarstellungseffekte der Agenten auf die Kunden, denen mangelnde Konzentration, unzureichende Vorbereitung (unter dem Aspekt der verständlichen Begrüßung und Vorstellung) oder schlechte Fremdsprachenkompetenz zugeschrieben werden (vgl. ebd. 33 ff.). Situationen aus der Gesprächsmitte, in denen die Agenten typischerweise Emotions- und zugleich Imagearbeit leisten, treten nach Meyer in den betrachteten Kündiger-Rückgewinnungsgesprächen z.B. dann auf, wenn Kunden unter Rechtfertigungsdruck geraten (vgl. ebd. 38 ff.), sich belästigt fühlen oder kritisch die Motivation und mitunter Penetranz solcher Halte-Anrufe hinterfragen (ebd. 42 ff.). Auch belegt Meyer das notwendige Auftreten von Image- und Beziehungsarbeit an den Stellen im Gespräch, in denen Kundenbedürfnisse verletzt werden. Etwa wenn sie transparente Hintergrundinformationen oder schriftliche Unterlagen und Bedenkzeit einfordern, weil genau diese Informationen und Bedenkzeit aus unternehmerischem Kalkül nicht herausgegeben oder eingeräumt werden sollen (vgl. ebd. 48 ff.).

Die Arbeit von Meyer (2011) liefert im Rahmen des Forschungsprojektes einen ersten Beitrag zur Untersuchung von Imagearbeit in Gesprächen der professionellen Telefonie und zeigt, dass diese insbesondere dann notwendig wird, wenn Kunden sich in ihrem *negative face*, d.h. in ihrem Streben nach Selbstbestimmung und Handlungsfreiheit bedroht sehen. Wenn Kundenberater diesem Bedürfnis z.B. durch mangelnde Transparenz und den Aufbau von Rechtfertigungsdruck nicht nachkommen, wird Imagearbeit notwendig. Dieser erste empirische Zugriff belegt, dass die Agenten mit den *face*-Ansprüchen der Kunden z.T. sehr unterschiedlich umgehen, und eröffnet zugleich eine Reihe inhaltlicher und methodischer Ansatzpunkte für weiterführende Untersuchungen. Vor dem Hintergrund der in Kapitel 2 skizzierten Rahmenbedingungen der Kommunika-

tionsarbeit interessiert insbesondere die Frage, inwieweit Unternehmens- und Prozessvorgaben solche Imageverletzungen und Bedrohungen des *negative face* systematisch hervorrufen und ob diese von den Agenten im Gespräch als solche auch erkannt und bearbeitet werden. Hierfür bedarf es einer über den Ansatz Meyers hinausgehenden systematischen Untersuchung des Phänomens, die der Kritik einer (zu) subjektiven Fallinterpretation durch ein stärker datenorientiertes Vorgehen begegnen kann.

Eng verbunden mit Goffmans Konzept der Imagearbeit sind die Modellvorstellungen zum Phänomen der **Höflichkeit** (vgl. Adamzik 1994, 358). Das Konzept der Höflichkeit zählt zu einem der meist untersuchten Phänomene innerhalb der Linguistik. Auch im Kontext der sprechwissenschaftlichen Studien zur professionellen Telefonie spielt Höflichkeit eine zentrale Rolle. Von besonderem Interesse ist, neben dem sprachlichen Ausdruck von Höflichkeit, die Frage nach der parasprachlichen Markierung von Höflichkeit bzw. Unhöflichkeit. So untersucht Zarend (2015) in ihrer Dissertation (Un-)Höflichkeitsgrade in professionellen telefonischen Kundengesprächen einer Servicehotline mit interkulturellem Hintergrund (Russisch – Deutsch). Dies schließt eine umfassende Diskussion der unterschiedlichen Höflichkeitstheorien der Linguistik mit ein (siehe ebd. 35 ff.). Im Wesentlichen werden die vier Ansätze unterschieden: 1) *social-norm view*, 2) *conversational-maxim view*, 3) *face-saving view* und der 4) *conversational-contract view* (vgl. ebd. und auch Bendel 2007, 245 ff.). Einen Gesamtüberblick über die zentralen Ansätze und Höflichkeitstheorien gibt Zarend (2015, 35 ff.; knapper auch Bendel 2007, 245 ff.). In Anknüpfung an das zuvor erörterte Konzept der Imagearbeit soll an dieser Stelle ausschließlich auf das Höflichkeitskonzept im Rahmen der *face-saving view* und der sie weiterentwickelnden *conversational-contract view* eingegangen werden. Unter allen Ansätzen erfuhr der Ansatz der *face-saving view* bis heute in der theoretischen Modellierung und empirischen Anwendung die breiteste Rezeption (vgl. Bendel 2007, 247).

Der *face-saving* Ansatz greift auf das Konzept der Imagearbeit von Goffman zurück und setzt zugleich bei Grice an, indem er die Interaktionspartner als rational und effizient handelnde Individuen konzipiert. Höflichkeit wird hier als das Bemühen um die Gesichtswahrung der Gesprächspartner interpretiert. Neben dem grundsätzlichen Verständigungswillen als Basis des Kooperationsprinzips, gilt hier die Wahrung des positiven und negativen *face* als ein Grundbedürfnis und kommunikatives Grundprinzip.

Der potentiellen Gesichtsbetrohung in der Interaktion durch sog. *face threatening acts* steht, dem Konzept nach, die Höflichkeit mitsamt einer Fülle sprachlicher Mittel entgegen. Höflichkeit dient nach diesem Verständnis dazu, „das schädigende Potenzial dieser gesichtsbedrohenden Sprechakte zu minimieren“

(Bendel 2007, 247). Innerhalb der Theorie werden entsprechend des positiven und negativen *face* unterschiedliche Bedürfniskomplexe und die damit verbundenen Höflichkeitstypen der Zuwendung (*positiv politeness*) und Distanzwahrung (*negative politeness*) differenziert (vgl. Zarend 2015, 43 ff.). Eine Weiterentwicklung erfuhr dieser Ansatz u.a. wegen seiner einseitigen Betrachtung der Sprecherseite und der Annahme von per se gesichtsbedrohenden Sprechakten (vgl. ebd. 45).

Mit der *conversational-contract view* liegt ein Ansatz vor, der Höflichkeit als einen konstitutiven Bestandteil jeder Interaktion betrachtet (vgl. Zarend 2015, 46). Höflichkeit gilt in dieser Lesart als grundlegende Verpflichtung für alle Interaktionen und für die in sie involvierten Akteure. Sie tritt also nicht erst infolge tatsächlicher oder antizipierter Gesichtsbedrohungen (aus Sicht des Sprechers) auf. Da Höflichkeit als konstitutiver Gesprächsbestandteil allgegenwärtig ist, fällt höfliches Verhalten an sich nicht auf, wohl aber das Fehlen, Brüche oder Verletzungen von konventionalisierten Höflichkeitserwartungen (vgl. Bendel 2007, 245).

Trotz aller Unterschiede der u.a. bei Zarend (2015) dargestellten Höflichkeitstheorien lassen sich eine Reihe allgemeiner Aspekte des Höflichkeitskonzeptes zusammenfassen (vgl. ebd. 48 ff.):

- Höflichkeit ist ein Mittel der Image- und Beziehungsarbeit und dient dazu, die Beziehung zum Interaktionspartner positiv zu gestalten (wird auch als Beziehungsarbeit auf rationaler Ebene verstanden).
- Höflichkeit berücksichtigt die Bedürfnisse des Interaktionspartners und dient der Vermeidung oder Minimierung von Konflikten, wird also mitunter strategisch und präventiv eingesetzt.
- Höflichkeit hat zugleich eine formale, konventionalisierte Dimension und eine individuelle, kontextspezifische Dimension.
- Höflichkeit äußert sich sowohl indirekt als auch direkt auf verbaler, paraverbaler und nonverbaler Ebene.

Die Frage nach der Markierung und Beurteilung höflichen Verhaltens, auch in Abgrenzung zur Unhöflichkeit, ist problematisch. Gilt Höflichkeit, gleichermaßen wie Kooperation, als grundlegendes Prinzip in der Kommunikation, wäre höfliches Verhalten gleichzusetzen mit angemessenem Verhalten. Angemessenheit würde damit zum Abgrenzungskriterium der Dichotomie von Höflichkeit vs. Unhöflichkeit. Für die Identifikation und Differenzierung von (Un-)Höflichkeit ist das Kriterium der Angemessenheit allerdings wenig geeignet, weil dies letztlich eine empirische Kategorie des unmarkierten Verhaltens repräsentiert. Angemessenes und damit auch in der Höflichkeitsdimension angemessenes

Verhalten fällt Gesprächsteilnehmern als solches nicht auf, weil es als normkonformes Verhalten ihren kommunikationsbiographischen Erwartungen nicht zuwiderläuft (vgl. Zarend 2015, 55).

Diese Höflichkeits-/ Unhöflichkeits-Dichotomie auflösend und dabei zugleich den Angemessenheitsaspekt integrierend, führt Watts (2005) in seinem Schema der Beziehungsarbeit den Bereich des unmarkierten *politic behavior* ein. Sein Modell nimmt dabei zweierlei Differenzierungen vor: Zum einen unterscheidet es in angemessenes (*politic/ appropriate behaviour*) und unangemessenes Verhalten (*non-politic/ inappropriate behaviour*). Zum anderen differenziert es generell zwischen markiertem und unmarkiertem Verhalten (vgl. Abb. 1). Den Bereich des *politic/ appropriate behaviour* dominiert in dem Schema das unmarkierte, nicht auffällig höfliche Verhalten, das als angemessenes, erwartungs- und normkonformes Verhalten in der Interaktion nicht auffällt (s.u. Watts 2005, xliii). Einen vergleichsweise geringen Anteil macht das positiv markierte, höfliche Verhalten in diesem Bereich aus. Der Bereich des *non-politic/ inappropriate behaviour* geht immer mit einer negativen Markierung einher.

„Marked behaviour, however, can be noticed in two different ways. It may be perceived as negative either if it is open to an interpretation as impolite (or as downright rude), or if it is perceived as over-polite, i.e. both kinds of negatively marked non-politic behaviour tend towards similar kinds of affective reaction on the part of co-participants. (Watts 2005, xliii f.)

Die negativ markierten Verhaltensweisen fließen in ihrer maximalen Ausprägung in dem Modell am Ende des Spektrums zusammen, weil beides, übertriebene Höflichkeit und Unverschämtheit, ähnliche kommunikative Effekte im Sinne negativ-affektiver Reaktionen hervorrufen (Watts 2005, xliii und vgl. Zarend 2015, 57).

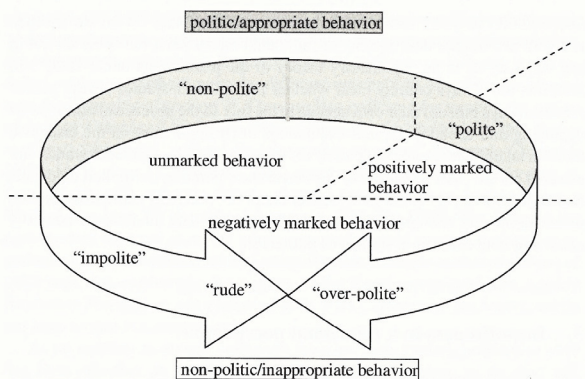


Abbildung 1: Schema der Beziehungsarbeit nach Watts (2005, xliii)

Das Konzept der Beziehungsgestaltung, in welches Aspekte der Imagearbeit und Höflichkeit gleichermaßen einfließen, ist für das Untersuchungsfeld der professionellen Telefonie auch unter analytischer Perspektive von großer Bedeutung (vgl. Kap. 4.2.2). Zum einen bietet es sich an für den Brückenschlag zwischen den differierenden Gesprächskonzepten in der Wissenschaft und Wirtschaftspraxis, zum anderen liefert insbesondere das Schema der Beziehungsarbeit nach Watts (2005) einen Ansatzpunkt für die analytische Betrachtung von Gesprächen der professionellen Telefonie.

Das Einwirken auf der Beziehungsebene steht, wie in Kapitel 3.1.2 gezeigt, im Kern der Gesprächs- und Persuasionskonzeption der Ratgeberpraxis zum professionellen Telefonieren. Auch unter dem Leitbild der Kundenorientierung wird ‚Beziehungskommunikation‘ (vgl. Habscheid 2003, 219) als Kommunikationsmaxime postuliert und mittels sprachlicher sowie sprecherisch-stimmlicher Ausdrucksweisen, Verfahren und Techniken zu operationalisieren versucht. Zwangsläufig ist damit Beziehungsgestaltung zentraler Gegenstand von Rationalisierungs- und Standardisierungsmaßnahmen in Callcentern. Während hier Aspekte der Beziehungsgestaltung als kommunikative Hauptaufgabe stilisiert und auch unter rhetorischer Perspektive in das Zentrum der persuasiven Bemühungen gestellt werden, gilt die Beziehungsgestaltung nach wissenschaftlichem Verständnis als elementarer, grundlagenkonstitutiver Bestandteil von Interaktionen im Gespräch, die über weite Strecken ritualisiert, unbewusst und damit im Hintergrund abläuft. Sie kann auf eine Fülle von Formeln, Konventionen, Schemata und Rituale zurückgreifen, welche sie im Kontrast zum Gesprächsretorik-Modell der Ratgeberpraxis, eben genau nicht in das Zentrum reflektierter Gesprächsbemühungen stellt. Der Unterschied beider Konzeptionen liegt nicht in der grundlegenden Bedeutung und der grundlagenkonstituierenden Funktion,

die der Beziehungsgestaltung in der mündlichen Kommunikation beigemessen wird, sondern in dem Maß, in dem sie aus rhetorischer Perspektive bewusst, strategisch, als effizientes und rationalisiertes Mittel in der Kundenkommunikation eingesetzt wird.

Dies hat, mit Blick auf das Schema der Beziehungsarbeit nach Watts (2005), Konsequenzen, die auch aus analytischer Perspektive bedenkenswert erscheinen. Beziehungsarbeit fällt nach diesem Schema in den großen Bereich des unmarkierten, angemessenen Verhaltens. Ist aber die Beziehungsarbeit Gegenstand des rhetorischen Kalküls, wie es die Anwendungspraxis nahelegt, und zugleich Gegenstand organisationaler Rationalisierung und Standardisierung, kann sie als markiert gelten. Der damit verbundene Fokus auf die positive Beziehungsgestaltung, der zugleich auch Teil unternehmensstrategischer Imagebemühungen ist, birgt allerdings die allgegenwärtige Gefahr der ‚Übermarkierung‘ bzw. negativen Markierung. Schließlich wird die im Alltag vielfach ritualisierte Beziehungskommunikation durch eine Reihe institutionell geforderter und von der Ratgeberpraxis vermittelten Techniken und Formeln der aktiven Beziehungsgestaltung überformt. Dies ist insbesondere der Fall, wenn zugunsten einer allgemeingültigen und technik- und regelbasierten Überzeugungsstrategie, Angemessenheitskriterien ignoriert werden.

Unter analytischer Perspektive erweist sich insbesondere der Aspekt der (negativen) Markierung für die Untersuchung von Gesprächen der professionellen Telefonie als relevant. Damit geraten sowohl die sprachlichen und als auch die sprecherisch markierten Sprecherbeiträge und Gesprächssequenzen in den Blick, die mit negativen Bewertungen und Reaktionen der Gesprächspartner einhergehen. Insbesondere dem Sprechausdruck wird nicht nur in der Ratgeberliteratur eine beziehungskonstituierende Funktion beigemessen. Auch unter wissenschaftlicher Perspektive ist die emotions- und beziehungs-signalisierende Funktion paraverbalen Mittel unumstritten. Der Sprechausdruck trägt erheblich zur Charakterisierung des Sprechers, seiner Haltungen, Empfindungen und Emotionen bei. Zugleich liefert er Anhaltspunkte für die Definition und Interpretation der Situation und Rolle, der sozialen und regionalen Gruppenzugehörigkeit, der Beziehungsqualität u.a.m. bei (z.B. Stock 1987; Gutenberg 2001, Zilliken 1991; Bose 2010). Im Hinblick auf die Beziehungsfunktion des Sprechausdrucks lassen sich nach Zilliken (1991) drei Ausdrucksklassen und damit korrelierende Beziehungsdimensionen unterscheiden: Überordnung vs. Unterordnung, Nähe vs. Distanz sowie Wertschätzung vs. Geringschätzung (vgl. ebd. 55 ff.). Damit sind die zentralen Dimensionen abgebildet, nach denen sich die Beziehungsarbeit auch in der Konzeption der Ratgeberpraxis strukturiert. Das Modell der Beziehungsarbeit nach Watts (2005) liefert mit der Markierungskategorie einen

analytischen Rahmen, der es erlaubt, institutionell überformte Gesprächspraktiken (z.B. Überhöflichkeit) und individuelle Gesprächsstile (z.B. Vorwurf und Anzweifeln der Glaubwürdigkeit vgl. Bose et al. 2012) als auffällige sprachliche und parasprachliche Verhaltens- und Ausdrucksweisen zu identifizieren. Diesem Ansatz folgend, gerät jedoch die analytisch nicht greifbare Frage nach der Intentionalität und bewussten Reflexion dieses als auffällig markierten und erfolgskritischen Gesprächsverhaltens in den Hintergrund.

3.3 Gesprächskompetenz in der professionellen Telefonie

Zum Abschluss dieses Kapitels ist nach den Schlussfolgerungen der wissenschaftlichen Gesprächskonzeptionen in Bezug auf die Modellierung der damit verbundenen Gesprächskompetenzen zu fragen. Da dies in Zuschnitt auf den konkreten Anwendungsfall, d.h. für den Bereich der professionellen Telefonie erfolgen soll, werden auch die im zweiten Kapitel dargestellten Rahmenbedingungen betrachtet und in relevante Dimensionen und Aspekte der Gesprächskompetenz von Kundendienstmitarbeitern überführt. Ziel ist die theoretische und gegenstandsbezogene Ableitung relevanter Kompetenzfelder und -kriterien, die als Überblick zusammengeführt werden. Dieses Vorgehen vermag für die Forschungs- und Anwendungspraxis zweierlei zu leisten:

- 1) Unter Analyseperspektive können so die erfolgskritischen Faktoren von Gesprächen der professionellen Telefonie operationalisiert und der analytische Blick auf die für diesen Bereich relevanten Aspekte der Gesprächsführung und Gesprächsqualität gelenkt werden.
- 2) Unter Anwendungsperspektive werden die für die professionelle Telefonie relevanten Kompetenzfelder und -aspekte abgebildet, die in der Didaktisierung grundsätzliche Berücksichtigung finden sollten.

Dazu werden die im Kontext der professionellen Telefonie allgemeinen und spezifischen Kompetenzen theoretisch modelliert. Ansatzpunkt bilden die theoretischen Bestimmungsstücke für den Gegenstand Gespräch, die in Form der zuvor erörterten Konstitutionseigenschaften und Gesprächsaufgaben (mit Bezug auf die professionelle Telefonie) vorliegen. Dem Dissertationsprojekt lag dieser Modellation die eingangs erwähnte empirische Fallanalyse (Pietschmann *i.V.*) zugrunde. Dazu wurden Gesprächspassagen zweier Fallbeispiele sequenziell analysiert, welche die An- oder Abwesenheit spezifischer Kompetenzen und deren Auswirkungen in Gesprächen der telefonischen Kundenbetreuung verdeutlichen. Die unter Kapitel 3.3.2 differenzierten Dimensionen und Aspekte kom-

munkativer Kompetenz stellen eine knappe Zusammenfassung der zugrunde liegenden gesprächsanalytischen Fallanalyse dar.

3.3.1 Überlegungen zum Begriff und zur Bestimmung von Gesprächskompetenz

Bevor die Überlegungen zum Konzept kommunikativer Kompetenzen aufgenommen werden, soll sich vorab einer grundlegenden Frage gewidmet werden. Wie Bendel (2004) deutlich macht, liegt der Bestimmung von Kompetenz zwangsläufig eine Orientierung an bestimmten Normen und Idealen zugrunde. Im Fall der angewandten Gesprächsforschung sind diese zwar zumeist implizit, aber dennoch vorhanden. So liegen z.B. der Auswahl problematischer oder erfolgreicher (positiver oder negativer) Ankerbeispiele und Sequenzen bestimmte Normen zugrunde. Sie kann „nicht ohne Rekurs auf normative Vorstellungen vom „normalen“ bzw. „guten“ Gespräch erfolgen [...]“ (vgl. ebd. 69). Auch bestimmte Gesprächsphänomene beschreibende Begriffe (im Bereich der Linguistik z.B. Muster, Schema, Regel, Apparat, Störung, Reparatur und der Sprechwissenschaft z.B. Reziprozität, bilaterale Intentionalität, Miteinandersprechen, gemeinsames und ethisch verantwortbares Handeln) referieren auf dahinterliegende Normen und Erwartungen (in der Linguistik z.B. in Bezug auf den musterhaften und störungsfreien Ablauf oder in der Sprechwissenschaft in Bezug auf reflektierte und ausbalancierte Machtverhältnisse und deren ethische Implikationen). Werden also kommunikative Kompetenzen formuliert, so geschieht dies immer vor dem Hintergrund der impliziten Norm- oder Idealvorstellungen der jeweiligen Disziplinen. Auch die – ihrem Konzept nach wertfreie – Grundlagenforschung referiert über die mit den Modellvorstellungen verbundenen Begriffe auf implizite Normen und Ideale, die aber zumeist unreflektiert bleiben (vgl. ebd. 74 f.)

Dass angewandte Forschung, zumal als von der Wirtschaft finanzierter Forschungsauftrag, nicht ohne eine solche Normsetzung auskommt, machen Bendels Ausführungen (vgl. ebd. 70 ff.) mehr als deutlich. Der Anspruch, im Rahmen solcher Projektkonstellationen, deskriptive Normen aus den Beobachtungen und Gesprächsanalysen ableiten zu wollen, scheint nicht einlösbar (vgl. ebd. 71).

Noch einen weiteren ‚blinden Fleck‘ thematisiert Bendel vor dem Hintergrund solcher Forschungskonstellationen, der in Bezug auf die Bestimmung kommunikativer Kompetenzen noch viel weitreichendere Konsequenzen hat, als die zuvor erläuterten impliziten Normen: Neben der präskriptiven Prägung durch unbewusste Normvorstellungen ist die Bestimmung kommunikativer Kompe-

tenzen grundsätzlich perspektivengeleitet. Dies kommt insbesondere bei der Identifizierung von ‚Störungen‘ zum Tragen. Gerade bei der Untersuchung institutioneller Kommunikation nehmen Gesprächsforschende vielfach die Perspektive der Klienten oder Kunden ein. Und auch dieser Perspektivierung und Solidarisierung unterliegt eine implizite Vorstellung, die gleichsam andere Betrachtungsweisen und Perspektiven ausschließt oder verstellt. Wie die Etablierung der ‚Opferrolle‘, die Klienten und Kunden in institutionellen Kontexten gemeinhin zugeschrieben wird, die Interpretation der ‚Täterrolle‘ und die darauf aufbauende Ableitung der zu fördernden kommunikativen Kompetenzen steuert, zeigt Bendel am Beispiel einer Interaktion an einer Hotelrezeption und konstatiert: „Unstatthaft ist, wenn Gesprächsforschende ihre eigenen Vorstellungen vom guten Gespräch unreflektiert in ihre Definition von Gesprächskompetenz einfließen lassen.“ (Bendel 2004, 77).

Was ist nun, so kann man vor dem Hintergrund der hier skizzierten Normproblematik fragen, die Perspektive, von der aus im Rahmen des Forschungsschwerpunktes kommunikative Kompetenzen beleuchtet werden? Welche impliziten Normen, Ideale und Solidarisierungen leiten die Diskussion und Gegenstandsbestimmung?

Zum einen strukturiert sich der Forschungsschwerpunkt, zumindest was die großen drittmittelfinanzierten Projektstränge angeht, überwiegend als Auftragsforschung (vgl. dazu auch die Diskussion in Kap. 5.2). Damit rückt die in Wirtschaftsunternehmen etablierte Maxime der Kundenorientierung in den Fokus. Gleichzeitig müssen grundsätzliche, auch wirtschaftliche Interessen der auftraggebenden Unternehmen beachtet werden. So bewegt sich die Forschung in einem Spannungsfeld, in dem einerseits die Perspektive der Kunden, andererseits die Perspektive der Unternehmen eingenommen wird. Aus dem Blick geraten in solchen Forschungskonstellationen wohl v.a. die Mitarbeiter. Zwar ist die Kommunikationsarbeit, die sie tagtäglich leisten, Gegenstand der Forschungsarbeit und der damit verbundenen Optimierungsbemühungen, jedoch findet die Perspektive der Mitarbeiter oft zu wenig Beachtung. Im vorliegenden Fall soll der Mitarbeiterperspektive zumindest insofern Genüge geleistet werden, als dass die für ihr Arbeitshandeln potentiell hinderlichen Rahmenbedingung mit in den Blick genommen werden. Aber auch diese Reflexion der potentiell hinderlichen Bedingungen ist letztlich einseitig. Hier kommen die von Bendel (2004) genannten Solidarisierungsphänomene: Institutionelle Standardisierung und Normvorgaben werden einseitig als Belastungs-, Maßregel- und Einschränkungphänomene interpretiert. Ihre gleichzeitige Orientierungs- und Entlastungsfunktion für das Arbeitshandeln der Mitarbeiter gerät dabei allzu oft aus dem Blick. Wenn also im Folgenden Dimensionen und Aspekte der Gesprächskompetenz für Call-

centermitarbeiter vorgestellt werden, dann in dem Bewusstsein, dass hier vorrangig die Kundenperspektive eingenommen wird, der ein Idealmodell von kooperativer, transparenter, reziproker und reibungsloser Gesprächskommunikation zugrunde liegt.

3.3.2 Dimensionen und Aspekte von Gesprächskompetenz in der professionellen Telefonie

Auf die Modellierung kommunikativer Kompetenzen für den Bereich der professionellen Telefonie in der Ratgeberliteratur wurde bereits eingegangen (Kap. 3.1.2.3). Dem Befund Deppermanns (2004) ist auch für die Ratgeberpraxis zum professionellen Telefonieren zuzustimmen (ebd.):

„Wenn wir uns anschauen, was die Ratgeberliteratur unter kompetenter Gesprächsführung versteht, dann stehen wir vor einem Gemischtwarenladen voller inkompatibler Vorschläge, denen weder eine Theorie des Gesprächs noch empirische Untersuchungen zugrunde liegen. Zudem sind sie meist so vage und allgemein gehalten, dass ihre Umsetzung in der konkreten Situation, die den Ratsuchenden interessiert, völlig nebulös ist.“ (Deppermann 2004, 15)

Demgegenüber stützt sich die wissenschaftliche Diskussion des Kompetenzbegriffs auf konkrete Theorien und Modellvorstellungen. Über die mit Noam Chomsky verbundene generative Grammatik fand der kommunikativ orientierte Kompetenzbegriff Einzug in die Linguistik. Bei Chomsky bezeichnet Kompetenz die abstrakte und universelle Fähigkeit des idealen Sprecher-Hörers zur Produktion und Rezeption grammatikalisch korrekter Sätze in einer Einzelsprache (vgl. Bendel 2004, 69 f.; Deppermann 2004, 16; Hannken-Illjes 2004, 27). Mit der Theorie der verbalen Interaktion und dem Konzept von Sprache als Handeln verbinden sich wesentliche Grundannahmen, die weit über den bei Chomsky vertretenen Kompetenzbegriff hinausgehen und die mit ihm verbundene Produktionsperspektive überwinden. Kommunikative Kompetenz als Reflexions- und Handlungskompetenz ist eine interaktive Dimension, die sich vor dem Hintergrund des jeweiligen Gesprächskontextes in dem Spannungsfeld zwischen gleichberechtigter kooperativer Kommunikation und individueller Zieldurchsetzung bewegt (vgl. Deppermann 2004, 25). Sie ist zugleich norm- und zielreflexiv (vgl. ebd.), interpersonal verortet (vgl. Hannken-Illjes 2004, 37; 41 ff.), dimensioniert sich in den Bereichen des Wissens, Verstehens und Könnens und bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Angemessenheit und Effizienz (vgl. ebd. 23; 25).

Zur näheren Bestimmung und Operationalisierung des Gesprächskompetenzbegriffs finden sich in der Literatur verschiedene Ansätze von denen sich hier v.a. auf die jüngeren bezogen werden soll. Nothdurft (2000) interpretiert Gesprächsfähigkeit aus der Theorie der verbalen Interaktion heraus und leitet ausgehend von den damit verbundenen Problembereichen (kontextuelle Gebundenheit, interaktive Bezogenheit, Prozessualität und Materialität) wesentliche Bestimmungsstücke für das Konzept ‚Gesprächsfähigkeit‘ ab (vgl. ebd. 260). Gleichmaßen Deppermann (2004), der auf der Theorie der verbalen Interaktion aufbauend die grundlegenden Konstitutionseigenschaften von Gesprächen sowie die mit diesen Eigenschaften verbundenen Problempotentiale skizziert und hierfür jeweils zu fördernde Kompetenzen als relevante Ansatzpunkte für die Modellierung kommunikativer Kompetenz ableitet (vgl. ebd. 22). Einen ähnlichen Ansatz verfolgt Hartung (2004), der ebenfalls die Grundmerkmale von Gesprächen zum Ansatzpunkt für seine Präzisierung des Kompetenzbegriffs nimmt (vgl. ebd. 49 f.). Becker-Mrotzeck/Brünner (2004) nehmen die Gesprächssituation zum Ausgangspunkt für die Ableitung jeweils konkreter kommunikativer Handlungsanforderungen und den damit verbundenen Kompetenzen. Gesprächskompetenz skizzieren sie als spezifische Wissenshintergründe und unterscheiden grundsätzlich zwischen prozeduralem und explizitem Wissen als den zentralen Dimensionen kommunikativer Kompetenz im Gespräch (vgl. ebd. 32). Auch Bendel (2007) thematisiert, mit Blick auf Gespräche der professionellen Telefonie, zentrale Aspekte kommunikativer Kompetenz: Persönlichkeit und Identität, Situations- und Rollenauslegung, allgemeine berufliche Kompetenz sowie die sprachliche Kompetenz. Jüngere Ansätze z.B. der von Krelle (2014 sowie Krelle/Neumann 2014) nehmen wiederum Bezug auf die o.g. Ebenen der Interaktionskonstitution und führen diese ausbauend in einem Modell kommunikativer Kompetenz zusammen. Unterschieden werden hier fünf sog. Management-Ebenen, die als Dimensionen gesprächskompetenten Handelns betrachtet werden (vgl. Krelle 2014, 44): Themenmanagement, Gesprächs- und Handlungsmanagement, Sprachmanagement, Identitäts- und Beziehungsmanagement sowie Management des Non- und Paraverbalen.

Hannken-Illjes (2004) entwirft mit Bezug auf Spitzberg/Cupach (1984) ein Modell kommunikativer (und argumentativer) Kompetenz, das diese als eine zutiefst interaktiv verortete und kontextgebundene, holistische und atomistische, funktionale und interdependente Dimensionen entwirft (vgl. ebd. 36 f.). Gesprächskompetenz bewegt sich demnach im Spannungsfeld zwischen Effektivität und Angemessenheit. Die Effektivitätsbeurteilung kann dabei nur durch den Sprecher erfolgen. Die Beurteilung der Angemessenheit obliegt letztlich dem Gesprächspartner. Angemessenheit, verstanden als ein Bündel sowohl individu-

eller Erwartungen als auch kommunikationsrelevanter Regeln und Normen, unterliegt dem kommunikativen Vollzug in einer konkreten Situation und ist zu einem gewissen Grad aushandelbar und flexibel (vgl. ebd. 52). Die im Konzept von Hannken-Illjes zentrale interpersonale Dimensionierung hat Folgen für die Evaluierung kommunikativer Kompetenz: Die Beurteilung kommunikativer Kompetenz müsste konsequenterweise durch die Kommunikationspartner erfolgen, nicht aber durch außenstehende Beobachter (vgl. ebd.). In der Konsequenz kann die Bestimmung, Beurteilung oder gar Messung kommunikativer Kompetenzen ausschließlich durch die Interaktionspartner erfolgen, nicht aber durch außenstehende Beobachter (vgl. ebd. 52). Dies führt zum Aspekt Teilnehmerorientierung, von der die Analyse und Bestimmung geleitet sein muss.

Die vorliegende Konzeption folgt der Theorie verbaler Interaktion und entwirft Gesprächskompetenz in den zentralen Dimensionen dieser Gegenstandstheorie. Sie folgt damit den Ansätzen Nothdurfts (2000) und Deppermanns (2004), jedoch unter Erweiterung des Konstitutionsmerkmals ‚Situationsspezifisch und kontextuelle Gebundenheit‘ (vgl. Kap. 3.3.2.1). Zugleich setzt sie an der interaktiven Verortung des Kompetenzbegriffs bei Hannken-Illjes (2004) an, dies in bewusstem Kontrast zu Deppermann (2004), der Kompetenz zunächst als eine Eigenschaft allein dem Individuum zuschreibt, die „höchstens sekundär bzw. darauf aufbauend eine Eigenschaft von Interaktionssystemen [ist]“ (ebd. 18). Unterschieden werden die o.g. Theorieebenen, die das Wesen verbaler Interaktion grundlegend kennzeichnen: Situationsspezifisch und kontextuelle Gebundenheit, Prozessualität, Interaktivität, Pragmatizität und Konstruktivität (Materialität bei Nothdurft 2000). Die mit diesen Grundeigenschaften mündlicher Kommunikation verbundenen Kompetenzanforderungen werden für den Anwendungsfall der Kommunikationsarbeit von Kundendienstmitarbeitern in Callcentern nachgezeichnet.

Nicht betrachtet wird das Konstitutionsmerkmal der Methodizität, da die analysierten Fallbeispiele (siehe dazu Pietschmann *i.V.*) weitgehend der Vorgehensweise des zugrundeliegenden Leitfadens folgen und hier kaum Variation aufweisen. Diese Auslassung soll allerdings nicht die grundlegende Bedeutung kommunikativer Kompetenzen, die sich aus dem Methodenbezug bzw. dem Verfahrenscharakter von Gesprächen ableiten lassen, in Frage stellen. Zu den sich mit dieser Eigenschaft verbindenden Kompetenzen zählen u.a. differenzierte Wissensbestände zu Spezifika von Gesprächstypen, Kulturen, Situationen etc. sowie die situationsadäquate, prozesskonforme, zwecksensitive und adressatenspezifische Anpassung dieser Normen, Fertigkeiten und Routinen (vgl. Deppermann 2007, 9; Deppermann 2004, 22 f.; Becker-Mrotzeck/Brünner 2004, 31;

Bendel 2007, 263 f.; Krelle 2014, 46 f.). Methoden- und Musterwissen haben in der Kommunikation v.a. eine kognitive Entlastungsfunktion. Standardisierte Gesprächsabläufe und das Ineinandergreifen typischer Gesprächsaufgaben sind verinnerlicht und müssen nicht für jede Gesprächssituation neu erdacht werden. Werden sie jedoch als standardisierte Ablaufschema oder Bearbeitungsfolgen vorgegeben, laufen sie Gefahr, ablaufbedingte Gesprächsstörungen hervorzurufen. In Callcentern gilt daher Flexibilität als entscheidendes Kriterium der Gesprächskompetenz, um der Arbeit an der Grenzstelle gerecht zu werden (vgl. dazu Kap. 2.4 und Maaß et al. 2001, 63). Wie die Untersuchung Bendels 2007 zeigt, führt mangelnde Flexibilität in der professionellen Telefonie zu Verhaltensweisen, „die die Verständigung im Callcenter eher erschweren“ (ebd. 362).

Die Darstellung folgt einer einheitlichen Systematik. Dabei wird zunächst eine kurze Erläuterung des mit der jeweils fokussierten Konstitutionseigenschaft verbundenen Kompetenzbereiches gegeben. Anschließend werden unter Referenz auf die zugrundeliegende Sequenzanalyse der Fallbeispiele (Pietschmann *i. V.*) in einer abschließenden Zusammenfassung die zentralen Analyseergebnisse der jeweils mit dem fokussierten Kompetenzbereich verbundenen Leistungen gebündelt dargestellt. Hierbei werden jeweils auch die mit diesen Kompetenzanforderungen potentiell konfligierenden institutionellen Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 2) der konkreten Telefonkampagne (Haltearbeit) in den Blick genommen.

3.3.2.1 Situationsbezug

Die Eigenschaft der Situationsspezifität und kontextuellen Gebundenheit führt in Gesprächen dazu, dass die Bedeutung von Beiträgen und Handlungen nur „aus dem je aktuellen Gesprächszusammenhang“ (Nothdurft 2000, 257) erschlossen werden kann. Äußerungen und Handlungen sind damit prinzipiell unterbestimmt, mehrdeutig und können nur mithilfe von Kontextualisierungen erschlossen werden (vgl. ebd. 258). Der Kontext erweist sich dabei für die Gesprächspartner als Rahmen für die situativ adaptierte Produktion, Interpretationen und Kommentierungen, mit denen sich Gesprächspartner aufzeigen, wie sie den Kontext verstehen, verstanden wissen wollen und werten (vgl. Bergmann 1994). In diese Dimension zählen Kompetenzen der angemessenen Kontexterschließung und des angemessenen Kontextbezuges.

Unter dem Aspekt der Situationsspezifität und kontextuellen Gebundenheit wurde der Blick in der zugrundeliegenden Sequenzanalyse der Beispielgespräche (Pietschmann *i. V.*) zunächst auf den Gesprächseinstieg und die Klärung des

eigentlichen Gesprächsanliegens gerichtet. Diese Gesprächsphase hat die Aufgabe, das Gesprächsereignis an sich zu rahmen bzw. zu kontextualisieren und das Verständnis der aktuellen Gesprächssituation zum Ausdruck zu bringen. Kontextualisierungen beziehen sich auf die Dimensionen des Sinns von Äußerungen, die über die wörtliche Interpretation hinausgehen und die herangezogen werden müssen, um Motivationen, Bezüge und Funktionen der Äußerungsstruktur zu verstehen (vgl. Deppermann 2007, 65).

- **Aspekte und Leistungen des Situationsbezugs**

Grundlegend für eine angemessene und hinreichend klare Kontextualisierung sind zunächst die Aspekte der **Situationseinschätzung und -klärung** (vgl. dazu auch die Ausführungen bei Nothdurft 2000, 264 f.; Deppermann 2004, 22 ff.; Hartung 2004, 50). In die Situationseinschätzung fließen u.a. Annahmen über den Gesprächspartner, dessen Wissenshintergründe, die antizipierten Erwartungen, die Definition der Beziehungsebene, Vorstellungen über die Rahmenbedingungen und mögliche Störfaktoren des jeweils zu führenden Gesprächs mit ein. Hand in Hand mit dieser Vorab- sowie begleitenden Analyse sind Initiativen, die zur Klärung der Situation beitragen und in diesem Sinne als Kontextualisierungsleistungen zu verstehen sind. Leistungen, die unter diesem Aspekt zu erbringen sind, beziehen sich auf die transparente Darstellung des Anrufgrundes und des mit dem Gespräch verfolgten Anliegens. Dabei müssen Wissenshintergründe der Gesprächspartner mit ins Kalkül gezogen werden und es muss ggf. ‚Übersetzungsarbeit‘ geleistet werden. Auch die formalen Rahmenbedingungen (z.B. der mit dem Telefonat verbundene Zeitanspruch) bedürfen einer Klärung, um dem Gesprächspartner eine Orientierung zu geben, zumindest wenn die Anrufinitiative vom Unternehmen ausgeht (Outbound). Ebenso grundlegend ist für vom Unternehmen initiierten Gespräche die Klärung der grundlegenden Gesprächsbereitschaft und des Interesses. Schließlich bedarf es einer der Situation angemessenen Rollen- und Beziehungsklärung und Positionierung.

In die möglichst treffende Einschätzung und aktive Klärung der Situation fließen Interpretationsleistungen mit ein, die sich auf das explizit und implizit geäußerte Situationsverständnis der Gesprächspartner beziehen. Aus dieser Perspektive zählt der Aspekt der **Äußerungsdeutung** mit zum Komplex der Kontextualisierungsleistungen. Unter diesem Aspekt geht es v.a. darum, die von den Gesprächspartnern i.d.R. implizit kommentierten Haltungen, Einstellungen, Stimmungen, Interessenlagen zu interpretieren und darauf angemessen zu reagieren. Dies wird über den spezifischen Adressatenzuschnitt von Äußerungen

im Gespräch ablesbar und interpretierbar. Neben der Formulierungsdynamik geben hier auch die Sprechgestaltung Aufschluss über Stimmungslagen und Einstellungen.

Abschließend sei der Blick auf die potentiell problematischen Rahmenbedingungen gelenkt, die die skizzierten Kontextualisierungsleistungen steuern und womöglich erschweren. Dazu zählen die im Konzept der Kampagne und dem Gesprächsleitfaden angelegte mangelnde Transparenz und Explizitheit bezüglich des eigentlichen Gesprächsanliegens. Diese zu eng konzipierte und schriftlich ausformulierte Gesprächshilfe ist besonders zum Gesprächseinstieg mit redundanten Informationen überfrachtet, noch bevor die eigentliche Gesprächsbereitschaft erfragt wird. Hinderlich für die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses über den Gesprächsgegenstand scheinen zudem die nicht selbsterklärenden Produktbezeichnungen und die Forderung des Auftraggebers, genau diese unklaren Begriffe zu verwenden. Auf der Beziehungsebene problematisch erscheint v.a. die unternehmensseitig geforderte Image- und Beziehungsarbeit, die jedoch der eigentlichen Rahmensituation zuwiderläuft: Es sollen Nähe und eine positive Beziehung zu einer völlig unbekanntem Person aufgebaut werden, die das Gespräch ursprünglich nicht selbst initiiert hat, also möglicherweise kein Interesse an dem Gespräch und der damit intendierten Beziehungsarbeit hat.

3.3.2.2 Prozessbezug

Die Eigenschaft der Prozesshaftigkeit kennzeichnet Gespräche als zeitliche, offene, bewegliche, flüchtige und irreversible Prozesse. In diese Dimension zählen damit Prozesskompetenzen, die die Zeitlichkeit und prinzipielle Offenheit von Gesprächsinteraktionen in den Blick nehmen, ebenso wie Kompetenzen, mit der Flüchtigkeit des gesprochenen Wortes und der Parallelität von Denken und Sprechen umzugehen (vgl. Deppermann 2015, 7 ff.; Nothdurft 2000, 266; Deppermann 2004, 22 ff.; Becker-Mrotzeck/Brünner 2004, 33; Bendel 2007, 362).

Die Aspekte und Leistungen des Prozessbezuges wurden in der zugrundeliegenden Fallanalyse, der Chronologie der beiden Gespräche folgend, an der sich anschließenden Klärung des Interesses zum Versand des Informationsflyers deutlich gemacht. Unternehmensseitig zählt zwar der Absatz des Informationsflyers nicht zu den Soll-Vorgaben der Kampagne, dennoch priorisieren viele Mitarbeiter den Flyerversand als Gesprächsziel. Auf der Prozessebene ist diese Gesprächsphase deshalb von besonderem Belang, weil hier die Weiche für den weiteren Gesprächsverlauf gestellt wird. Bekunden die Kunden ihr Interesse an den Angeboten und möchten den Flyer zugesandt bekommen, lässt sich leicht

zum Datenabgleich oder wahlweise zur Frage nach der Kundenzufriedenheit übergehen, da die Kunden grundsätzliche Offenheit und Gesprächsbereitschaft signalisieren. Tun sie dies nicht, bleiben die Gesprächsaufgaben Datenabgleich, Kundenzufriedenheitsabfrage und das Einholen der Wiederanruferlaubnis als Pflichtelemente im Gespräch zwar weiter bestehen und die Agenten müssen diese, gewissermaßen gegen den Widerstand der Kunden ‚abarbeiten‘, dies birgt jedoch Konfliktpotential, dem im Gespräch auch auf der Prozessebene begegnet werden muss.

- **Aspekte und Leistungen des Prozessbezugs**

Unter dem Aspekt des Prozessbezuges lassen sich die folgenden Teilleistungen und kommunikativen Kompetenzen an den analysierten Gesprächspassagen der beiden Beispielgespräche ablesen: Grundlegend für die unter dem Prozessbezug möglichst erfolgreiche und effektive Gesprächsführung ist zunächst eine angemessene **Gesprächstandseinschätzung und -steuerung** (vgl. dazu auch die Ausführungen bei Deppermann 2015, 7 ff.; Nothdurft 2000, 266; Deppermann 2004, 22 ff.; Becker-Mrotzeck/Brünner 2004, 33; Bendel 2007, 362). Die angemessene Einschätzung des aktuellen Gesprächsstandes ist dabei notwendige Bedingung für die erfolgreiche Gesprächssteuerung. Wichtig hierfür sind Aktivitäten, die zur einer Klärung des aktuellen Gesprächsstandes beitragen, wie beispielweise die Klärung der grundlegenden Gesprächsbereitschaft und Interesses. Wichtig ist in diesem Zusammenhang v.a. die Berücksichtigung kundenseitiger Steuerungs- und Interventionsversuche, die aber als solche zunächst erst einmal erkannt werden müssen. Häufig kommt es im Callcenterkontext durch die Mitarbeiter zu einer unangemessenen Umdeutung kundenseitiger Interventionen (ein geäußertes ‚NEIN‘ erfährt beispielsweise in der Ratgeberliteratur die Umdeutung: **Noch Eine Information Nötig**). Um das Gespräch in eine produktive Richtung lenken zu können, sollte immer auch Raum für die Steuerungsversuche der Kunden gelassen werden, um nicht an den eigentlichen Kundeninteressen vorbei zu argumentieren. Zugleich ist es wichtig, bei der Gesprächssteuerung dem Gesprächspartner bzw. Kunden Alternativen und Handlungsspielräume zu eröffnen. Ein stark direktives Gesprächsverhalten der Kundenberater ergibt sich häufig, wenn diese starr den Vorgaben und der Verkaufsstruktur des Gesprächsleitfadens folgen und versuchen, Abweichungen von diesem Verfahrensmuster zu vermeiden. In der Folge sind häufig Schleifenbildungen zu beobachten, die Reparatur- und Imagearbeit notwendig machen, was die Ineffizienz dieses prozessualen Vorgehens belegt.

Zu den prozessualen Gesprächsfähigkeiten, die dem Phänomen der Parallelität von Sprechenden und Hörverstehen sowie der Flüchtigkeit von Gesprächen Rechnung tragen, zählen zudem Fähigkeiten zur Gesprächsstrukturierung wie das **Zuhören und Verfahren der Verständnissicherung**. Das Zuhören sollte sich dabei nicht nur auf die verbalen Äußerungen der Gesprächspartner beschränken, sondern auch das *back-channel-behaviour* beachten. Das Rückmeldeverhalten der Kunden gibt vielfach Aufschluss über ihre Gesprächsbereitschaft und Akzeptanz, ihr Interesse und gilt zugleich als Dokumentation ihres Verstehens. In diesem Sinn kann das Rückmeldeverhalten auch als kooperative Bemühung betrachtet werden, um den akzeptierten Stand und die Richtung des Gesprächs zu dokumentieren. Die Agenten zeigen gegenüber diesen kundenseitigen, indirekten Verlaufsdokumentationen oft mangelnde Sensibilität, insbesondere dann, wenn das (ausbleibende, zögerliche) Rückmeldeverhalten anzeigt, dass der Stand und die Steuerung des Gesprächs nicht der akzeptierten Richtung folgen. Dokumentationen von Nicht-Verstehen müssen durch aktive Verfahren der Verständnissicherung (nachfragen, paraphrasieren usw.) aufgegriffen werden, um den Gesprächsprozess im Sinne der Verständigung positiv zu steuern.

Abschließend sei auch hier der Blick auf die potentiell problematischen Rahmenbedingungen gelenkt, die die skizzierten Leistungen des Prozessbezuges steuern und womöglich erschweren. Dazu zählen die im Konzept der Kampagne und dem Gesprächsleitfaden angelegte überdominante Zielorientierung der Mitarbeiter, die die Sensibilität und Flexibilität für die grundsätzliche Offenheit des Gesprächsprozesses verringert. Fehlt es den Mitarbeitern an Flexibilität im Umgang mit dem Skript, laufen sie Gefahr, die einzelnen Bausteine und Aufgaben des Skripts ungeachtet der Prozessdynamik abarbeiten zu wollen. Aus Prozessperspektive gleichermaßen problematisch scheinen bestimmte vorschnelle Typisierungen kundenseitiger Sprechhandlungen (hier z.B. als Einwand) und die entsprechende ‚Behandlungstechnik‘ zu sein. Diese vorschnellen und mitunter zu kategorialen Zuordnungen verengen den Gesprächsprozess auf ebendiese Sichtweise. Auch die generelle Parallelität von Kommunikations- und Sacharbeit erweist sich häufig als problematisch. Dies belegen die vielen im Hintergrund betrachteten Gespräche dieser und anderer Telefonkampagnen, in denen die Aufmerksamkeitsverschiebung zugunsten der Datenmaske ein typisches Problem markiert. Der Abruf und die Eingabe von Kundendaten lenken vom Zuhören ab und machen das erneute Erfragen bereits gegebener Informationen nötig. Unter Prozessperspektive ist dieses mangelnde Zuhören problematisch, weil sich Kunden dadurch z.T. nicht ernst genommen fühlen.

3.3.2.3 Partnerbezug

Die Eigenschaft der Interaktivität ist kennzeichnend für den Partnerbezug und die Partnerabhängigkeit von Handlungen im Gespräch. Da sich Interaktivität zwischen den Parteien bzw. Gesprächspartnern abspielt, verlangt sie auch die Reflexion des eigenen Verhaltens und dessen Wirkung auf das interaktive Geschehen. Kompetenzen, die dieser interaktiven Herstellung von Gesprächen Rechnung tragen, betreffen neben der Selbst-/Fremdwahrnehmung und -darstellung auch eine grundlegende Sensibilität dem Gesprächspartner gegenüber. In diesen Kompetenzbereich zählen somit Aspekte der Selbstdarstellung und -reflexion ebenso wie der Partnereinschätzung und des Partnerbezuges. (vgl. Becker-Mrotzek/Brünner 2004, 31; Deppermann 2004, 22; Hartung 2004, 49 f.; Bendel 2007, 359 ff.; Krelle 2014, 48). Unter analytischem Blickwinkel ist hier v.a. nach den Selbst- und Fremdpositionierungen der Agenten und Kunden, dem wechselseitigen Partnerbezug, der Adressierung oder nach dem Symmetrieverhältnis der Gesprächspartner zu fragen.

- **Aspekte und Leistungen des Partnerbezuges**

Unter dem Aspekt des Partnerbezuges können die folgenden kommunikativen Teil-Kompetenzen zusammengefasst werden: Grundlegend für einen angemessenen Partnerbezug ist zunächst die bewusste Reflexion der eigenen Sprechrolle, deren individuelle Auslegung und situations- und partnergerechte Adaptation. Dies ist die Basis für die **reflektierte Selbstdarstellung**, die ggf. auch widersprüchliche Rollenanforderungen zu integrieren versucht. Dafür sind Fähigkeiten zur kommunikativen Selbstwahrnehmung und Reflexion der Wirkung und Interpretation der eigenen Gesprächsbeiträge grundlegend. In den Blick geraten hier v.a. die unternehmensseitig geforderten sprachlichen Aufwertungsverfahren, die Inzinsierung von Kundenfreundlichkeit und die damit oft konfligierenden (unbewussten) Haltungen der Kundenberater. Auch die Antizipation der mit der eigenen Berufsrolle möglicherweise verbundenen negativen Assoziationen (im Fall der Callcenteragenten z.B. bestimmte Vorurteile, potentielle Belästigung und Störung usw.) zählen zur notwendigen Reflexion der eigenen Rolle und Haltung der Kundenberater.

Zu den Gesprächsfähigkeiten, die dem Phänomen der gemeinsamen, interaktiven Hervorbringung von Gesprächen Rechnung tragen, zählen Fähigkeiten zur **Partnereinschätzung**, die sich z.B. in der Antizipation der lokalen Erwartung und präferierten Reaktionsweisen der Gesprächspartner zeigen. Auch die Ein-

schätzung und Berücksichtigung der Partnervoraussetzungen, z.B. bezogen auf den Wissenstand oder die Partner- bzw. Kundenbiographie zählen in diesen Kompetenzbereich hinein.

Die reflektierte Partneereinschätzung bildet die Basis für den angemessenen **Partnerbezug**. Dieser wird erreicht über flexible und adressatenspezifische Äußerungsrepertoires, die der Adressaten- und Situationsspezifität gerecht werden. Institutionelle Kommunikation ist aufgrund der vorgegebenen Rollen- und Machtverhältnisse immer asymmetrisch. Unter der Perspektive des Partnerbezugs geht es im Gespräch auch darum, die institutionell begründeten, unausgewogenen Macht- und Beziehungsverhältnisse zu reflektieren und, wenn möglich, auszugleichen. Dieser Ausgleich involviert die Beziehungsebenen Überordnung vs. Unterordnung, Nähe vs. Distanz sowie Wertschätzung vs. Geringschätzung. Unter diesem Aspekt geht es auch um die Berücksichtigung der Bedürfnisse nach Autonomie und Selbstbestimmung (*negative face*) der Kunden.

Abschließend sei erneut der Blick auf die potentiell problematischen Rahmenbedingungen gelenkt, welche die skizzierten Leistungen des Partnerbezuges steuern. Dazu zählen die unreflektierten Rollen- und Selbstkonzepte der Agenten, die oft auf ein hierarchisches Beziehungsverhältnis gründen. Auch die divergierenden Rollenanforderungen, die zwischen Wertschätzung und Abschlussdruck disambiguieren, spielen hier hinein. Problematisch scheint zudem die mitunter von Stereotypen und Vorurteilen geprägte Partneereinschätzung. Letztlich beeinflusst die Gesprächsleitfadengestaltung auch diese Dimension, da die von den Skript- und Formulierungsvorgaben übernommenen, automatisierten und stereotypen Äußerungsrepertoires einiger Agenten einen teils systematisch mangelnden Partnerbezug generieren.

3.3.2.4 Handlungs- und Zielbezug

Die Eigenschaft der Pragmatizität bezieht sich auf die Ziel- und Handlungsstruktur in Gesprächen und damit auf ihr Potential, soziale Wirklichkeiten verschiedenster Art zu erzeugen, z.B. in Bezug auf Beziehungsstrukturen und Identitäten oder Berechtigungen und Pflichten. Grundlegend ist dabei das Erkennen und Reflektieren der Handlungs- und Zielorientierung in spezifischen Gesprächssituationen. Die oft unterschiedlichen und impliziten „kommunikativen Projekte“ (vgl. Imo 2013a, 54) der Gesprächspartner müssen im Gesprächsverlauf soweit in Einklang gebracht werden, dass Störungen oder gar Gesprächsabbrüche vermieden werden. Die jeweiligen Handlungsziele und die damit ver-

bundenen kommunikativen Projekte der Gesprächsteilnehmer sind Teil der Interaktionssituation. Sie sind mitunter bereits „früh im Gesprächsverlauf oder aber auch erst retrospektiv als solche Projekte erkennbar“ (ebd.). Im Idealfall akzeptieren und ratifizieren die Gesprächspartner im Gesprächsverlauf ein kommunikatives Projekt und die damit verbundenen Handlungsziele (ebd.). Kompetenzen, die sich mit dieser Eigenschaft verbinden, betreffen u.a. die Fähigkeiten, gesprächssteuernde Aktivitäten und verbale, paraverbale und nonverbale Mittel gezielt und im Hinblick auf eine möglichst effiziente und erfolgreiche Zielverfolgung einsetzen zu können (vgl. Jaskolski 1999, 27 f.; Deppermann 2004, 25 f.; Hartung 2004, 50; Bendel 2007, 363; Krelle 2014, 44).

- **Aspekte und Leistungen des Handlungs- und Zielbezugs**

Unter der Perspektive des Zielbezuges bildet die **reflektierte Orientierung und Verfolgung von Zielen** im Gespräch eine grundlegende Fähigkeit. Dies involviert einen zielorientierten Themen-, Beziehungs- und Prozessbezug der Gesprächsaktivitäten, auch auf den verschiedenen Ausdrucksebenen. In die Reflexion der individuell und institutionell handlungsleitenden Ziele und der sich damit verbindenden kommunikativen Projekte fällt auch die Kompetenz, einzelne (mitunter auch widersprüchliche) Zielsetzungen zu priorisieren. In der Reflexion der individuellen und institutionellen Ziele bildet sich ggf. auch eine Art Zielhierarchie ab, die als Orientierungsrahmen die Gesprächsführung (unter pragmatischer Perspektive) lenken kann.

Neben der Reflexion und Priorisierung der eigenen und institutionellen Handlungsziele im Gespräch geht es unter den Aspekten der **Zielerkennung und Zieltransparenz** um den Partnerbezug und die damit verbundene perspektivenübernehmende Betrachtungsweise möglicher Ziele des Gesprächspartners. Die möglichen Ziele und kommunikativen Projekte der Gesprächspartner und Kunden sollten reflektiert werden, um das eigene kommunikative Projekt mit den Interessen und Zielen der Kunden in Einklang zu bringen. Hierbei geht es einerseits um die Erkennung partnerseitiger Gesprächsanliegen und Handlungsziele, andererseits um die transparente Offenlegung der eigenen, reflektierten Gesprächsinteressen und -ziele als Orientierungsrahmen für den Gesprächspartner. Unter dem Aspekt des Handlungs- und Zielbezugs besteht eine wesentliche Aufgabe der Agenten darin, zwischen oft widersprüchlichen Zielen zu vermitteln. Auch hier spielt die bereits angesprochene Flexibilität eine entscheidende Rolle.

Das Scheitern oder die mangelnde Passung der kommunikativen Projekte zwischen Agenten und Kunden scheinen mit Blick auf Gespräche der telefonischen Kundendienstleistung oftmals institutionell bedingt, nicht zuletzt, weil die Mitarbeiter in dem oft widersprüchlichen Ziel- und Anforderungsmix orientierungslos zurückgelassen werden. Zu den unter dem Zielbezug hinderlichen Bedingungen zählen unklare, widersprüchliche Zielvorgaben, mangelnde Zielklarheit (Was soll mit der Kampagne allem voran erreicht werden?) und auch der mitunter konzeptionell angelegte intransparente Umgang mit den eigentlich verfolgten Interessen und Zielen.

3.3.2.5 Konstitutivität und Ausdrucksgestaltung

Konstitutivität meint, dass Gespräche letztlich durch die lokalen Aktivitäten der Beteiligten auf allen Ausdrucksebenen und „in verschiedenen semiotischen Modalitäten (Sprache, Stimme, Mimik, Gestik, Proxemik etc.“ (Deppermann 2004, 18) hergestellt werden. Wesentliche Anteile der Interaktion vollziehen sich immer auch auf der para- und nonverbalen Ausdrucksebene (vgl. Nothdurft 2000, 259). Mit dieser Eigenschaft verbinden sich Kompetenzen des Wahrnehmens, Interpretierens und Ausschöpfens sämtlicher Ausdrucksebenen und -mittel. Die bei der Telefonkommunikation wahrnehmbare körperliche Ausdrucksebene (Mimik, Gestik, Proxemik) und der z.B. bei Mondana (2008) belegte Einfluss des Nonverbalen wird bei der folgenden Darstellung bewusst ausgeklammert, da hierfür keine Daten (Videoaufzeichnungen der Agenten beim Telefonieren) zur Verfügung stehen. Beachtet werden die sprachliche Formulierungs- und Ausdrucksebene, die Sprechausdrucksfähigkeit sowie die damit verbundene Sprechhaltung und Sprechausdruckswechsel (vgl. Becker-Mrotzek 2008; Deppermann 2004, 18; Hartung 2004, 49 f.; Nothdurft 2000, 266; Becker-Mrotzek/Brünner 2004, 33; Krelle 2014, 47 f.). Das Ineinandergreifen der einzelnen mit den Konstitutionseigenschaften von Gesprächen verbundenen Kompetenzbereiche und -aspekte wird unter dem Blickwinkel der Konstitutivität von Gesprächen besonders deutlich.

- **Aspekte und Leistungen des Ausdrucksbezuges**

Unter der Perspektive der Konstitutivität lassen sich die nachfolgenden Aspekte zu den Leistungen des Ausdrucksbezuges extrahieren: Der **angemessene Einsatz sprachlicher Mittel** sowie die **flexible, sprachliche Formulierungs- und Ausdrucksfähigkeit** in individueller Variation zu vorgegebenen Texten und Formulierungsbausteinen ist eine der Grundfertigkeiten unter diesem Aspekt.

Hier ist v.a. das Verhältnis von spontan- und eigensprachlichen Formulierungen, die zugunsten des Situations- und Partnerbezugs eingesetzt werden, zu den vorgefertigten Textbausteinen des Leitfadens oder anderen formelhaften Wendungen und Standardformulierungen des sog. Callcenterjargons (vgl. Bose et al. 2012, 168) zu betrachten. Typisch für den Callcenterjargon ist der sprachliche und stilistische Mehraufwand von Formulierungen, der meist zugunsten einer höheren, formellen und schriftsprachlich anmutenden Stilebene ausfällt (vgl. Pietschmann *i.V.*). Darunter zählen auch sprachliche Aufwertungsstrategien, floskelhafte Wendungen und der Gebrauch von ‚kundenorientierter Sprache‘. Auch die inhaltliche Relevanz und Redundanz der Gesprächsbeiträge sowie Verfahren des Adressatenzuschnitts und der Adressierung zählen zu den flexiblen sprachlichen Formulierungs- und Ausdrucksleistungen.

Die **Sprechausdrucksfähigkeit** meint den situations- und gegenstandsadäquaten, differenzierten Einsatz der sprecherisch-stimmlichen Gestaltungsmittel sowie die Reflexion des eigenen (habitualisierten) Sprechausdrucks, der Sprechhaltung und der damit verbundenen potentiellen Wirkungen. Hier geht es um die Wahrnehmung und den differenzierten Einsatz paraverbalen Ausdrucksmittel und die reflektierte Wahrnehmung der eigenen Sprechhaltung und der durch sie hervorgerufenen intendierten oder unintendierten Sprechwirkungen. Hier ist nach dem angemessenen Einsatz der sprecherisch-stimmlichen Merkmale zu fragen, v.a. im Kontrast zu auffälligen Übermarkierungen und automatisierten, schablonenhaften Sprechausdrucksweisen. Auch hörbare, mitunter unklare Haltungswechsel und ihre Funktion im Gesprächsverlauf sind unter diesem Aspekt zu reflektieren.

Aus der Perspektive des Ausdrucksbezuges gerät v.a. die Standardisierung der Kommunikationsarbeit in Callcentern in den Blick, die dazu führt, dass sprachliche und sprecherische Ausdrucksleistungen durch die Vereinheitlichung automatisiert und stereotypisiert werden. Zugleich entziehen sie sich der reflektierten Beobachtung, da auch hier der Formbezug (freundliche Sprechweise und kundenorientierte Formulierungen) den Blick auf unbeabsichtigte Wirkungen verstellt.

3.4 Zusammenfassung und Fazit

Wie die ratgeberbasierte Rekonstruktion der Gesprächskonzeption zeigt, dominiert die Anwendungspraxis eine vergleichsweise unterkomplexe Gegenstandsbestimmung. Defizite sind v.a. im Bereich der theoretischen Fundierung mündlicher Kommunikationsprozesse auszumachen: Wesensmerkmale von Ge-

sprächen und ein entsprechendes Gesprächsmodell; Eigenschaften der gesprochenen Sprache und die Simultanität von Sprechdenken und Hörverstehen; der Prozess des Sprechdenkens und dessen Externalisierungen in der Sprache und dem Sprechen; Aspekte der Rollentheorie und der Sprechrollengestaltung oder aber die unterschiedlichen Funktionen des Sprechausdrucks sind Themen, die entweder defizitär und nur am Rande behandelt werden oder ganz unberücksichtigt bleiben. Die Folgen dieser laienlinguistisch geprägten Gegenstandstheorie werden vor dem Hintergrund der wissenschaftlichen Gesprächstheorie besonders deutlich:

- 1) Die Sprecherfokussierung beschneidet die aktiv-mitgestalterische Rolle des Gesprächspartners. Damit wird die Hauptverantwortung für das Gespräch und dessen Steuerung den Telefonagenten übertragen und zugleich die Verantwortung und Mündigkeit des Kunden reduziert.
- 2) Die Ergebnisorientierung führt zu einer Fokusverschiebung zugunsten des Produktaspektes von Gesprächen. Die Interaktionsdynamik und -qualität, die entscheidenden Einfluss auf den Verlauf und Ausgang des Gesamtgesprächs nehmen, geraten dabei zunehmend aus dem Blick und suggerieren eine technische Steuerbarkeit mündlicher Kommunikation.

Sollen, wie mit dem Forschungsvorhaben verfolgt, neben der Grundlagenforschung v.a. Optimierungsmaßnahmen abgeleitet, angestoßen und umgesetzt werden, müssen die differierenden Ausgangskonzepte von dem was das ‚Gespräche-Führen‘ bzw. das ‚Miteinander-Sprechen‘ letztlich bedeutet, mit in den Blick genommen werden. Unter Anwendungsperspektive ist damit grundlegend zu klären, von welchem Gesprächsmodell jeweils ausgegangen wird und welche Idealvorstellungen sich mit den jeweiligen Ausgangskonzepten verbinden. Nur so können aus der wissenschaftlich begründeten Perspektive Theoriedefizite aufgedeckt und eine Bestandsaufnahme und Zielbestimmung für die Optimierung der professionellen Telefonie vorgenommen werden. In der Konsequenz müssen Optimierungsansätze nicht nur bei der Mitarbeiterschulung ansetzen, sondern bei den theoretischen Grundlagen und den gesprächskonzeptionellen Defiziten.

Die in Kapitel 3.1 vorgenommene Ratgeberanalyse liefert hierfür erste Ansatzpunkte und legt die Defizite der zumeist ratgeberbasierten Anwendungspraxis offen. Das hier rekonstruierte Gesprächsverständnis stützt sich nur auf eine Auswahl prototypischer Ratgeber und die empirischen Befunde einzelner auftragsfinanzierter Projekte (vorrangig mit der *davero dialog GmbH*). Um eine Bestandsaufnahme ‚vor Ort‘ kommen damit auch zukünftige Auftrags-

forschungsprojekte nicht umhin. Nur so können der konzeptionelle und theoretische Ist-Stand der Gesprächskonzeption der an Forschung beteiligten Einrichtungen und Unternehmen erfasst und ggf. Ansatzpunkte für eine gegenstandsadäquate theoretische Fundierung der konkreten Anwendungspraxis abgeleitet werden. Diese sollte zugleich den Grundstein für konkrete Optimierungsmaßnahmen (Schulungsmaßnahmen, Lehr- und Lernkonzeption) bilden.

Vor diesem Hintergrund ist die in Kapitel 3.2 gebündelte wissenschaftliche Gegenstandsbestimmung zu verstehen. Sie greift die zentralen Theoriedefizite der Ratgeberliteratur und der ausschnitthaft beobachteten Anwendungspraxis auf und stellt der sprecher- und produktzentrierten Betrachtungsweise eine kontext- und interaktionsdynamische Prozessperspektive entgegen. Auch diese Ausführungen verstehen sich als Ansatzpunkte für die theoretische Fundierung der Anwendungspraxis, die es im konkreten Fall bzw. Projekt zu erweitern gilt. Für einen erfolgreichen Praxistransfer besteht zudem die Notwendigkeit der ‚didaktischen Transformation‘ (Bendel 2002, 257) der theoretischen Grundlagen.

Die in Kapitel 3.3 vorgenommene theoretisch und empirisch gestützte Bestimmung kommunikativer Kompetenzen ist als Brückenschlag zwischen den z.T. konträren Ausgangskonzepten in der Theorie und Anwendungspraxis gedacht. Die Ratgeberpraxis dominiert eine ergebnisorientierte Betrachtungsweise. Kommunikative Kompetenz zeigt sich demnach am Gesprächserfolg, der zumeist nach wirtschaftlichen Kriterien bemessen wird (erfolgreicher Verkauf, kurze Beratung ohne Folgekontakte usw.). Demgegenüber steht das interaktional geprägte Kompetenzverständnis, das vorrangig die Prozess- und Interaktionsdynamik von Gesprächen in dem Blick nimmt.

Kommunikative Kompetenzen gelten als Schlüsselqualifikation bei der Bewältigung beruflicher Anforderungen (vgl. Nothdurft 2000, 252), besonders jedoch in Callcentern, die von der Kommunikationsarbeit der Mitarbeiter leben. Die Bestimmung kommunikativer Kompetenzen ist perspektivengeleitet: „Was man unter „Gesprächsfähigkeit“ versteht, hängt entscheidend davon ab, was man unter „Gespräch“ versteht.“ (ebd. 254). Zugleich bauen die Schulungs- und Qualitätsmanagementkonzepte in Callcentern auf dieser perspektivengeleiteten Bestimmung und Operationalisierung auf und bestimmen so die Anwendungspraxis. Vor diesem Hintergrund ist der in dieser Arbeit vorgenommene Bestimmungsversuch angesiedelt, der in der Ableitung konkreter Kompetenzaspekte (bzw. Leistungen) mündet. Da die hier vorgenommene Bestimmung an der wissenschaftlichen Gegenstandsbestimmung und den damit verbundenen Konstitutionseigenschaften von Gesprächen ansetzt, verbindet sich mit dem verfolgten Bestimmungsansatz ein Stück der eingeforderten Transferarbeit. Zugleich kann

die hier vorgenommene Ableitung und Bestimmung konkreter Aspekte kommunikativer Kompetenz die Basis für die mit dem Projekt anvisierte Optimierung liefern, an der gezielt Didaktisierungsmaßnahmen ansetzen.

Die für die Didaktisierung notwendige Spezifizierung des mit den jeweiligen Kompetenzen verbundenen Wissens, Lernens, Verstehens und Könnens müsste für den jeweiligen Anwendungsfall weitergedacht werden. Das von Lepschy (1999) formulierte Lernziel „von einem intuitiven Problembewusstsein zu einem analytischen [zu] gelangen“ (ebd. 52) bildet hierfür den Orientierungsrahmen. Die didaktisch angeleitete Ausbildung eines analytischen Problembewusstseins der Kundendienstmitarbeiter sollte im Resultat dazu führen, das eigene Gesprächshandeln im Spannungsfeld zwischen Angemessenheit auf der einen und Effektivität auf der anderen Seite reflektieren zu können. In diesem Verständnis ist Kompetenz v.a. ein Aushandeln von Widersprüchen bzw. dialektischer Beziehungen (Hannken-Illjes 2004, 49).

Abschließend seien die Einschränkungen der hier verfolgten Modellierung kommunikativer Kompetenzen kritisch in den Blick genommen. Dies ist zum einen die mit der zugrundeliegenden Fallanalyse verbundene mangelnde empirische Stützung. Hier müssen weitere Analysen ansetzen, um die Ergebnisse systematisch zu stützen oder als Einzelfall-Phänomene zu identifizieren. Zum anderen muss die Datenbasis auch typologisch erweitert werden, d.h. neben der telefonischen Haltearbeit müssen auch andere Gesprächsgattungen der telefonischen Kundenkommunikation (Reklamation, Beratung, Verkauf usw.) untersucht werden. Letztlich kann die Bestimmung kommunikativer Kompetenzen nur gegenstandsbezogen auf einen bestimmten Gesprächstyp, eine konkrete Kampagne und der damit verbundenen Zielsetzungen erfolgen. Hierfür bedarf es einer Erweiterung des Korpus, das sich bisher überwiegend aus verschiedenen *Outbound*-Kampagnen zusammensetzt.

4 Sprechwissenschaftliche Untersuchungen zur Optimierung der professionellen Telefonie

Nachdem im ersten Teil der Arbeit die strukturellen Bedingungen, grundlegenden Merkmale sowie theoretischen Positionen und die der Kommunikationsarbeit zugrundeliegenden Gesprächskonzepte in der Anwendungspraxis beleuchtet und illustriert wurden, widmet sich der zweite Teil dem haleschen Forschungsschwerpunkt zur professionellen Telefonie sowie der Darstellung, Systematisierung und Diskussion der Erträge der bisherigen Forschungstätigkeit. Die nachfolgende Darstellung ist v.a. methodologisch orientiert und soll zeigen auf welche Methoden sich die Untersuchungen im Wesentlichen stützen, welche forschungspraktischen Methodenmodifikationen und Kombinationen vorgenommen wurden und wie insgesamt die Erträge der bisherigen Forschungsarbeit zu bewerten sind. Diese zugleich methodenkritische Beleuchtung der Forschungsarbeit kommt um eine ebenfalls kritische Beleuchtung der forschungspraktischen Bedingungen des bisher als Auftragsforschung organisierten Forschungsschwerpunktes nicht umhin.

Im Folgenden soll daher der mit dem Projekt eingeschlagene Forschungsweg nachgezeichnet und unter forschungsstrategischer Perspektive diskutiert werden. Dazu sollen zunächst die Forschungsaufgaben und -ziele (Kap. 4.1) und Methoden (Kap. 4.2) der Forschungsarbeit zur professionellen Telefonie dargestellt werden. In Kapitel 4.3 werden die Schwerpunkte und Ergebnisse, die zugleich die unterschiedlichen Forschungsstränge innerhalb der Projektarbeit markieren, nachgezeichnet. In Kapitel 4.4 erfolgt abschließend eine kritische Diskussion der Methoden, die auch die mit der Auftragsforschung verbundenen Rahmenbedingungen und Projektstruktur mit in den Blick nimmt (Kap. 4.5).

4.1 Forschungsaufgaben und Ziele

Die Arbeit der Agenten im Callcenter an der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine, Auftraggeber und Kunden ist mit der rasanten Entwicklung der Branche immer wieder Gegenstand von Forschungsprojekten und -kooperationen gewesen. Allerdings wurden, zumindest für den Bereich der Sprechkommunikation, bis heute kaum nachhaltige Optimierungsprozesse angestoßen, und kommunikationstheoretisches Grundlagenwissen scheint bisher nur fragmentarisch in der Anwendungspraxis etabliert.

Die Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsfeld der professionellen Telefonie setzt an diesem Transferdefizit an und zeigt, dass die bisherigen Erkennt-

nisse über theoretische und praktische Regularitäten der Gesprächsführung in Callcentern an der Schnittstelle zwischen Mündlichkeit, Schriftlichkeit und Datenkommunikation allenfalls als ‚vorwissenschaftlich‘ zu bezeichnen sind (vgl. Hirschfeld/Neuber 2009, 93). Gleiches gilt auch für den Trainingsmarkt in der beruflichen Aus- und Weiterbildung von Callcenteragenten, dem es an wissenschaftlich fundierten Expertentum und Ausbildungskonzepten mangelt. Die hier symptomatisch zutage tretende unzureichende wissenschaftstheoretische und methodisch-didaktische Fundierung der branchenüblichen Gesprächs- und Ausbildungsstandards ist eng mit der Entstehung und rasanten Entwicklung dieses Wirtschaftszweiges zu Beginn der 90-er Jahre verwoben (vgl. Ohnemus/Engelbrecht 2017, 124). Zugleich ist sie Beleg für die von Antos (1996, 10 f.) bereits für die Linguistik beklagte, mangelnde populärwissenschaftliche Ausrichtung der sich mit Sprache, Sprechen und Kommunikation befassenden akademischen Wissenschaftsdisziplinen. Gemeint ist eine auf den Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse abzielende Publikationstätigkeit, um Forschungsergebnisse und Theorien einem breiten Publikum zugänglich zu machen. Mit zunehmender Relevanz dieses „tertiären Sektors“ (ebd. 11) steht besonders die anwendungsorientierte Sprechwissenschaft in der Verantwortung für diese dringend notwendige Transferarbeit zur theoretischen und empirischen Fundierung des Kommunikationswissens der Callcenterbranche. Auch in der Wirtschaftspraxis besteht ein nicht zu unterschätzendes Verwertungsinteresse der Erkenntnisse, da gerade die Callcenterbranche „auf einen kontinuierlichen Wissenstransfer“ (ebd.) angewiesen ist, um auf die wachsenden Anforderungen der Kunden in der Dienstleistungskommunikation zu reagieren.

Mit Blick auf die in Kapitel 3.1 dargestellte Gesprächs- und Kompetenzkonzeption der Wirtschaftspraxis wird deutlich, dass das zugrundeliegende Kommunikationswissen der Branche „inzwischen durchaus popularisierte wissenschaftliche Erkenntnissplitter und kommunikationspsychologische Theorie-segmente“ (Antos 1996, 26) durchzieht. Bis heute fehlt es diesem Wissen jedoch an empirischer Legitimation, da es v.a. den Ansprüchen von Praxisrelevanz und Praktikierbarkeit Folge leistet. Gesprächsstandards, Ausbildungs- und Trainingsinhalte fußen überwiegend auf dem Erfahrungswissen selbsternannter Experten, das bestenfalls mit Informationen aus der Ratgeberliteratur angereichert ist (vgl. Hirschfeld/Neuber 2009, 93). Nicht selten wird in der Personalentwicklung ganz und gar auf externe Expertise verzichtet. Die Mitarbeiterqualifikation und Qualitätskontrolle speist sich dann ausschließlich aus internen Ressourcen, indem langerfahrene, leistungsstarke Mitarbeiter eigenes Erfahrungswissen didaktisieren (zu den personalpolitischen und trainingspraktischen Vorteilen vgl. Bose et al. 2012, 174). Den Beobachtungen der zurückliegenden Forschungsarbeit zu-

folge fehlt es in fast allen Bereichen der professionellen Telefonie an soliden und datengestützten Erkenntnissen, die sich im Qualitätsmanagement und in andragogischen Konzepten zur Aus- und Weiterbildung von Callcenteragenten umsetzen ließen (vgl. Hirschfeld/Neuber 2009, 93).

Da die Callcenterbranche vom Erfolg und der Effizienz interpersoneller Kommunikation lebt, fallen wesentliche Themengebiete des sprechwissenschaftlichen Erkenntnisinteresses mit den Kernbedarfen der Branche zusammen. Zudem verfügt das Fach über jahrzehntelange Erfahrungen im Bereich der Sprechwirkungsforschung und damit auch über umfangreiche Kenntnisse und Instrumentarien der qualitativen und quantitativen Forschung zu Prozessen und Effekten der mündlichen Kommunikation.

Die professionelle Telefonie umfasst inzwischen wesentliche Bereiche des öffentlichen und privaten Lebens und Kommunizierens. Mit der Entwicklung der Branche entstand zugleich ein neuer Berufszweig, der wie kaum ein anderer Sprechberuf mit der Nutzung modernster Kommunikationsmedien und -technik verwoben ist und damit völlig neue Anforderungen an die Kommunizierenden stellt (vgl. Ohnemus/Engelbrecht 2017, 124). Gleichzeitig ergeben sich durch die eingangs erörterten Rahmenbedingungen der Dienstleistungsarbeit (vgl. Kap. 2.1) untersuchungsmethodologische Vorteile und Interessen, die den Gegenstand der Callcenterkommunikation in besonderer Art und Weise charakterisieren (vgl. Neuber 2017, 12). Von grundlegendem Interesse ist in diesem Zusammenhang das ausgesprochen umfangreiche Gesprächsspektrum der professionellen Telefonie: Es reicht von Verkaufsgesprächen, über Beratungs- und Reklamationsgespräche bis hin zu Seelsorgegesprächen. Damit bildet die professionelle Telefonie die grundlegendsten Gesprächsformen im öffentlichen Bereich ab und bietet unzählige Ansätze für konkrete Untersuchungen. Für die sprechwissenschaftliche Forschungsarbeit sind v.a. folgenden Forschungsinteressen ausschlaggebend:

- **Qualitätsbewertung und -sicherung**

Die datenbasierte Bestimmung und Operationalisierung von Qualitätskriterien telefonischer Kundengespräche ist, unter der Perspektive des Anwendungsbezuges, eine zentrale Motivation der Forschungsarbeit. Die mit der Operationalisierung verbundenen Aufgaben verbinden die Grundlagenforschung mit dem Praxistransfer in Personalentwicklung und Qualitätsmanagement.

- **Sprechausdruck und -wirkung**

Die fehlende Übertragung des nonverbalen Kanals führt zu einer besonderen Bedeutung der sprecherischen und stimmlichen Ausdrucksmittel. Von Forschungsinteresse sind in diesem Zusammenhang nicht nur die Identifikation und Analyse auffälliger Sprechausdrucksweisen und -muster, sondern auch die durch sie hervorgerufenen Wirkungen und Assoziationen (Zuschreibung von Persönlichkeitseigenschaften, Charakter- und Kompetenzassoziationen, Angemessenheitsbewertungen usw.).

- **Emotionsignalisation und -erkennung**

Die Untersuchung des Ausdrucks und der (auch automatisierten) Erkennung von Emotionalität in telefonischen Kundengesprächen ist im Rahmen der Forschungsarbeit v.a. deshalb von Interesse, da die Analyse realer Gespräche weit über die labormäßige Extraktion und Betrachtung von Basisemotionen hinausgeht. Die von den Kundendienstmitarbeitern oftmals nicht erkannten Kundenemotionen führen nicht selten zu Kommunikationsstörungen und Konflikten in den Gesprächen.

- **Wirkungen und Anforderungen der interkulturellen institutionellen professionellen Telefonie**

Neben den Besonderheiten der institutionellen Kommunikation geraten zunehmend auch Aspekte der interkulturellen Kommunikation in den Fokus der Forschungen zur professionellen Telefonie. In der Praxis sind diese nicht nur bei sog. *Ethno-Hotlines* anzutreffen, sondern auch bei der ins Ausland verlagerten telefonischen Kundenbetreuung (*Offshore-Geschäft*). Fragen des angemessenen Ausdrucks von Kundenfreundlichkeit, Höflichkeit oder Emotionalität besitzen in interkulturellen Kontexten besondere Relevanz, da hier kulturelle und sprachliche Interferenzen wirksam werden.

- **Gesprächsführung im Spannungsfeld zwischen Individualität und Automatisierung**

Unterschiedliche Standardisierungsgrade, Multimedialität sowie der repetitive Charakter von Kommunikationsarbeit führen zu unterschiedlichen Handlungs- und Gestaltungsspielräumen, ungewollten Automatisierungserscheinungen sowie zu unterschiedlichen Mündlichkeitsformen: vom frei produzierten Sprechen, z.B. in Beratungspassagen, bis hin zum reproduzierenden, textgebundenen Sprechen, z.B. beim Verlesen von Vertragstexten. Zu untersuchen sind hier u.a. die Manifestationen und kommunikativen Auswirkungen dieser produktionslogistischen Begleiterscheinungen der Kommunikationsarbeit.

- **Arbeitsgestaltung und -belastung im Sprechberuf**

Die psychologischen und physiologischen Aspekte, Belastungen und Folgeerscheinungen in der Kommunikationsarbeit der Kundenberater (Belastungen durch den repetitiven Charakter der Arbeit, Stimmbelastung im Sprechberuf usw.) stellen einen erfolgskritischen Faktor der Arbeit im Kundendienst dar. Die ökonomischen Konsequenzen der Arbeits- und Stimmbelastung, verursacht durch hohe Fluktuation und Krankenstand, sind in diesem Zusammenhang nicht zu unterschätzen.

In der Gesamtschau erweist sich das Forschungsfeld der professionellen Telefonie als ausgesprochen vielseitig und in vielfacher Hinsicht ertragreich, nicht zuletzt, weil die für das Fach relevanten Bereiche der Sprechkommunikation umfassend abgebildet werden.

Durch den betonten Anwendungsbezug des Forschungsschwerpunktes ergeben sich in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand konkrete Zielsetzungen, die im Kerninteresse des Faches liegen. Grundlegend geht es dabei v.a. um die wissenschaftstheoretische und empirische Überprüfung und Erweiterung des bisher in der Anwendungspraxis weitläufig vermittelten Erfahrungswissens. Aufgabe und Ziel der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Fragen und Problemen der professionellen Telefonie ist es, das laien-rhetorisch basierte Wissen und Können der Branche theoretisch und empirisch zu erschließen und es durch wissenschaftliche Lehr- und Lerninhalte zu fundieren.

Wie Holtgrewe (2002, 15) anmerkt, verfügen die Mitarbeiter der Callcenterbranche (Manager, Personalentwickler, Teamleiter und Agenten) durchaus über ein intuitives Wissen darüber, was in Kundengesprächen effektiv und funktional ist. Dies belegen auch die Beobachtungen und Erfahrungen aus der Forschungsarbeit. Mitunter haben die verantwortlichen Akteure ein z.T. sehr konkretes, jedoch intuitives Wissen in Bezug auf funktionale und dysfunktionale Gesprächsstrategien, -vorgaben und Standards. Nach diesem Wissen reflektieren und professionalisieren sie ihre berufliche Praxis vor allem dort, wo die strukturellen Rahmenbedingungen dies ermöglichen. Häufig ist jedoch der Handlungsspielraum von Agenten und Verantwortlichen derart eingeschränkt, dass Verbesserungsansätze scheitern. Hier hat die Wissenschaft die Aufgabe, Optimierungsprozesse, auch über die individuellen Handlungsspielräume von Einzelpersonen hinaus, zu legitimieren und zu unterstützen und dies theoretisch und empirisch zu untermauern. Dies ist langfristig das Hauptziel der Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld: Es gilt Strukturen, Bedingungen sowie Ausbildungs- und Qualitätsstandards datenbasiert zu prüfen, zu validieren, alternative Konzepte zu entwickeln, diese theoretisch und empirisch zu begründen und schließlich um-

zusetzen. Die von Holtgrewe (ebd.) ebenfalls genannten Aufgaben der Übersetzungsarbeit, Verallgemeinerungs- und Legitimationshilfe stellen Teilaspekte in diesem Forschungsprozess dar.

Über dieses grundlegende Ziel hinaus werden konkrete Forschungsziele formuliert. Sie decken sich in Teilen nicht nur mit grundsätzlichen Bedarfen der Branche, sondern sind in einem rhetorisch-ethischen Sinn auch von gesellschaftlichem Interesse. Für die wissenschaftliche Auseinandersetzung ergeben sich für das Fach die folgenden programmatischen Ziele mit den jeweils dazugehörigen Teilzielsetzungen (vgl. dazu auch Hirschfeld/Neuber 2011, 9):

- **Optimierung der Kundenkommunikation**

- Grundlagenforschung zu phonetischen, rhetorischen und linguistischen Merkmalen und Besonderheiten der mündlichen Kommunikation in Callcentern,
- Beschreibung der kommunikativen Auswirkungen von Standardisierung, Automatisierung und Technisierung auf die Gesprächsqualität,
- Identifikation und Beschreibung wiederkehrender struktureller und individueller Probleme der Gesprächsführung und der Ursachen für Kommunikationsstörungen an der Schnittstelle zwischen Auftraggebern und Kunden,
- Ermittlung und Validierung von Merkmalen zur Qualitätserkennung für unterschiedliche Gesprächstypen,
- Überprüfung etablierter Qualitätsstandards sowie Entwicklung und Implementierung wissenschaftlich basierter Standards,
- Aufwertung und rhetorisch-ethische Begründung und Konzeption der Kundenkommunikation.

- **Optimierung der beruflichen Ausbildung**

- Analyse der Tätigkeitsfelder und der strukturellen Bedingungen der Kommunikationsarbeit,
- Analyse des Kompetenzbedarfs für die Kommunikationsarbeit als Kundenbetreuer,
- Ableitung individueller und struktureller Gelingensbedingungen,
- Ableitung von Ausbildungs- und Qualifizierungsbedarfen,
- Ermittlung von Auswahlkriterien und Optimierung von Auswahlverfahren,
- Entwicklung und Unterbreitung fundierter Konzepte zur Verbesserung rhetorischer, sprachlicher, sprecherischer und stimmlicher Kompetenzen,
- Aufwertung der Ausbildung und des Berufsbildes des Callcenteragents.

Eng verbunden mit diesen programmatischen Zielsetzungen sind die Schwerpunkte der bisher geleisteten Forschungsarbeit. Bevor die zentralen Forschungsschwerpunkte und Ergebnisse mit Bezug auf die jeweiligen Kooperationen überblicksartig dargestellt werden, sollen die Methoden skizziert werden, auf denen die Forschungsarbeit im Wesentlichen aufbaut.

4.2 Forschungsmethoden

Neben der Vielschichtigkeit der Interessen und Ziele der Untersuchungen zur professionellen Telefonie ergeben sich zahlreiche methodische Vorteile, darunter die Bandbreite an Themen und Formen der telefonischen Kundenbetreuung, die automatisch anfallenden Metadaten zu den Gesprächen (Kunden- und Kontakthistorie), der Wegfall von Beobachterphänomenen durch die allgegenwärtig praktizierte Beobachtung (Monitoring) oder die oft automatische Konservierung bzw. Aufzeichnung der Gespräche (vgl. Neuber 2017, 11 f.). Trotz der genannten Vorteile erweist sich die Bereitstellung beidseitig aufgezeichneter Gespräche nach den bisherigen Erfahrungen als eines der größten Hindernisse. Die Einhaltung von Datenschutzrichtlinien zum Schutz von Kunden und Mitarbeitern macht es mitunter (zu Recht) schwierig, die aufgezeichneten Gespräche ‚aus dem Callcenter heraus‘ zu bekommen, und Gesprächsaufzeichnungen sind mit technischem und datenschutzrechtlichem Mehraufwand verbunden. Diese mitunter schwierige Ausgangslage hat im Verlauf der Forschungsarbeit zur einer z.T. undogmatischen Methodenmodifikation geführt. In der Gesamtschau werden im Rahmen der Forschungsarbeit für den analytischen Zugriff folgende Methoden angewandt (vgl. Pietschmann 2017, 59):

- qualitativ und quantitativ-empirische sowie CRM-basierte Sprechwirkungsuntersuchungen,
- datenbasierte Identifikation, auditive und akustische Analysen und Beschreibungen auffälliger und musterhafter Sprechausdrucksweisen,
- konversationsanalytisch orientierte Gesprächsanalyse ausgewählter Ankerbeispiele aus Fallkollektionen,
- Versuchs- und Kontrollgruppenvergleiche zur flexiblen und standardisierten Gesprächsführung,
- qualitative (mündliche und schriftliche) Gesprächsevaluation durch Experten und Laien und inhaltsanalytisch orientierte Auswertung,
- strukturierte Beobachtungen von Schulungs- und Coachingmaßnahmen,
- kriterienbasierte Parametrisierung und statistische Auswertung von Gesprächskorpora.

Für die Forschungsarbeit grundlegend ist eine sowohl quantitativ als auch qualitativ orientierte Inventarisierung und Parametrisierung der jeweiligen Gespräche eines Korpus. Diese erlaubt nicht nur die Identifikation und Klassifikation (un-)typischer Fälle, sondern auch die statistische Auswertung umfangreicher Datenmengen nach den zuvor bestimmten Kriterien. So können Zusammenhänge und Trends (etwa der Erfolg einer Verkaufskampagne) abgelesen werden (vgl. Kap. 4.2.7).

4.2.1 Sprechwirkungsforschung

Die Sprechwirkungsforschung zählt zu den wesentlichen Forschungstraditionen des Faches und bildet bis heute, auch bei der Untersuchung von Gesprächen der professionellen Telefonie, einen programmatischen und methodischen Schwerpunkt der Forschungsaktivität. Untersuchungen der Sprechwirkung gehen von der Annahme aus, dass jedes kommunikative Ereignis von einer Vielzahl äußerer und innerer Faktoren bestimmt ist und dass den Sprechenden neben den sprachlichen Zeichen auch paraverbale und nonverbale Mittel zur Verfügung stehen, mit denen sie ihre Äußerungen strukturieren und funktional-pragmatisch sowie emotional kommentieren (vgl. Krech et al. 1991, 27 ff.; Hirschfeld/Neuber 2011, 19 f.). Als Wirkung wird im Kontext der Sprechwirkungsforschung allgemein der mittels einer Äußerung ausgeübte Einfluss eines Sprechers auf das Verhalten und Erleben von Adressaten bzw. Rezipienten verstanden, wobei nicht nur verschiedene Wirkungsformen (direkt vs. indirekt) und -tiefen (langfristig vs. vorübergehend), sondern auch unterschiedliche Wirkungsarten unterschieden werden (vgl. Hirschfeld et al. 2010, 54 ff.; Hirschfeld et al. 2008, 774).

Ausgangspunkt für die Untersuchung der durch das Sprechen wechselseitig ausgelösten Wirkungen ist die mit den Modellvorstellungen zur Perzeption verbundene Erkenntnis, dass weder die Wirkungen selbst, noch die aus ihnen entstandenen Resultate für externe Beobachter direkt zugänglich oder erfassbar sind. Zwangsläufig stützt sich die Sprechwirkungsforschung auf die Erfassung der Wirkung anhand äußerer Prozesse und Merkmale. Als empirischer Zugriff dient v.a. das Kommunikationsexperiment (vgl. Hirschfeld/Neuber 2011, 19 f.). Bei dieser Untersuchungsmethode wird in definierten Anforderungssituationen die Reaktion von geschulten und/ oder nicht geschulten Versuchspersonen auf die dargebotenen Stimuli (z.B. Gesprächsausschnitte) kontrolliert gemessen (Krech et al. 1991, 50).

Die Erfassung der Wirkung erfolgt vorrangig anhand theoriegestützter präformierter Kategorien, die den Probanden im Labor- oder Feldexperiment in Form von Polaritätsprofilen schriftlichen vorgelegt werden. Neben der instrumentellen Messung der Sprechwirkung mittels Fragebögen oder Polaritätsprofilen steht auch die sprachlich-kommunikative Interaktion der Versuchspersonen und Versuchsleiter im Zentrum des Erkenntnisinteresses. Hierzu werden beispielsweise mit Hilfe von systematischen Beobachtungen die Interdependenz zwischen einzelnen, gezielt variierten Komponenten gesprochener Äußerungen und dem Leistungsverhalten (Aufmerksamkeitsverlauf oder Lernbereitschaft) der Probanden untersucht (vgl. Richter 1987, 669). Im Zentrum des methodentheoretischen Ansatzes zur Operationalisierung der Sprechwirkung steht die methodisch distanzierte Kontrolle der Wechselwirkung zwischen den Untersuchenden und Untersuchten (vgl. Stock 2007, 71; Stock 1991, 50).

Die Sprechwirkungsforschung im Rahmen der professionellen Telefonie hat inzwischen eigene methodische Herangehensweisen und Verfahren entwickelt. Im Fokus der aktuellen Untersuchungen stehen v.a. Akzeptanz- und Angemessenheitsuntersuchungen zu auffälligen Sprach- und Sprechweisen der Kundenberater; Wirkungen, die von der Sprecherpersönlichkeit ausgehen (Persönlichkeit, Authentizität und Empathie) oder die sich aus den unterschiedlichen Gesprächsführungsstilen der Agenten ergeben. Konkret wurden nachfolgende Fragestellungen beleuchtet:

- Wirkungen des unterschiedlichen Gesprächsverhaltens der Agenten im Spannungsfeld zwischen Standardisierung und Individualität (Beier/Pietschmann 2017),
- Attribution von Persönlichkeitseigenschaften der Kundenberater (Pietschmann 2011),
- Wirkung von Natürlichkeit und Authentizität (Projektbericht *davero dialog GmbH* 2013),
- Akzeptanz und Angemessenheitsbeurteilung der Sprechausdrucksgestaltung telefonischer Produktvorstellungen (Rocholl 201),
- Zusammenhang von sprecherisch-stimmlicher Attraktivität und dem Verkaufserfolg von Callcenteragentinnen (Bartusch 2013),
- kommunikative (Aus-)Wirkungen des fremdsprachlichen Akzents bei der Beurteilung von Höflichkeit und Kompetenz in interkulturellen Beratungskontexten (Zarend 2015),
- Hypothesenbildung zu den Merkmalsausprägungen des Sprechausdrucks und der Gesprächsqualität (Meißner/Pietschmann 2011a; b).

Vorrangiges Ziel der Wirkungsuntersuchungen zu Gesprächen und Gesprächsanteilen der professionellen Telefonie liegt in der datenbasierten Be-

stimmung relevanter Wirkungs- und Qualitätskriterien sowie der Identifikation möglicher Zusammenhänge zwischen der Ausprägung einzelner (Komplex-)Merkmale der Äußerung und der durch sie hervorgerufenen Wirkungen. Diese Vorgehensweise, bei der (anders als bei der experimentell orientierten Sprechwirkungsforschung) keine vorab aufgestellten Hypothesen getestet und einzelne Parameter variiert und Variablen kontrolliert werden, stellt einen vergleichsweise explorativen Zugriff auf das Untersuchungsmaterial dar. Diesem Ansatz gemäß wurde bereits bei der Bestimmung relevanter Wirkungs- und Qualitätskriterien von Gesprächen der professionellen Telefonie datenbasiert vorgegangen (siehe dazu z.B. den von Meißner und Pietschmann 2011a entwickelten Kriterienkatalog zu den Qualitätsfaktoren telefonischer Verkaufsgespräche). Die für die Wirkungsuntersuchungen relevanten Dimensionen und Kriterien, die zumeist in Polaritätsprofilen operationalisiert sind, wurden bisher immer datenbasiert abgeleitet. Allerdings erfolgte diese Bestimmung zugleich perspektivengeleitet und spiegelt damit nicht zuletzt auch die Qualitätsmaßstäbe der Auftraggeber und Projektpartner aus der Callcenterbranche wider (vgl. dazu die Methodenreflexion in Kap. 4.4). Ein Großteil der durchgeführten Wirkungsuntersuchungen arbeitet mit geschulten Hörern und Experten, die zwangsläufig ihr rhetorisches und phonetisches Wissen sowie ihr analytisches Vorverständnis in die Beurteilung einbringen.

Die kontinuierliche Erfassung verlaufsbezogener, affektiver Wirkungen, die unmittelbar bei der Rezeption entstehen, zählt zu den jüngsten Bemühungen der Sprechwirkungsforschung im Bereich der professionellen Telefonie (vgl. Kap. 4.3.2.3). Bisher galt die Aufmerksamkeit v.a. den mittel- und langfristigen Effekten (Einstellungs- und Verhaltensänderungen) auf die Hörer und Versuchspersonen. Die typischerweise retrospektive Befragung mittels Fragebögen, die sich zu einem gewissen Teil immer auch auf die Gedächtnisleistung der Probanden stützt, erfasst dabei einen abschließenden Gesamteindruck, jedoch keine momentane Bewertung. Ein Verfahren, das dafür geeignet ist, kontinuierlich und ablaufsimultan Hörer-Reaktionen zu erfassen, stellt das *Continuous Response Measurement* (CRM) dar (auch *Real-Time-Response-Messverfahren* (RTR)) (vgl. z.B. Unger et al. 2015; Fahr 2013; Reineman/Zerback 2013; Müller 2003; Biocca et al. 1994).

„All Communication, after all, is dynamic. If Communication changes over time, then communication measures should ideally be able to detect those changes over time. Continuous measures provide tools to capture these dynamic processes.“ (Biocca et al. 1994, 15)

Kontinuität und Unmittelbarkeit zählen zu den zentralen Merkmalen des CRM. Die simultane Stimulusdarbietung und Reaktionsmessung ermöglicht eine kontinuierliche und synchrone Bewertung der Daten und eine exakte Zuordnung der Reaktionen über den zeitlichen Verlauf der Darbietung (Biocca et al. 1994, 21). Die mit diesem Verfahren verbundene Unmittelbarkeit führt dazu, dass Reaktionen und Selbstauskünfte der Probanden bzw. Rezipienten quasi sofort und v.a. unreflektiert erfasst werden. Aufgrund der mit diesem Verfahren verbundenen mangelnden Zeit zur Reflektion der Bewertung wird das Problem sozial erwünschter Reaktionen deutlich gemindert (Fahr 2013, 619). Ein weiterer wesentlicher Vorteil des Verfahrens liegt in der vergleichsweise alltagsnahen Wahrnehmung bei der Rezeption und in der Unabhängigkeit von den Verbalisierungsleistungen der Rezipienten (vgl. Müller 2003, 1).

Will man also bestimmte Wirkungen des Sprechens, deren Ausprägungsgrade und Veränderungen unmittelbar und über den zeitlichen Verlauf einer Äußerung bzw. eines Kommunikationsereignisses erfassen, erweist sich die Methode des CRM als besonders geeignet. Für die Analyse von Gesprächen aus dem Bereich der professionellen Telefonie bietet dieses Verfahren entscheidende untersuchungsmethodologische Vorteile:

- die deskriptiv-orientierte Datenerhebung,
- die Abbildung sog. ‚Fußabdrücke‘ (vgl. Unger et al. 2015) in der Dynamik des Gesprächsprozesses,
- die Identifikation neuralgischer Punkte in diesem Gesprächsprozess,
- die Operationalisierung alltagsnaher Bewertungsdimensionen.

Mithilfe des CRM-Verfahrens können die aus der Perspektive realer und potentieller Kunden kritischen und/ oder gelungenen Passagen von Callcentergesprächen identifiziert werden, an denen dann im Expertenkreis analytisch die ‚Lupe‘ angesetzt wird.

Im Rahmen des Forschungsschwerpunktes untersuchte erstmalig Beier (2015 und Beier/Pietschmann 2017) die Sprechwirkung ausgewählter (prototypischer) Telefongespräche aus dem Callcenterbereich mit Hilfe des CRM. Das erklärte Ziel der Arbeit lag in der Erfassung der Wahrnehmung und Wirkung von Callcenteragenten durch ungeschulte Hörer ohne die Vorgabe expliziter Wirkungskategorien (vgl. Beier/Pietschmann 2017, 137). Sprechwirkungsuntersuchungen von Gesprächen und Gesprächspassagen der professionellen Telefonie gehen zumeist Hand in Hand mit auditiven und akustischen Analysen der sprecherisch-stimmlichen Gestaltungsmittel, insbesondere der musterhaften verwendeten Gestaltungsmittel (Sprechausdrucksmuster).

4.2.2 Auditive Analyse markierter Sprechausdrucksweisen und -muster

Die Analyse auffälliger Sprechausdrucksweisen, die auf eine Form-Funktions-Bestimmung abzielt, bildet ein weiteres Fundament der Forschungsarbeit und ist Grundlage unterschiedlichster Optimierungsansätze. Im Wesentlichen geht es darum, akzeptierte und weniger akzeptierte, erfolgskritische Sprechweisen funktional und wirkungsbezogen zu bestimmen und formal zu beschreiben. Die Analysen zur prosodischen Gestaltung auffälliger Sprechausdrucksweisen in Kundengesprächen der professionellen Telefonie nehmen konzeptionell das Schema der Beziehungsarbeit nach Watts (2005) (vgl. Kap. 3.2.2.5) zum Ausgangspunkt. Die darin angelegte Differenzierung von unmarkiert bzw. positiv markiert angemessenem und negativ bzw. (über-)markiert unangemessenem Verhalten bietet für die Untersuchungen zur Sprechausdruckgestaltung in der professionellen Telefonie einen praktikablen Ansatzpunkt zur Identifikation auffälliger Sprechausdrucksweisen und -muster. Von analytischem Interesse sind hierbei v.a. Gespräche und Gesprächspassagen mit deutlichen Anzeichen der (sprachlichen und) parasprachlichen ‚Übermarkierung‘ (z.B. von Freundlichkeit) oder der negativen Markierung (z.B. von Vorwurf), die mit negativen Bewertungen und Reaktionen der Gesprächspartner einhergehen.

Typische Negativerscheinungen in der Callcentertelefonie sind z.B. der als überfreundlich markierte ‚Callcenter-Singsang‘, Formen des reproduzierenden Sprechens bis hin zum floskelhaft-automatisierten Sprechen, mütterliches oder beherrschendes Sprechen und mitunter auch Anzeichen von Ungeduld, Gereiztheit und Unfreundlichkeit im Sprechausdruck. Die Bestimmung und Beschreibung solcher als hinderlich angesehener Ausdruckserscheinungen liefert im Hinblick auf den Optimierungsbezug vielseitige Anknüpfungsmöglichkeiten:

- Die auditiven und akustischen Analysen liefern durch die formale Beschreibung wichtige Ansatzpunkte für die automatisierte Erkennung auffälliger Sprechweisen.
- Die über die Analysen vorgenommene Parametrisierung, d.h. die Beschreibung der Ausprägungsgrade relevanter Merkmale und Merkmalskomplexe liefert zugleich die Grundlage für deren Operationalisierung im Qualitätsmanagement.
- Die Kollektionen beispielhafter, sprecherisch auffälliger Gesprächspassagen können in der Personalentwicklung vielfältig zu Illustrations- und Schulungszwecken eingesetzt werden und die analytische Sensibilisierung der Trainer und Mitarbeiter unterstützen.

- Die analysierten Beispielpassagen können zu Übungszwecken z.B. in *E-Learnings* für die berufsbegleitende Mitarbeiterschulung genutzt werden und hier v.a. für die Bedeutung (oft unbewusster) parasprachlicher Ausdrucksweisen und der durch sie hervorgerufenen Wirkungen sensibilisieren (vgl. Kap. 5.1.2).

Der Prosodie bzw. den Merkmalen und Merkmalskomplexen des Stimm- und Sprechausdrucks (die Begriffe werden im Kontext der Untersuchungen zur professionellen Telefonie synonym gebraucht) kommt dabei eine wesentliche Ausdrucksfunktion zu (vgl. Neuber 2002). In Anlehnung an Stock (1996a, 230) definiert Neuber (2002) Prosodie aus funktionaler Perspektive: „als ein von vielen Faktoren bestimmtes, begrenzt autonomes multifunktionales System [...], das in Konkurrenz mit anderen Kommunikationsmitteln fungiert. Das komplexe Intonationssignal dient in der Kommunikation als Satz- und Textbildungsmittel, im Sinne Bühlers zugleich als Symptom und Signal.“ (ebd. 53). Der Analysezugang erfolgt in erster Linie auditiv (bzw. ohrenphonetisch) im Expertenkreis, wobei die Ergebnisse der auditiven Analysen immer durch Kontrollhörer, die i.d.R. auch Experten sind, intersubjektiviert werden. Basis der auditiven Analysen ist der von Bose (2003) entwickelte Merkmalskatalog, der die Merkmale und Merkmalskomplexe des Sprechausdrucks in sieben Dimensionen (Stimmhöhe, Lautheit, Stimmklang, Sprechgeschwindigkeit, Pausengestaltung, Artikulation und Komplexwahrnehmungen) differenziert erfasst.

Einer der ersten Ansätze der Forschungsarbeit bestand darin, auf Basis der Analyse authentischer (Verkaufs-)Gespräche, objektive rhetorische und phonetische und prosodische Qualitätsmerkmale abzuleiten (vgl. Kap. 4.3.1.1). Zu diesem Zweck wurden besonders auffällige Gespräche eines Korpus telefonischer Verkaufsgespräche auditiv analysiert und annotiert. Als Basis für die auditive Analyse und Annotation auffälliger Sprechausdrucksweisen diente eine Modifikation des o.g. Sprechausdrucks kataloges. Er wurde erstmals in der Darstellung rhetorischer und phonetischer Qualitätsfaktoren bei Meißner/Pietschmann (2011a) veröffentlicht. Später erfolgten die auditiven Analysen auch computergestützt (vgl. Walther 2017, 177 ff.). Die *Tool*-gestützte Operationalisierung der Sprechausdrucksmerkmale erfolgte anhand von jeweils fünfstufig angelegten, bipolaren Skalen, deren Endpunkte jeweils die extremen Ausprägungsgrade eines Merkmals repräsentieren (vgl. Abb. 2 links).

Den computergestützten Analysen der Prosodie bzw. des Sprechausdrucks, ging eine (ebenfalls computergestützte – vgl. Abb. 2 rechts) Wirkungserfassung einzelner Gesprächssequenzen voraus. Der Auswahl dieser ‚auffälligen‘ Gesprächsausschnitte lagen die Annotationen der Gesamtgespräche nach den erwähnten Qualitätskriterien zugrunde. Ziel der computergestützten Analyse lag in

der Ermittlung von Zusammenhängen zwischen der Wirkung spezifischer Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Authentizität, Kompetenz, Sicherheit s.u. Abb. 2 rechts) und der Ausprägung und Konstellation sprecherisch-stimmlicher Merkmale. Die Ergebnisse dieser computergestützten, auditiven Analysen wurden automatisch über das Programm gespeichert. Anschließend konnten diese als numerische Werte gespeicherten Analysedaten mit den Ergebnissen anderer Bewertender (Expertenhörer) sowie mit den akustischen Messwerten für die jeweilige Gesprächspassage abgeglichen werden. Während den akustischen Messungen im Großteil der Untersuchungen eher Stützcharakter der auditiven Analyse zukommt, stand bei der computergestützten Analyse eindeutig die akustische Messung zum Ziel der automatischen Erkennung im Vordergrund.

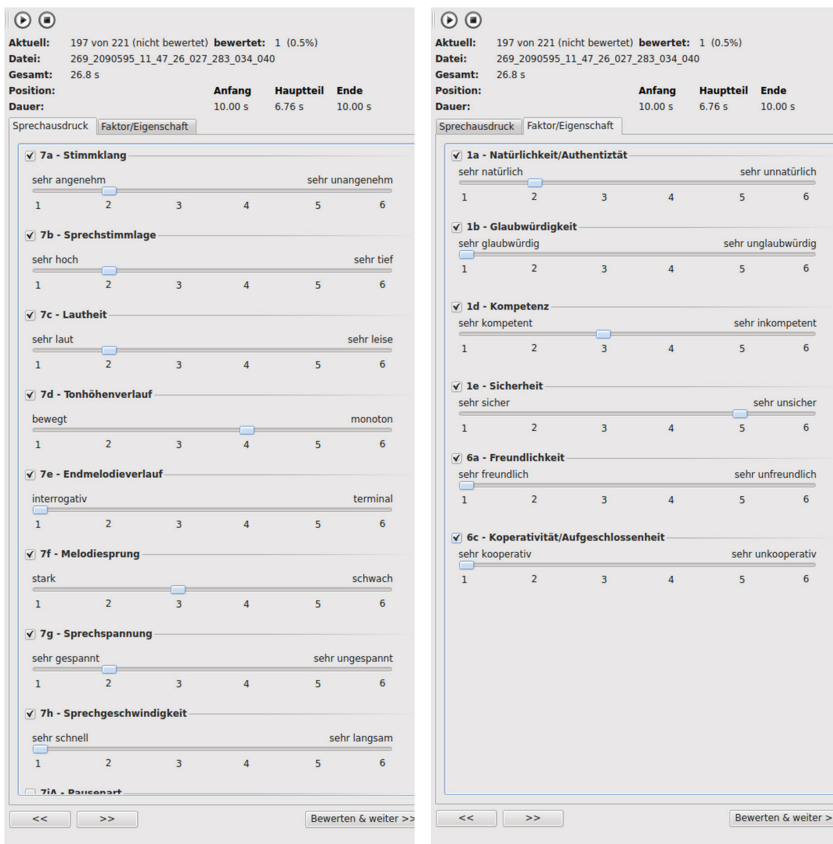


Abbildung 2: Eingabemasken für die Bewertungen des Sprechausdrucks (links) und der Persönlichkeitswirkung (rechts)

Als relative Größe für die auditive Bestimmung und automatische Erkennung der spezifischen Merkmalsausprägungen gelten Abweichungen der Sprechausdrucksweisen von der neutralen Mittelposition bzw. der neutralen Sprechweise. In Hinblick auf die beabsichtigte automatisierte Erkennung ‚auffälliger‘ Sprechpassagen, müssen die jeweils ‚neutralen Mittelpositionen‘ als relative Werte zunächst jedoch sprecherbezogen ermittelt und in Relation gesetzt werden.

4.2.3 Rhetorisch-linguistische Gesprächsanalyse

Zur nicht-experimentellen Analyse authentischer Gespräche hat die Sprechwissenschaft bislang keine eigenen empirischen Untersuchungsmethoden oder eine entsprechende Methodologie entwickelt (vgl. Schwarze 2010, 75). Allerdings öffnet sie sich zunehmend qualitativ-empirischen Zugängen, wie der auf Ethnomethodologie (Garfinkel 1967) und Konversationsanalyse (Sacks 1984) beruhenden Gesprächsanalyse (vgl. Ayass 2005; Bergmann 1994). Gerade im Bereich der Gesprächsrhetorik hat die Gesprächs- bzw. Konversationsanalyse als interdisziplinäre Forschungsrichtung enorm an Bedeutung gewonnen (vgl. Unger 2016; Schwarze 2010; Bose 2003; Baldauf 2002; Heilmann 2002; Neuber/Baldauf 1999 und Lepschy 1995). Auch in anderen Bereichen des Faches gehört die Gesprächsanalyse inzwischen zum unverzichtbaren Methodeninventar (z.B. Kurtenbach/Bose 2013).

Für die Untersuchung der professionellen Telefonie stellt die Gesprächsanalyse einen Analysezugang bereit, der verbale, nonverbale und paraverbale Besonderheiten von Gesprächen berücksichtigt (vgl. Zarend 2015 auch Nenoff 2009) und typischerweise mit Sprechausdrucksanalysen (z.B. Rothe 2016; 2011a; Rothe et al. 2013; Bose et al. 2012) oder Sprechwirkungsuntersuchungen (z.B. Zarend 2015) kombiniert ist. Auf eine Darstellung der methodologischen Ausgangspunkte und Grundprinzipien der Gesprächsanalyse im Bereich der professionellen Telefonie soll an dieser Stelle mit Verweis auf Zarend (2015, 164 ff.; auch Rothe 2011a, 106 ff.) verzichtet werden. Wie die meisten sprechwissenschaftlich-gesprächsanalytischen Arbeiten folgen auch die Untersuchungen von Gesprächen der professionellen Telefonie der bei Deppermann (2008) skizzierten Herangehensweise und gründen auf den von ihm geprägten Begriff der ‚Gesprächsanalyse‘, der sich im wesentlichen an der Konversationsanalyse bzw. *Conversation Analysis* (CA) orientiert, diese jedoch flexibel um „Prozeduren der interaktionalen Soziolinguistik, der *discursive psychology*, der *grounded theory* und der *objektiven Hermeneutik*, soweit [...] diese kompatibel erscheinen“ erweitert (Deppermann 2008, 10). Im Zentrum steht der Begriff des ‚doing‘, der auf den Prozess- und Interaktionscharakter von Gesprächen verweist (vgl. Ayass

2005, 416). Analysegrundlage sind transkribierte Gespräche, die je nach Analysetiefe als Basis- oder Feintranskripte angelegt sind. Schwerpunkte der gesprächsanalytischen Rekonstruktion sind:

- Höflichkeit und deren sprachliche Inszenierung (Zarend 2015),
- Gesprächsführung über Gesprächsorganisation, Handlungskonstitution und Themenbehandlung (Zarend 2015; Projektbericht *davero dialog GmbH* 2013),
- interaktive Konsequenzen textgebundener Gesprächsführung und Sprechens (Sprechausdrucksmuster) (Bose et al. 2012; Projektbericht *davero dialog GmbH* 2013; Rothe 2011a; Röhl 2010),
- Interaktionsdynamik und erfolgskritische Strategien eines eskalierenden Kundengesprächs (Bose et al. 2012),
- Argumentationsstrategien und Topoi telefonischer Verkaufs- und Servicegespräche (Jonas 2010; Reichling 2016),
- Ausbildung von Routine in der telefonischen Kundenbetreuung (Birner 2011).

Für die Analyse der professionellen Telefonie muss zudem „die Existenz von Gesprächs- und Handlungsmustern vorausgesetzt werden“ (Bendel 2007, 95). Solche Gesprächsmuster sind Abbild konventionell durchgeführter Aufgabenschemata, die in Callcentern z.B. durch Gesprächsleitfäden und Computersysteme vorgegeben sind. Bedingt durch die institutionelle Vorplanung ist das Aufgabenschema damit jedoch keine allen Beteiligten bekannte Routine, sondern eine Art ‚Erzeugungsvorschrift‘ (vgl. Deppermann 2008), die durch individuelle Ziele und Strategien zum Handlungsmuster ergänzt wird (vgl. Rothe 2011a, 110). Die Analyse von Aufgabenschemata erweist sich in mehrfacher Hinsicht als produktiv für die gesprächsanalytische Betrachtung der vorgeformten Gespräche der professionellen Telefonie:

„Statt eine Abfolgestructur vorauszusetzen, wird diese aus dem Gespräch selbst analytisch abgeleitet. [...] Grundlage der Analyse sind [...] die Strukturierungsmaßnahmen, die von den Beteiligten selbst füreinander vorgenommen werden. [...] Die interaktive Ausrichtung berücksichtigt beide Gesprächspartner. Die Analyse kann somit offenlegen, welche kommunikativen Aufgaben der Kunde auf welche Weise erfüllen muss, um sich im Sinne des Skripts (kooperativ) zu verhalten.“ (Rothe 2011a, 110 f.)

Die sequenzielle Analyse der konkreten Bearbeitung der einzelnen kommunikativen Aufgaben nimmt verstärkt das uniforme oder individuelle Gesprächshandeln der Agenten in den Blick. Ein Grund für diese ‚Sprecherzentrierung‘ bzw. Fokussierung auf die Kundenberater, liegt mit der programmatischen Optimie-

rungsabsicht des Forschungsprojektes auf der Hand. Hinzu kommen aber auch forschungspraktische Bedingungen, die zu dieser Sprecherzentrierung geführt haben, denn die Bereitstellung beidseitiger Gesprächsaufzeichnungen erwies sich mitunter als problematisch. Zwar zählen Gesprächsaufzeichnungen und -beobachtungen zum Arbeitsalltag der Callcenteragenten, dennoch reglementieren datenschutzrechtliche Bestimmungen die Aufzeichnung der Kunden- bzw. In-Anspruch-Nehmer-Seite so stark, dass viele Unternehmen auf beidseitige Gesprächsaufzeichnungen verzichten. Wie im Fall des Pilotprojektes zur *Optimierung der Gesprächsqualität im telefonischen Kundenservice* mit der *davero dialog GmbH* mussten so Kompromisslösungen der Datenerhebung gefunden werden, die notwendigerweise auch eine Adaptation der Methoden verlangten. So wurden einerseits reale Kundengespräch im Live-Monitoring beobachtet und protokolliert, andererseits wurde mit der Erhebung von Daten in einer Versuchs- und Kontrollgruppe gearbeitet.

4.2.4 Versuchs- und Kontrollgruppenvergleich

Im Rahmen der Kooperation mit der *davero dialog GmbH* wurde ein Versuch mit Studierenden der Sprechwissenschaft im Masterstudiengang durchgeführt, bei dem die ‚ungeschulten‘ Studentinnen und Studenten einen Tag in einem Callcenter der *davero dialog GmbH* verbrachten und Kundengespräche führten. Dieser ‚Studentenpraxistag‘ wurde insgesamt zwei Mal unter verschiedenen Aufgabestellungen durchgeführt. Anlässlich des ersten ‚Studentenpraxistages‘ im Jahr 2011 wurden alle Gespräche der Studierenden und ihrer Paten (geschulte Agenten) einseitig aufgezeichnet, anonymisiert und für spätere Analysen zur Verfügung gestellt. Die Gesprächsführung der Studierenden (Versuchsgruppe) konnte, im Vergleich zur Kontrollgruppe der Agenten, weitgehend frei und nach dem rhetorischen Wissen und Können der Studierenden erfolgen. Nur ein Minimum an Standards und Pflichtelementen musste eingehalten werden, darunter auch Vorgaben für die Begrüßung und Gesprächseröffnung. Diese waren jedoch nicht schriftlich fixiert, was einen flexibleren Umgang mit den geforderten Vorgaben ermöglichte. Einzig bei der Gesprächseröffnung musste zur Selbstidentifikation eine vorgeschriebene Floskel zur Vorstellung des Auftraggeberunternehmens realisiert werden. Für die anderen obligatorischen Gesprächsaufgaben (Begrüßung und Gesprächspartnerwunsch) gab es keine ausformulierten Vorgaben. Diese *one-way*-Gespräche wurden im Verlauf der Forschungsarbeit transkribiert und mit Fokus auf die hoch standardisierten Gesprächspassagen *Gesprächseröffnung*, *Anliendarstellung* und *Datenabgleich* analysiert. Ausgewählt wurden Gespräche der Versuchs- und Kontrollgruppe, die einen starken

Kontrast zwischen Individualisierung und Standardisierung bildeten. Die gesprächsanalytisch orientierte Betrachtung dieser Gespräche nahm einerseits die vergleichende Rekonstruktion bzw. Realisierung der Gesprächs- und Handlungsmuster (vgl. Bendel 2007) der Studierenden und Agenten in den Blick, zum anderen galt das analytische Interesse der sprachlichen und sprecherischen Inszenierung, d.h. der Äußerungs- und Formulierungsdynamik sowie der prosodischen Gestaltung und Markierung.

4.2.5 Transkriptbasierte Gesprächsevaluation durch Experten und Laien

Die transkriptbasierte Gesprächsevaluation durch Experten und Laien stellt einen weiteren Analysezugang der Forschungsarbeit dar. Grundlage dieser (zumeist) schriftlichen Gesprächsbewertungen sind gut lesbare und orthographisch geglättete Verschriftungen ausgewählter Gespräche, die von den Probanden in der dafür vorgesehenen Kommentarzeile schriftlich beurteilt werden (siehe dazu Beispieltranskript in Anhang A.3). Die Schrifttexte können beim Abspielen der Gesprächsaufzeichnungen von den Probanden mitgelesen, markiert und später kommentiert werden. Die Aufgabenstellungen orientieren sich spezifisch an der jeweiligen Fragestellung und dem Analyseziel. So nutzte Beier (vgl. Beier/Pietschmann 2017) dieses Verfahren zur ergänzenden reflektierten Beurteilung der zuvor über das CRM intuitiv erfassten Wirkung. Ziel lag hierbei in der Ermittlung relevanter Wirkungs- und Beschreibungskategorien ungeschulter Hörer. Die Instruktion an die Probanden gab vor, in der schriftlichen Kommentierung möglichst alltagssprachliche Formulierungen zu verwenden. Das Abspielen des jeweiligen Gesprächsbeispiels konnte auf ein Signal der Probanden jederzeit unterbrochen werden, damit diese ausreichend Zeit für die mitunter ausführlichen schriftlichen Angaben hatten.

Für die Auswertung der schriftlichen Kommentare bietet sich als Verfahren die qualitative Inhaltsanalyse an, mit dem Ziel, die Angaben der Probanden zu abstrahieren und in relevanten Kategorien abzubilden. Ein turnbezogenes Vorgehen bei der Auswertung lässt auch Interpretationen zu möglichen Ursachen auf der sprachlichen und parasprachlichen Ausdrucksebene zu. Indiz für die Identifikation ‚auffälliger‘ Gesprächsbeiträge ist die Anzahl der Probandenkommentare pro Turn.

4.2.6 Strukturierte teilnehmende Beobachtung

Wie in anderen Forschungsfeldern steht die teilnehmende Beobachtung auch im Kontext der professionellen Telefonie-Forschung stets in Kombination mit an-

deren Erhebungsmethoden (vgl. Mikos 2005, 318 ff.) wie z.B. Interviews, schriftlichen Befragungen oder der Gesprächsanalyse. Sie ist ein zentrales Instrument für Fragestellungen, die sich dem Optimierungsaspekt der Anwendungspraxis widmen und die unter dieser Perspektive Erkenntnisse über die Anwendungspraxis zu sammeln versuchen. Gegenstände systematischer Beobachtungen waren in den letzten Jahren:

- Konzeption und Umsetzung konkreter Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen in Callcentern (Projektbericht *davero dialog GmbH* 2017);
- Verfahren und kritische Aspekte im Mitarbeiter-Coaching (Gürtler 2013);
- erfolgskritische Aspekte der Kundentelefonie unterschiedlicher Szenarien (*Inbound, Outbound, Outsourcing*) in der Selbst- und Fremdbeobachtung (Seißler 2009);
- Aspekte unphysiologischer, stimmschädigender Sprechfähigkeit (Ünk 2015).

Die konkrete Umsetzung bzw. die jeweils gewählte Variante der teilnehmenden Beobachtung (vgl. dazu Brosius et al. 2008, 192 ff.) richtete sich nach dem jeweiligen Untersuchungsobjekt und der damit verbundenen Fragestellung. So wurden z.B. im Rahmen des zweiten Studentenpraxistages (2014) bei der *davero dialog GmbH* Selbstbeobachtungen der Studierenden in der Telefonie durchgeführt und protokolliert, die gezielt beobachteten, was das Zuhören und Eingehen auf den Kunden in der Realsituation erleichterte und erschwerte (vgl. Kap. 3.1.3). Strukturierte Beobachtungen im Rahmen des *Monitorings* der Live-Telefonie wurden im Rahmen der Forschungsarbeit auch dann durchgeführt, wenn Gesprächsaufzeichnungen nicht möglich waren bzw. kein Datenzugang ermöglicht werden konnte (vgl. Pietschmann 2017, 58). Diese Beobachtungen bildeten die Grundlage für eine Reihe konkreter Empfehlungen, die in das Qualitätsmanagement des Unternehmens sowie die Neukonzeption der Basisschulung für die Inbound-Telefonie eingeflossen sind (vgl. ebd.).

4.2.7 Korpusanalyse

Unter Korpusanalysen verstehen sich quantitative Auswertungen der inventarisierten und klassifizierten Gesprächsdaten umfassender Datensammlungen bzw. Gesprächskorpora. Die Inventarisierung und Klassifizierung der Gespräche stehen zwar ganz am Anfang der eigentlichen Forschungsarbeit, die quantitativen Korpus-Auswertungen finden zumeist erst im späteren Verlauf der Arbeit statt. Die Inventarisierung und Klassifizierung wird i.d.R. im Expertenkreis vorgenommen. Die Kriterien, nach denen die Klassifizierung vorgenommen wird,

richten sich immer auch nach der Forschungsfrage bzw. dem Forschungsauftrag. So galt es z.B. im jüngst zurückliegenden Projekt mit der *davero dialog GmbH*, Gespräche herauszufiltern, die als positive und negative Ankerbeispiele (*best case* und *worst case*) auch für die Schulung von Personalentwicklern und zu Analyse Zwecken eingesetzt werden können. Aber auch Kriterien wie beispielsweise das von den Gesprächspartnern bekundete (Des-)Interesse an den angebotenen Zusatzleistungen oder der Grad der Leitfadensorientierung der Mitarbeiter waren ausschlaggebend für die Klassifizierung und Kollektion (vgl. Pietschmann 2017, 61 ff.).

Auf Basis dieser quantifizierbaren Daten können statistische Berechnungen zu Häufigkeiten, Korrelationen und Verteilungen vorgenommen werden und so Aussagen über den Einzelfall hinaus getroffen werden. So lassen sich verallgemeinernde Aussagen z.B. zum durchschnittlichen Gesprächsanteil der Kunden oder zur Häufigkeit eigener Anliegen und Themeninitiativen treffen (vgl. ebd.).

Die oben skizzierten untersuchungsmethodischen Zugänge zur Analyse von Gesprächen aus dem Bereich der professionellen Telefonie machen deutlich, dass die Forschungsarbeit zumeist von einer Methodenkombination, mitunter auch von einer Methodenmodifikation geprägt ist. Die Vor- und Nachteile dieses Vorgehens werden am Ende des Kapitels diskutiert.

4.3 Forschungsschwerpunkte und -ergebnisse

In einer Mischung aus extrinsisch und intrinsisch motivierten Forschungsansätzen strukturiert sich der Forschungsbereich als übergeordnetes Vorhaben, in das verschiedene Teilprojekte unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen, Strukturen und Organisationsformen eingebunden sind. Die Bandbreite reicht von drittmittelfinanzierter Auftragsforschung über die Kooperation mit verschiedenen Callcenterunternehmen und die damit verbundene Einbindung und Unterstützung anwendungsnaher Forschungsthemen im Rahmen von Pilotstudien, der Konzeptentwicklung für Trainings- und Coachingprozesse bis hin zur Grundlagenforschung zur Unterstützung der Technologieentwicklung. Entsprechend umfangreich ist die Bandbreite an Untersuchungsfragen und -schwerpunkten, denen im Rahmen einzelner Projekte und Studien nachgegangen wurde und die in Form von Forschungsberichten, Qualifikationsarbeiten, verschiedensten Artikeln sowie zwei Sammelbänden (aktuell Neuber/Pietschmann 2017) vorliegen. Nachfolgend sollen, den inhaltlichen Schwerpunktsetzungen folgend, die Hauptstränge und Ergebnisse dieser Forschungsarbeit nachgezeichnet sowie die damit verbundene Vielschichtigkeit der einzelnen Kooperationen aufgezeigt werden.

4.3.1 Untersuchungen zur Qualitätsbewertung und -sicherung

Die Ermittlung von Dimensionen und Kennzeichen der Gesprächsqualität durchzieht den gesamten Bereich der drittmittelfinanzierten Auftragsforschung innerhalb des Forschungsbereiches (vgl. Hirschfeld/Neuber 2011, 9). Das Interesse an wissenschaftlich fundierten und empirisch gestützten Kriterien zur Messung und Sicherung der Gesprächsqualität ist groß (vgl. z.B. Buchwald/Lukanow-Arndt (2011) zur Qualitätskontrolle im Telefoninterview oder Buschmann (2011) zur Bedeutung von Qualitätskriterien in der politischen Meinungsforschung). Dies verweist zugleich auf ein zentrales Dilemma der Branche: Die gegenstandsadäquate und objektive Abbildung der Gesprächsqualität. Schließlich bilden Gespräche den Kern der Dienstleistungsarbeit und unterliegen einem strengen Qualitätsmanagement (QM). Im Dienstleistungsbereich allgemein und im Bereich der Kundendienstleistung im Besonderen steht das QM vor dem grundlegenden Problem, ideale Werte, etwa die Güte und den Mehrwert eines Gesprächs, messbar machen zu müssen. Die für das Gelingen oder Scheitern von Gesprächen relevanten Kriterien entziehen sich jedoch der direkten Beobachtung und objektiven Messung.

In den Wirtschaftswissenschaften hat sich dafür der Begriff der ‚weichen Faktoren‘ (auch *soft facts*) herausgebildet. Er umschreibt solche nicht quantifizierbaren Größen, die Einfluss auf den Erfolg von Projekten und Prozessen in Unternehmen nehmen. Anbieter von Gesprächsdienstleistungen bemühen sich daher, diesen an sich ‚weichen‘ Erfolgsfaktor Gesprächsqualität in harte, zähl- und messbare Kriterien zu übersetzen. Grundlage sind ausdifferenzierte Matrizen und Monitoringbögen, die gewissermaßen die Essenz der Laien-Gesprächsrhetorik und Telefonie-Standards der Callcenterbranche in Kriterien-Katalogform abbilden (vgl. Pietschmann 2014, 154 f.). Im Fokus stehen, wie in Kapitel 3.1 illustriert, das ‚richtige‘ Gesprächsverhalten der Agenten und das fertige Gesprächs-‚Produkt‘ (vgl. Pietschmann ebd. 153; Bose et al. 2012). Um das an sich ebenfalls ‚weiche‘ und ‚unkontrollierbare‘ Gesprächsverhalten der Agenten steuern, normieren und kontrollieren zu können, haben sich nahezu flächendeckend die bereits erwähnten Standards der Gesprächsführung etabliert, die als Parameter für das QM operationalisiert sind (vgl. Ohnemus/Engelbrecht 2017). Die Verwendung der namentlichen Kundenansprache oder die Frequenz der zur positiven Verstärkung eingesetzten Wörter und Phrasen kann nachträglich ausgezählt und gemessen werden. Da die Agenten bei der computergestützten Gesprächsarbeit parallel auch Kundendaten einpflegen und abrufen, sind diese Kundendatensätze zumindest ein Nebenprodukt des QM, das z.B. auf Vollständigkeit, Aktualität, Einwilligungserklärung zum Wiederanruf etc. hin

evaluiert werden kann. Die Technik ermöglicht darüber hinaus die Berechnung einer Reihe weiterer Kennzahlen: Servicelevel, durchschnittliche Gesprächszeit, Anzahl der Gesprächsabbrüche usw. Im Fazit ist die Gesprächsqualität aus wirtschaftlicher Perspektive in erster Linie eine Dimension normierter Gesprächs-, Verhaltens- und Produktionsvorgaben, die auf eine Reihe zähl- und messbarer Kriterien, überwiegend auf der Sprach- und Handlungsebene, heruntergebrochen sind. Aus diesem Konzept fast gänzlich herausgerechnet, findet der Gesprächspartner ‚am anderen Ende der Leitung‘ kaum Beachtung in gängigen QM-Systemen (vgl. ebd. 125).

Angesichts dieser Lage stellt sich die Frage nach wissenschaftlich fundierten und empirisch belegten Kriterien zur Beurteilung der Gesprächsqualität. Hierbei ist nicht nur der eingangs angesprochene Transfer der Ergebnisse der Forschung in die Anwendungspraxis eine Herausforderung, sondern auch die damit verbundene Infragestellung langjährig etablierter Standards und gängiger Qualitätsmanagement-Ansätze in Callcentern. Theoretischer und methodischer Ausgangspunkt bildet eine interaktive und rekonstruktive Sichtweise auf den Untersuchungsgegenstand und die in Kapitel 3.2 erörterten Gesprächsmerkmale und -leistungen, die für die professionelle Telefonie bedeutsam erscheinen.

Mit dem Fokus auf den Gegenstand Gespräch als einen interaktiven und kooperativen Prozess geht es zunächst um die Beantwortung einer grundlegenden Fragestellung: Welche Dimensionen umfasst die Gesprächsqualität und welche Ebenen müssen betrachtet werden? Theoretischen Ausgangspunkt liefert hier wohl v.a. die Frage nach den Dimensionen von Gesprächskompetenz, die in Kap. 3.3 modelliert und illustriert wurden. Zugleich ist zu klären, welche der in der Branche etablierten Standards zum Gelingen von Gesprächen beitragen oder im positiven oder negativen Sinn Einfluss nehmen auf den Gesprächsprozess.

Die Bestimmung relevanter Faktoren und Kriterien der Gesprächsqualität erfolgte im Rahmen der Forschungsarbeit stets datenbasiert und damit zugleich spezifisch auf die jeweilige Kampagne bzw. den jeweiligen Gesprächstyp bezogen. Mit Hinblick auf den Anwendungsbezug muss die Bestimmung von Qualitätsfaktoren auch die jeweiligen (kommunikativen und wirtschaftlichen) Kampagnenziele berücksichtigen (vgl. Ohnemus/Engelbrecht 2017). Mit diesem Ansatz reagieren die Untersuchungen zugleich auf die Forschungs- und Anwendungsbedarfe der Auftraggeber. Der Chronologie der Forschungsarbeit entsprechend, werden nachfolgend die wesentlichen Stationen dieser Schwerpunktsetzung projektbezogen dargestellt.

4.3.1.1 Qualitätsmerkmale telefonischer Verkaufsgespräche

Ein erster Ansatz liegt aus den beiden interdisziplinär angelegten Drittmittelprojekten *CoachOST* (Entwicklung eines Coaching-Tools für die Optimierung von Sprechausdrucksmerkmalen in der Telekommunikation) und *SIGMUND* (Semantik- und emotionsbasiertes Gesprächs-Management in der kUNDdenberatung) vor. Diese wurden in den Jahren 2009 bis 2011 in Kooperation mit *der itCampus Software- und Systemhaus GmbH* (heute *IT Solution AG* bzw. deren europaweite Marke *IT Sonix Software Excellence*) durchgeführt, die u.a. Softwarelösungen für Callcenterunternehmen entwickelt. Der Anteil der sprachwissenschaftlichen Grundlagenforschung lag in der datenbasierten Ermittlung und theoretischen Verankerung valider Qualitätsfaktoren zur technisch-gestützten und objektiven Evaluation telefonischer Verkaufsgespräche.

Auf Basis rhetorischer und phonetischer Gesprächsanalysen wurden sechs übergeordnete Gesprächsqualitätsfaktoren (GQF) ermittelt, die durch untergeordnete Kriterien näher definiert werden (veröffentlicht bei Meißner et al. 2011, 200 f.). Diese Bestimmung erfolgte sowohl theoriegeleitet als auch datenbasiert. Theoretischer Ansatzpunkt waren z.B. die bei Bendel (2007) aufgeführten ‚konstitutiven Elemente des individuellen Interaktionsprofils‘, die zwischen stimmlicher Ebene, stilistischer Ebene und rhetorischer Ebene differenzieren (ebd. 235). Grundlage für die datenbasierte Ableitung der Qualitätskriterien waren rd. 840 telefonische Verkaufsgespräche aus dem Outboundgeschäft verschiedener Auftraggeber (Gesprächskorpus I_Telefonverkauf vgl. Korpusübersicht in Anhang A.1), die in einem ersten Schritt auf eine Auswahl positiver und negativer Ankerbeispiele reduziert wurden. Zugleich wurden die für diese erste Grobklassifikation relevanten und wiederkehrenden Kriterien in einem Katalog zusammengefasst, der im weiteren Verlauf die Beurteilungsgrundlage zur Erfassung der Gesprächsqualität und der damit verbundenen Sprechwirkung bildete.

Das Kernkorpus bilden 218 beidseitig aufgezeichnete Gespräche (Agent und Kunde), die phasenbezogen annotiert und analysiert wurden (zur analytischen Vorgehensweise siehe Meißner et al. 2011, 195 ff.). Diese Auswahl umfasst die in ihrer Gesamtbewertung besonders auffälligen Gespräche des Korpus, d.h. repräsentative positive und negative Beispiele sowie Gespräche mittlerer Qualität als Vergleichsgröße. Grundlage für die Annotationen bildeten die von Meißner und Pietschmann (ebd.) im ersten Analyseschritt ermittelten Qualitätsfaktoren telefonischer Verkaufsgespräche, die auch als Kriterien der potenziellen Wirkung von Callcenteragenten auf ihre Gesprächspartner aufgefasst werden können. Die Operationalisierung erfolgte anhand einer Matrix, die die genannten

Qualitätsdimensionen jeweils anhand einer Reihe bipolar angelegter Kriterien auf einer sechs-stufigen Skala näher bestimmt (vgl. Abb. 3).

2. Gesprächspartnerorientierung

sehr kooperativ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr unkooperativ
sehr höflich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr unhöflich
sehr gerichtet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr ungerichtet
sehr freundlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr unfreundlich
sehr einfühlsam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr rücksichtslos
sehr unaufdringlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr aufdringlich

Abbildung 3: Auszug aus der Qualitätsmatrix telefonischer Verkaufsgespräche

Dieser Kriterienkatalog bildete die Grundlage für eine Reihe von Sprechwirkungsuntersuchungen (vgl. Kap. 4.3.2). Die ermittelten Qualitätsdimensionen *Persönlichkeitseindruck/Authentizität*, *Situationsangemessenheit*, *Verständlichkeit*, *Emotionalität*, *Gesprächsgestaltung*, *Gesprächspartnerorientierung* und *sprecherisch-stimmliche Gestaltung* beziehen sich spezifisch auf hochstandardisierte telefonische Verkaufsgespräche und besitzen Validität nur für diesen Gegenstandsbereich (vgl. Meißner/Pietschmann 2011a; Pietschmann/Meißner 2011). Gleichwohl ist es nicht auszuschließen, dass die genannten Faktoren (in modifizierter Form) auch für *face-to-face* Gespräche grundlegend von Bedeutung sind (vgl. Neuber 2016c, 119).

4.3.1.2 Qualitätsmerkmale telefonischer Kundenbindungsgespräche

Auch im Rahmen der aufeinander aufbauenden Drittmittelprojekte *Optimierung der Gesprächsqualität im telefonischen Kundenservice* (Pilotprojekt) und *Empathischer serviceorientierter Kundendialog – Deskription und Didaktisierung* (Hauptprojekt), die in Zusammenarbeit mit der *davero dialog GmbH* durchgeführt wurden, stellte die Ableitung wissenschaftlicher, theoretisch und empirisch basierter Kennzeichen erfolgreicher und effektiver Gespräche den Ausgangspunkt der Forschungsarbeit und späteren Schulungskonzeption dar. Durch die sprechwissenschaftliche Grundlagenforschung galt es zu klären, welche Faktoren auf Gesprächsqualität, Gesprächserfolg oder Kundenempfinden grundsätzlich Einfluss nehmen. Untersuchungsgegenstand bildeten Aufzeichnungen von Outboundgesprächen aus verschiedenen Kampagnen der telefonischen Haltearbeit.

Im Rahmen der ersten Pilotphase, dem o.g. Teilprojekt *Optimierung der Gesprächsqualität im telefonischen Kundenservice* wurden zwei unterschiedliche Gesprächskorpora erhoben und in Bezug auf relevante Qualitätsdimensionen analysiert. Zunächst waren nur einseitige Aufnahmen der Agenten zugänglich.

Deshalb fand in der ersten Erhebungsphase ein dreimonatiges Monitoring statt, bei dem Gespräche über eine Live-Zuschaltung beobachtet und Auffälligkeiten protokolliert wurden (vgl. Anhang A.1 Gesprächskorpus IX_Kundenbindung_Monitoring). Zeitgleich wurden die derart beobachteten Gespräche im Unternehmen vor Ort als *one-way*-Aufnahmen der Agentenseite aufgezeichnet. Insgesamt wurden 38 Gespräche aus dem Bereich der telefonischen Haltearbeit einseitig mitgeschnitten und um die Beobachtungen und Protokolleinträge zum Gesprächsverlauf und der Interaktionsdynamik ergänzt. Ein weiteres Korpus (ebenfalls nur als *one-way*-Aufzeichnung) wurde am ersten Studentenpraxistag (2011) erhoben (vgl. Anhang A.1 Gesprächskorpus VIII_Studentenkampagne_Praxistag) das den Vergleich zwischen rhetorisch versierten (Versuchsgruppe: Studierende) und professionell geschulten (Kontrollgruppe: Agenten) zuließ (s.o. Kap. 4.2.4).

In der Auseinandersetzung mit diesen *one-way*-Gesprächen der Studierenden und Agenten wurde in mehreren Expertenrunden kontinuierlich eine Bewertungs- und Beurteilungsmatrix für die Qualität von Callcentergesprächen der telefonischen Haltearbeit entwickelt. Diese umfasst die übergeordneten Rubriken *Persönlichkeitseindruck/Gesprächshaltung*, *Gesprächsstil/Gesprächsgestaltung* und *Sprechausdruck/sprecherisch-stimmliche Gestaltung*, die durch eine Reihe von Subkategorien und bipolar angelegte Adjektivpaare näher bestimmt sind (vgl. Tab. 4 und 5 s.u. zu Persönlichkeitseindruck und Gesprächsstil). Dieser Katalog wurde im Verlauf der Forschungsarbeit ausdifferenziert und diente als Grundlage für die Bewertung und Analyse weiterer Gespräche.

Persönlichkeitseindruck/ Gesprächshaltung	
Freundlichkeit	
<i>positive Bewertung</i>	<i>negative Bewertung</i>
- freundlich	- unfreundlich
- sachlich-neutral	- überfreundlich
Offenheit	
<i>positive Bewertung</i>	<i>negative Bewertung</i>
- offen	- verschlossen
- aufgeschlossen	- zurückgenommen
Empathie	
<i>positive Bewertung</i>	<i>negative Bewertung</i>
- empathisch/ sensibel/ verständnisvoll	- unempathisch/ unsensibel/ ignorant
- interessiert	- desinteressiert

Tabelle 4: Auszug datenbasierter Analysekatoren und Qualitätsdimensionen zum Persönlichkeitseindruck in der telefonischen Haltearbeit aus der Pilotprojektphase mit der *davero dialog GmbH*

Gesprächsstil/ Gesprächsgestaltung

Flexibilität

positive Bewertung

- flexibel
- individuell/ spontan

negative Bewertung

- unflexibel
- automatisiert/ abgesprult

Dialogizität

positive Bewertung

- dialogisch/ interaktiv
- kooperativ

negative Bewertung

- monologisch/ dominant
- unkooperativ

Transparenz

positive Bewertung

- transparent/ auf- bzw. erklärend/ beratend
- verständnissichernd

negative Bewertung

- undurchsichtig/ verschleiern/ überfahrend

Tabelle 5: Auszug datenbasierter Analysekatoren und Qualitätsdimensionen zum Gesprächsstil in der telefonischen Haltearbeit aus der Pilotprojektphase mit der *dave-ro dialog GmbH*

Die auf diesen Ergebnissen aufbauenden Analysen der (fragmentarischen) *two-way*-Gespräche aus dem Monitoring (vgl. Anhang A.1 Gesprächskorpus IX_Kundenbindung_Monitoring) sollten gezielt das erfolgskritische Gesprächsverhalten der Agenten in der interaktiven Dimension offenlegen. Im nächsten Schritt galt es, die identifizierten erfolgskritischen Faktoren in Zielkriterien zu übersetzen und für das Qualitätsmanagement zu operationalisieren. Die Analysen legten eine Reihe von Beobachtungen offen, die als symptomatisch für die beobachteten Haltearbeits-Gespräche gelten. So wiesen viele der Gespräche eine hohe Informationsdichte mit einer einhergehenden Themenüberfrachtung auf. Mitunter wurden detailreich bestimmte Leistungsinformationen erläutert, ohne dass diese von den Kunden erfragt oder erbeten wurden. Überdies wurden die Informationen in der Regel zusätzlich schriftlich zugesandt, was die Relevanz der Information zumindest in ihrer Ausführlichkeit für ein mündliches Gespräch in Frage stellte. Die Kunden erschienen angesichts dieser Informationsflut mitunter desinteressiert und wortkarg, zumal ihnen kaum Raum für die eigene Gesprächsbeteiligung gegeben wurde. Die Folge waren stark inkomplementäre Gespräche. Die Äußerungen der Kunden reduzierten sich auf knappe Beiträge oder reine Bestätigungssignale (vgl. auch Ohnemus/Engelbrecht 2017, 125). Die hier deutlich zutage getretene Asymmetrie, die zwar grundlegendes Merkmal institutioneller Kundenkommunikation ist, erscheint vor dem Hintergrund und dem Anliegen der Kampagne problematisch. Ziel war eine emotionale Kundenbindung, die über das persönliche Gespräch erreicht werden soll. Insgesamt zeichneten sich die beobachteten Gespräche verschiedener Haltearbeitskampagnen jedoch durch eine auffallend starke Un-Beteiligung der Kunden aus (vgl. dazu auch Pietschmann 2017, 63 ff.).

Der nachfolgende Gesprächsauschnitt (Auschnitt 1 siehe vollständiges Transkript in Anhang A.3) zeigt neben der deutliche Asymmetrie das von der Kundin im Verlauf des Gespräches mehrfach artikulierte Desinteresse (Turn-Nr. 4, 5 und 14) und das Beharren der Agentin auf dem Gesprächsleitfaden sowie deren mangelnde Flexibilität bei der situations- und partnerechten Gesprächssteuerung (Turn-Nr. 7 und 9).

Turn Nr.		Transkription Gespräch (01/07) Haltearbeit IX_Kundenbindung_Monitoring	Sek.
1	A	gutn MÖRgen XXX die XXX XXX XXXKasse mein NAmE is XXX frau XXX hab ich am TELEfon	7,88
2	K	JA	0,53
3	A	JA/ schön dass ich sie erREiche// (<i>hörbare Einatmung</i>) frau XXX wir die XXX wir informiern ja unsre mitglieder gerne beDARFsorientiert/ das KENN sie von uns/ und möchten aber auch verstärkter noch auf die wünsche und beDÜRfnisse eingehen können/ und da wollt ma gern die MÖglichkeit nutzen sie einmal auch persönlich FRÄgen zu können' auf was sie denn Wert legen bei uns der XXX	21,75
4	K	NEE ich bin allgemein zuFRIEden	1,20
5	A	das is SCHÖN	0,62
6	K	keine besonderen EINzelheiten	1,41
7	A	das' das FREUT uns natürlich zu hörn/ frau XXX was SCHÄtzen sie dann da besonders an uns	5,57
8	K	wie gesAGT ich bin allgemein zuFRIEden	3,05
9	A	also auf WAS legen sie' w' (Kundin unterbricht - unverständlich)	1,26
10	K	(Kundin unterbricht - unverständlich)	0,55
11	A	JA:	0,49
12	K	JA	0,28
13	A	okee/ un das soll natürlich auch so BLEIbM die SICHerheit einfach zu HÄBm/ okee// GU:T/ dann sin wir ja auch eine XXXKasse in XXX' na/ die GROße/ und ähm' möchten natürlich sie auch gerne' DIESbezüglich informieren/ is das thema familie und kinder noch ein aktuELles	14,22
14	K	NEIN	0,92
15	A	NEIN/ die sind schon erWACHSen die kinder seh ich grade ne	2,46
16	K	JA	0,68
17	A	geNAU/ dann nehm ich das thema aber RAUS/ JA// und NUTzen sie denn zu hause auch das INterneet	2,50 2,43
18	K	NEIN	1,18

Beispiel 1: Sequenz aus einem Gespräch der im Monitoring erhobenen und protokollierten Gespräche zu den Merkmalen ‚Unflexibilität‘ und ‚Asymmetrie‘ (A=Agent; K=Kunde)

Nach den Erkenntnissen der Pilotprojektphase galten v.a. Aspekte der Persönlichkeitswirkung (hier insbesondere Authentizität), des Eingehens auf den Kunden (Empathie), der Dialogizität und Flexibilität sowie Aspekte der sprachlichen und sprecherischen Gestaltung als relevante Faktoren für den Gesprächserfolg in der telefonischen Haltearbeit und Kundenbindung. Diese Faktoren sollten in der

Hauptprojektphase anhand von Analysen beidseitiger Gesprächsaufzeichnungen in ihrer interaktiven Dimension validiert und ggf. erweitert werden.

Das Hauptprojekt *Empathischer serviceorientierter Kundendialog – Deskription und Didaktisierung* schloss inhaltlich unmittelbar an das Pilotprojekt an. Hier galt es, die in der Pilotphase gefundenen Gesprächsmuster, -strategien und Qualitätsfaktoren zu spezifizieren, ihre Wirksamkeit zu validieren und nach Didaktisierungsmöglichkeiten für deren Umsetzung im Gesprächsalltag der Telefonagenten zu suchen. Forschungsgrundlage bildete ein Korpus von insgesamt 74 beidseitig aufgezeichneten Kundengesprächen der telefonischen Haltearbeit (Gesprächskorpus X_Kundenbindung_Rückruf vgl. Korpusübersicht in Anhang A.1). Aufbauend auf den Erkenntnissen der ersten Projektphase sollten die bereits identifizierten Qualitätsfaktoren auf ihre interaktive Bedeutung für die telefonische Haltearbeit beleuchtet werden. Im Fokus standen dabei die Faktoren (vgl. Pietschmann 2017, 47):

- **Dialogizität**, die sich v.a. durch Kooperativität, Flexibilität und in der Herstellung von Transparenz und Verständlichkeit manifestiert,
- **Beziehungsgestaltung**, die das Nähe-Distanz-Verhalten der Agenten gegenüber den Gesprächspartnern sowie die Aspekte Höflichkeit und Empathie involviert,
- **Persönlichkeitswirkung und Authentizität** der Agenten, die v.a. über die Aspekte Individualität und Natürlichkeit im Gesprächsverhalten zum Ausdruck gebracht wird und sich stark über den pathognomischen Sprech- und Stimmausdruck transportiert.

Die Aufgabe bestand im Wesentlichen darin, für die genannten Faktoren praxistaugliche Deskriptionen zu erarbeiten und diese für das Qualitätsmanagement zu operationalisieren (siehe dazu die Beschreibung und nähere Bestimmung bei Pietschmann ebd. 48 ff.). Dies umfasste auch die datenbasierte Identifikation von Markern, die das Auftreten oder Fehlen der o.g. Phänomene anzeigen. Diese Bestimmung und Konkretisierung der relevanten Qualitätsfaktoren und -kriterien sollte den Anwendern in der Praxis (Trainer, Coaches und Agenten) dazu dienen:

- ein übereinstimmendes Verständnis bzw. übereinstimmende Begriffsdefinitionen der Qualitätsfaktoren zu entwickeln und
- diese Faktoren mithilfe einer Reihe von Indikatoren in realen Kundengesprächen erkennen und bewerten zu können.

In den genannten Punkten liegt letztlich die Hauptaufgabe anwendungsnaher Forschung: Die gefundenen Faktoren zur Beurteilung der Gesprächsqualität

müssen auf eine Reihe eindeutiger, handhabbarer und konkreter Kriterien zurückgeführt werden. Dazu wurden die genannten Qualitätsdimensionen durch eine Reihe von Indikatoren näher bestimmt und beschrieben, die zur Beurteilung der Gesprächsqualität und des Mitarbeiterverhaltens zurate gezogen werden können. Diese wurden in das Qualitätsmanagement-System *Dialog 3.0* als zentrale Säulen integriert (vgl. Ohnemus/Engelbrecht 2017, 130 ff.). Derart operationalisiert wurden die Faktoren: *Flexibilität, Nähe-Distanz-Verhalten, Sprechgestaltung, Sprachgestaltung, Konzentration auf eigene Dialoggestaltung* (referiert auf das frei produzierende oder automatisiert-reproduzierende Sprechen), *Informationswert* und das *empathische Zuhören*. Hinzu kommen im Rahmen des neu entwickelten Qualitätsmanagement-Ansatzes eine Reihe von Faktoren, die unternehmensseitig als relevant für die Beurteilung der Gesprächsqualität erachtet werden und die sich an den Gesprächsphasen und -aufgaben orientieren (Gesprächseröffnung, Anliegenklärung usw. vgl. ebd. 130). Für das Qualitätsmanagement im Unternehmen hat sich zur Operationalisierung eine Darstellungsweise der o.g. Faktoren bewährt, die die untergeordneten Kriterien drei unterschiedlichen Ausprägungsgraden zuordnet: ‚zu wenig‘, ‚angemessen‘ bzw. ‚ausgewogen‘ und ‚zu viel‘. Die Mittelposition steht für das angemessene und im QM angestrebte erfolgreiche Mitarbeiterverhalten. Die jeweils linken und rechten Ausprägungsgrade stehen für das unangemessene, erfolgskritische Verhalten der Mitarbeiter (vgl. Abb. 4 und 5; auch Ohnemus/Engelbrecht 2017, 130).

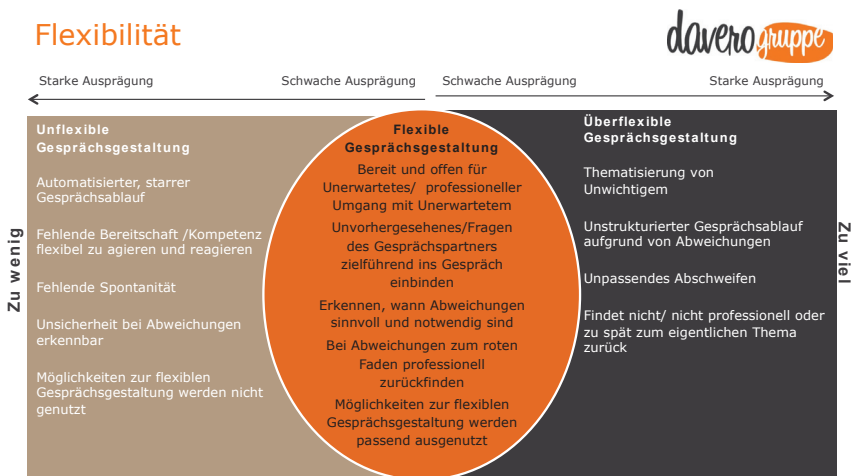


Abbildung 4: Beispiel des im *Dialog 3.0* der *davero dialog GmbH* operationalisierten Kriteriums der Flexibilität

Die Operationalisierung der einzelnen Kriterien erfolgte jeweils anhand einer paraphrasierenden Beschreibung der drei Ausprägungsgrade. Zudem wurde für jeden der genannten Faktoren eine verständliche Beschreibung erarbeitet, welche die Personalentwickler und Qualitätsbeauftragten in die theoretischen Grundlagen des jeweiligen QM-Faktors einführt und die Kriterien erläutert. In der Umsetzung und Bewertung kann anhand der paraphrasierenden Beschreibungen das Verhalten jedes Agenten innerhalb der einzelnen Dimensionen verortet und eine Qualitätsbewertung, die gewissermaßen einen Trend im Gesprächsverhalten des jeweiligen Mitarbeiters abzeichnet, vorgenommen werden.

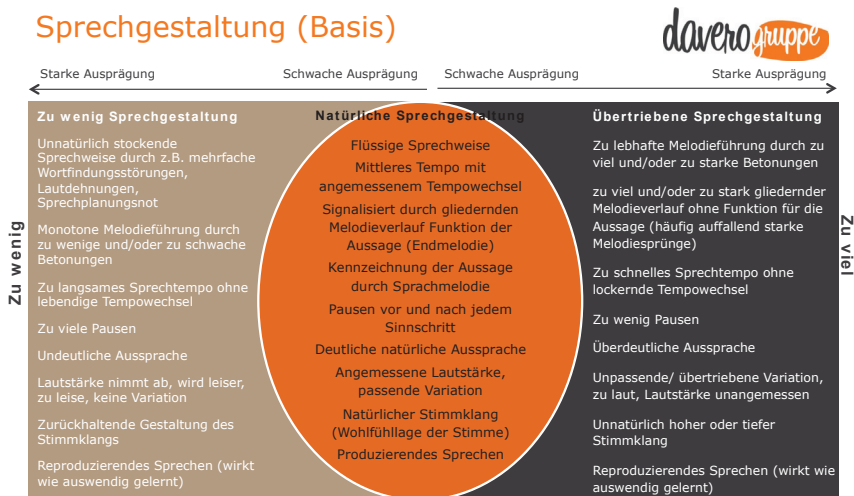


Abbildung 5: Beispiel des im *Dialog 3.0* der *davero dialog GmbH* operationalisierten Kriteriums der Sprechgestaltung

Analog zur sprechwissenschaftlichen Forschungstradition stützt sich die Bestimmung der im Rahmen des Forschungsprojektes definierten und validierten Qualitätsfaktoren auch auf Untersuchungen des Sprechausdrucks und der damit verbundenen Sprechwirkung. Der Faktor Sprechgestaltung liefert die Basis für die Identifikation auffälliger (stereotyper oder übermarkierter) Sprechweisen, die stark mit dem Persönlichkeitseindruck und der wahrgenommenen Natürlichkeit und Authentizität der Mitarbeiter korrelieren und für die im Rahmen der Forschungsarbeit eine negative Wirkung auf geschulte und ungeschulte Hörer nachgewiesen wurde. Insofern greifen die Untersuchungen zur Qualitätssicherung und -bewertung oftmals ineinander mit Sprechwirkungsstudien und die daran gekoppelten Analysen des Sprech- und Stimmausdrucks.

4.3.2 Untersuchungen zu Sprechwirkung und -ausdruck

Die Untersuchung der Wirkung von Gesprächen und Gesprächssequenzen professioneller Kundentelefonate ist grundlegend für das gesamte Forschungsprojekt und bildet das Fundament der Forschungsarbeit besonders im Hinblick auf die angestrebte Gesprächsoptimierung (Hirschfeld/Neuber 2011, 19). Dabei konzentriert sich die Sprechwirkungsforschung im Bereich der professionellen Telefonie einerseits auf die Identifikation und Analyse wiederkehrender typischer Sprechausdrucksmuster und andererseits auf die Erfassung ihrer Wirkung auf Laien, potentielle Kunden und Experten. Kernthemen dabei sind z.B. die Akzeptanzbeurteilung auffälliger oder stereotyper Sprechausdrucksweisen, die Persönlichkeitswirkung der Agenten, die Gestaltung und Wirkung von Gesprächseröffnungen, die stimmliche Attraktivität und der Verkaufserfolg oder die Akzeptabilität fremdsprachlicher Akzente in der telefonischen Kundenbetreuung. Mit diesen und anderen Fragestellungen durchzieht die Sprechwirkungsforschung fast alle Bereiche der Telefonieforschung. Die Untersuchung der Sprechwirkung geht zumeist Hand in Hand mit der Analyse der prosodischen Oberfläche, d.h. den Merkmalen und Merkmalskomplexen des Sprech- und Stimmausdrucks. So können die in den Wirkungsuntersuchungen gefundenen Auffälligkeiten und Muster und deren Abbildung an der phonetischen Oberfläche untersucht werden.

Die Ausgangsthese, der im Rahmen der einzelnen Studien nachgegangen wird, setzt dabei an der kommunikativen Bedeutung und Wirkung der paraverbalen Ausdrucksebene in der Interaktion an. Bei überwiegend gleichen Gesprächsinhalten und -grundlagen aufgrund schriftlich fixierter (nicht selten Wort-für-Wort) Gesprächsleitfäden wird den Agenten eine z.T. sehr unterschiedliche Wirkung zugeschrieben. Diese reicht von sympathisch – angemessen – akzeptabel bis unsympathisch – unangemessen – inakzeptabel. Für diese unterschiedlichen Wirkungen sind vielfach individuelle Sprechausdrucksweisen und -muster verantwortlich, über welche die auditiven und akustischen Analysen Aufschluss geben. Der Untersuchungszugang erfolgt dabei sowohl quantitativ als auch qualitativ, d.h. die Wirkungserfassung wird sowohl anhand von Fallbeispielen als auch an umfangreichen Datenmengen vorgenommen.

Die ohren- und messphonetische Analyse der sprecherisch-stimmlichen Merkmale und Merkmalskomplexe ist zugleich Grundlage für die Hypothesenbildung über Wirkungszusammenhänge zwischen Merkmalsausprägungen des Sprechausdrucks und der durch sie hervorgerufenen Wirkung. Die Sprechwirkungsforschung legt damit nicht nur den Grundstein für die Modellentwicklung und Ableitung von Algorithmen zur automatisierten Gesprächsbewertung und

Echtzeitunterstützung der Agenten im Telefonie-Alltag, sondern ist zugleich auch Mittel bei der Ableitung und Validierung von Qualitätskriterien der professionellen Gesprächsführung. Sprechwirkungsuntersuchungen spielen daher in sämtlichen bisher durchgeführten Auftragsforschungs-Projekten eine bedeutende Rolle.

Darüber hinaus beschäftigten sich auch Einzelstudien, die in Form von Qualifikationsarbeiten in Kooperation mit Praxispartnern durchgeführt wurden, mit Fragen der Sprechwirkungsforschung. Forschungspartner war hier v.a. die *buw Unternehmensgruppe* mit Callcenterstandort in Halle/Saale. Auf Initiative des Unternehmens sollte die Zuschreibung und Wirkung von Persönlichkeitseigenschaften bei der Gesprächseröffnung (Pietschmann 2011 und 2008) untersucht werden. Auch die Arbeit von Rocholl (2011 und 2008) zur Angemessenheitsbeurteilung des Sprechausdrucks bei der Produktvorstellung gibt Aufschluss über die Wahrnehmung und Wirkung von Produktvorstellungen auf potentielle Kunden und Laien. Sachse (2011 und 2010) untersucht die für Eröffnungssequenzen typischen Struktur- und Sprechausdrucksmuster.

Die für diese Themen abgeschlossenen Kooperationsvereinbarungen umfassen eine Eingrenzung der Fragestellung, die Wahl der Methode und den Entwurf des Untersuchungsdesigns. Zudem sichern sie die Bereitstellung von Datenmaterial sowie ggf. die Vergabe von Prämien bei erfolgreichem Abschluss der Arbeit. Die Qualifikanten bekommen Einblick in das jeweilige Unternehmen sowie die Arbeit der Agenten und die Auftraggeberunternehmen stellen die notwendige Infrastruktur für die Datenerhebung (z.B. bei Kundenbefragungen) bereit.

4.3.2.1 Untersuchungen zu Sprechwirkung und -ausdruck anhand präformierter Faktoren

Den Hauptstrang der folgenden Darstellungen zum Komplex der Sprechwirkungs- und Sprechausdrucksforschung stellen die Untersuchungen der Drittmittelprojekte *CoachOST* und *SIGMUND* dar. Ziel des interdisziplinär angelegten Forschungsvorhabens war die Entwicklung einer Softwarelösung zur automatisierten Qualitätskontrolle von Callcentergesprächen (Projekt *CoachOST*) und die automatische Erkennung krisenhafter Gesprächssituationen (Projekt *SIGMUND*) zur computerbasierten Echtzeitunterstützung der Agenten (siehe dazu Walther 2017; 2011; Walther/Mellouli 2017; Walther et al. 2016b; 2015). Beteiligte Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen waren neben der auftraggebenden *itCampus Software- und Systemhaus GmbH* das *Institut für Wirtschaftsinformatik und Operations Research* der MLU sowie das *Fraunhofer Institut für Graphische Datenverarbeitung* (IGD) in Rostock. Durch eine infor-

mationstechnologische Entwicklung, den sog. *VocalCoach*, sollte via Echtzeitanalyse des akustischen Signals, insbesondere der phonetischen Oberfläche von Agentenäußerungen, das Gesprächsverhalten der Agenten in Bezug auf die zuvor ermittelten Gesprächsqualitätsfaktoren (vgl. Kap. 4.3.1.1 z.B. Gesprächspartnerorientierung oder Persönlichkeit/Authentizität) ‚maschinell beobachtet‘ werden. Dieses automatisierte Monitoring sollte die Grundlage für ein systematisches und objektives Qualitätsmanagement und zielgerichtete Coachinginterventionen schaffen, indem ‚problematische Fälle‘ automatisiert erkannt und sortiert werden.

Der Anteil der sprechwissenschaftlichen Forschungsarbeit lag hierbei v.a. in den auditiven und akustischen Analysen der sprecherisch-stimmlichen Merkmale und Merkmalskomplexe des auf Basis der zuvor abgeleiteten Kriterien annotierten Datenmaterials (840 telefonische Verkaufsgespräche aus dem Gesprächskorpus I_Telefonverkauf und vgl. Anhang A.1). Die auditiven Analysen bildeten die Grundlage für die Formulierung von Hypothesen über Wirkungszusammenhänge zwischen sprecherischer Gestaltung und rhetorischer Wirkung zur Beurteilung der Gesprächsqualität anhand der ermittelten Faktoren. Dafür wurde „vor allem nach möglichst stabilen Form- und Funktionsmerkmalen in den Gesprächsverläufen gesucht, die eine akustische Repräsentanz im Signal haben und somit objektiv erfassbar sind“ (Hirschfeld/Neuber 2011, 22). Teilaspekten dieser grundlegenden Forschungsfrage nach den Zusammenhängen zwischen sprecherischer Gestaltung und rhetorischer Wirkung wurde detailliert in den empirischen Untersuchungen von Rocholl (2008) und Sachse (2010) im Rahmen von Diplomarbeiten nachgegangen. Der Anteil der Wirtschaftsinformatik lag in der Entwicklung und Testung von Algorithmen zur automatisierten phonetischen Merkmalsanalyse und der Bewertung der Qualitätsfaktoren. Beide Arbeitsanteile erfolgten in einer interdisziplinär engen Verzahnung und fortwährenden Rückkopplung zwischen Wirtschaftsinformatik und Sprechwissenschaft. Die letztendliche Implementierung und Programmierung der derart gewonnenen Ergebnisse sollte über die auftraggebende *itCampus Software- und Systemhaus GmbH* erfolgen.

Da die einzelnen Gesprächsphasen an die Beteiligten jeweils unterschiedliche interaktiv und kommunikativ zu bewältigende Aufgaben stellten, erwies sich bei der Analyse innerhalb der Projektgruppe ein phasenspezifisches Vorgehen als sinnvoll. Dieses orientierte sich an der für die untersuchten telefonischen Verkaufsgespräche relevanten Abfolge von: a) Gesprächseröffnung, b) Anliegen-darstellung, c) Produktvorstellung, ggf. d) Einwandbehandlung, ggf. e) Vertragsabschluss und f) Gesprächsbeendigung. Die nachfolgende Darstellung der wichtigsten Untersuchungsansätze und -ergebnisse orientiert sich an der phasen-

spezifischen Vorgehensweise bei der Annotation und Untersuchung des Sprechausdrucks und der Sprechwirkung. Von den genannten Gesprächsphasen wurden jedoch nur die betrachtet, die in allen untersuchten telefonischen Verkaufs- und Rückgewinnungsgesprächen als obligatorische Gesprächsphasen (bzw. Aufgaben) auftreten. Dies betrifft die Phasen **Gesprächseröffnung**, **Anliedendarstellung** sowie die **Produktvorstellung**. Zwar zählt auch die Gesprächsbeendigung zu den obligatorischen Gesprächsphasen, auf eine Darstellung der Ergebnisse zu dieser Phase wird hier jedoch mit Verweis auf Meißner/Pietschmann (2011b) verzichtet. Abschließend werden die Ergebnisse der globalen Gesprächswirkung dargestellt.

Einige Gesprächsphasen haben sich dabei als besonders relevant für den weiteren Gesprächsverlauf erwiesen. Insbesondere die Phase der Gesprächseröffnung ist von außerordentlicher Bedeutung für den weiteren Gesprächsverlauf. Daher galt den Gesprächseröffnungen bisher im Rahmen der Forschungsarbeit besondere Aufmerksamkeit.

4.3.2.1.1 Gesprächseröffnung

Untersuchungen zur Phase der Gesprächseröffnung beschäftigen sich mit der Persönlichkeitswirkung und Überzeugungskraft der Agenten (Pietschmann 2011), mit der strukturellen und prosodischen Gestaltung sowie mit der Wirkung dieser Phase anhand der Gesprächsqualitätsfaktoren (GQF von Meißner/Pietschmann 2011a).

Bevor hier die Ergebnisse der Untersuchungen zur Sprechwirkung und prosodischen Gestaltung von Gesprächseröffnungen professioneller telefonischer Dienstleistungsgespräche erörtert werden, soll auf die theoretischen Erkenntnisse zur kommunikativen Bedeutung dieser Gesprächsphase eingegangen werden.

- **Bedeutung der Gesprächseröffnung**

Die Gesprächseröffnung zählt in telefonischen Kundengesprächen nach Bendel (2007) zu den wichtigsten Momenten in der gesamten Interaktion. Die Beteiligten definieren die Kommunikationssituation, die damit verbundenen Rollen und sie einigen sich auf die Sprache und den Ton, der für den weiteren Gesprächsverlauf angeschlagen wird (ebd. 139; auch Linke et al. 2004, 318). Damit stehen gleich zu Gesprächsbeginn eine Reihe interaktiver, situations- und beziehungsbestimmender Aufgaben an, die es möglichst angemessen, effektiv und individuell zu lösen gilt. Gleichzeitig sind Gesprächseröffnungen im Callcenter in

mehrfacher Hinsicht vorstrukturiert, nicht zuletzt auch durch die konventionell geltenden Regeln für diese Gesprächssequenz (vgl. Bendel 2007, 150).

Sozialpsychologische Konzepte zur Eindrucksbildung und die von der sozialen Kognitionsforschung beschriebenen Effekte, die Englich (2010) diskutiert, stützen die These, dass Eröffnungssequenzen maßgeblich Einfluss auf den Verlauf und Ausgang telefonischer Kundengespräche nehmen. Insbesondere der erste Eindruck, der übertragen auf den Gegenstand Gespräch ein entscheidendes Wirkungsprinzip für die Phase der Gesprächseröffnung darstellt, wird hier als das Ergebnis eines komplexen Wahrnehmungsprozesses beschrieben, dessen Ergebnis eine positive oder negative emotionale Bewertung von Personen und/ oder Gegenständen in Form eines Urteils darstellt (ebd. 2). Die Bedeutung der Gesprächseröffnung für den Prozess der Eindrucks- und Urteilsbildung gründet sich u.a. auf den sogenannten Primäreffekt (*primacy-effect*), der erstmals von Salomon Asch (1946) beschrieben wurde. Gemeint ist ein kognitionspsychologisches Phänomen, das besagt, dass früher eingehende Informationen besser erinnert werden und damit im Prozess der Urteilsbildung einen weitaus stärkeren Einfluss ausüben als nachfolgende Informationen (Fiedler/Bless 2002, 136). Insofern kann auch der erste Eindruck als eine Erscheinungsform dieses Effektes aufgefasst werden. Er ist das Ergebnis eines sekundenschnellen Wahrnehmungs- und Verarbeitungsprozesses auf der Basis relativ weniger und kritisch ungeprüfter Informationen. Diese, in Form des ersten Eindrucks verarbeiteten Erstinformationen üben einen enormen Einfluss auf den weiteren Interaktions- bzw. Gesprächsverlauf aus.

In der Lesart des *Elaboration Likelihood Models* (ELM) von Petty und Cacioppo (1986), das die Informationsverarbeitung in zwei kognitiv unterschiedlich aufwendige Pfade differenziert, findet die Informationsverarbeitung bei der Bildung des ersten Eindrucks vorwiegend auf dem peripheren Pfad statt. Dieser entspricht einer *top-down*-Verarbeitung, bei der nicht nur bestimmte Effekte wie der o.g. *primacy-effect* zum Tragen kommen, sondern in der finalen Phase der Urteilsbildung auch bestimmte Urteilsheuristiken aktiviert werden, die eine Form automatischer Verarbeitungsprozesse darstellen. Sprechausdrucksmuster nehmen als periphere Hinweisreize auf dieser automatischen Verarbeitungsrouten entscheidend Einfluss auf die Kategorisierung und damit auf das letztendlich positive oder negative Urteil (ebd.).

In Bezug auf die Personenwahrnehmung korreliert ein positiver erster Eindruck mit Sympathie, ein negativer mit Ablehnung. Grundsätzlich wird davon ausgegangen, dass sympathische Personen größeren Einfluss auf das Verhalten anderer Menschen ausüben und damit eher eine Verhaltens- oder Einstellungsänderung beim Gegenüber herbeiführen können als unsympathische Personen.

Positive oder negative Einstellungen sind also entscheidende Faktoren für das gemeinsame Handeln in kommunikativen Situationen. Übertragen auf Gespräche der professionellen Telefonie wird der Primäreffekt in den Eröffnungssequenzen in Form des ersten Eindrucks wirksam. Zu vermuten ist, dass der erste Eindruck die weitere Interaktion im Gesprächsverlauf maßgeblich beeinflusst. Insbesondere die in der Sozialpsychologie eingehend untersuchte emotionale Bewertung sozialer Ereignisse liefert wichtige Anhaltspunkte für die Callcenterkommunikation.

• **Herangehensweise**

Die folgenden Ausführungen bündeln die Ergebnisse der einzelnen Teilstudien, wobei der Schwerpunkt auf der Auswertung der Ergebnisse zur automatisierten Gesprächsqualitätskontrolle aus den Projekten *CoachOST* und *SIGMUND* liegt. Hierbei ging es vorrangig um die Frage, ob und wie sich die untersuchten positiven und negativen Gespräche und Gesprächsausschnitte voneinander unterscheiden, bezogen auf:

- die Wirkung, die anhand der vorab definierten Qualitätsfaktoren gemessen wurde,
- die sprecherisch-stimmliche Gestaltung, d.h. die Ausprägung der Merkmale und Merkmalskomplexe des Sprechausdrucks, die diese Wirkung mit bedingen.

Grundlage der Wirkungserfassung bildeten die oben beschriebenen Qualitätsfaktoren telefonischer Verkaufsgespräche. Für die Untersuchung der Sprechwirkung von Eröffnungssequenzen telefonischer Verkaufsgespräche galt das Augenmerk v.a. dem Faktor Persönlichkeit/ Authentizität, der durch die Kriterien Natürlichkeit, Glaubwürdigkeit, Kompetenz, Aufgeschlossenheit und Sicherheit näher definiert ist (vgl. Abb. 6).

1. Persönlichkeit / Authentizität

sehr natürlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr unnatürlich
sehr glaubwürdig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr unglaubwürdig
sehr kompetent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr inkompetent
sehr aufgeschlossen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr verschlossen
sehr sicher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	sehr unsicher

Abbildung 6: Faktor I der Qualitätsfaktoren telefonischer Verkaufsgespräche (Meißner/ Pietschmann 2011a)

Anhand dieser Matrix erfolgte die Wirkungsbeurteilung der Eröffnungssequenzen der ausgewählten positiven und negativen Gesprächsbeispiele. Die Wirkungsbeurteilung erfolgte zunächst im Expertenkreis. Im Verlauf wurden die Expertenurteile durch die Bewertungen ungeschulter Hörer zusätzlich stichprobenartig validiert. Für die angestrebte automatische Messung und Bewertung der Gesprächsqualität wurden die Wirkungseindrücke der Experten phasenspezifisch annotiert. Dabei wurde ein konkretes Gesprächsereignis (ein Turn, eine Phrase oder auch nur ein einzelnes Wort oder eine lautsprachliche Äußerung) mit einem Vermerk bzw. einer Bewertung zur Wirkung dieser Äußerung versehen (vgl. Meißner et al. 2011, 203 ff.). Die bipolare Anordnung der Kriterien an den Endpunkten der Skala spiegelt das den Annotationen und Bewertungen zugrunde gelegte Schulnotensystem wieder. Positive Bewertungen stehen in diesem Katalog immer links der Skalenmitte und wurden bei der Annotation mit diskret niedrigen Werten (1-3) angegeben. Negative Bewertungen stehen rechts der Skalenmitte und sind in den Annotationen mit diskret hohen Werten (4-6) angegeben.

Die statistischen Auswertungen wurden im Rahmen des interdisziplinären Projektes von Seiten der Wirtschaftsinformatik mit Hilfe der Statistiksoftware R (vgl. Internetquelle 11) durchgeführt. Für die statistischen Berechnungen wurden alle einzelnen Annotationen zu den jeweiligen Qualitätsfaktoren und dem Sprechausdruck segmentiert, maschinell ausgezählt und hinsichtlich signifikanter Ausprägungen analysiert. Dieses Vorgehen bildete zugleich die Grundlage für die angestrebte computerbasierte, automatische Klassifikation von Gesprächen und Gesprächsanteilen im Telefonverkauf.

- **Hypothesen**

Den statistischen Berechnungen und Tests lag die Hypothese zugrunde, dass die positiven Gesprächsbeispiele signifikant bessere Bewertungen der einzelnen Qualitätskriterien aufweisen, d.h. die Mittelwerte weiter links auf der Skala liegen und damit kleiner sind, als die der Negativbeispiele. Durch die polare Anordnung des Kriterienkataloges konnte Normalverteilung unterstellt und belegt werden. Mit Hilfe des t-Tests (eine Darstellung zum Vergleich von Mittelwerten über den t-Test finden sich z.B. bei Kuckartz et al. 2013, 159 ff.) wurde geprüft, ob und in welchen Kriterien sich die annotierten positiven und negativen Gesprächsphasen signifikant voneinander unterscheiden. Das Signifikanzniveau wurde auf $\alpha = 5\%$ festgelegt (zur Vorgehensweise der statistischen Berechnungen und Prüfverfahren siehe Walther 2017, 180 ff.). Dies entspricht einer Irr-

tumswahrscheinlichkeit von weniger als fünf Prozent und liefert damit signifikante Ergebnisse (vgl. Klammer 2005, 127).

In Bezug auf die Ausprägung der Merkmale und Merkmalskomplexe des Sprechausdrucks wurde unterstellt, dass sich die positiven und negativen Ankerbeispiele eher an den Skalenpolen (1 oder 6) bewegen. Nach dieser Hypothese ist der Bereich um die Skalenmitte kennzeichnend für die Merkmalsausprägung einer unauffälligen Sprechweise, wie z.B. in sachlich-neutralen Äußerungen. Mit Ausnahme des Stimmklangs und der Artikulationspräzision konnte für die Merkmale des Sprechausdrucks keine natürliche Ordnung (im Sinne von 1 = ‚gut‘ und 6 = ‚schlecht‘) unterstellt werden. Somit musste für die Merkmalsausprägungen des Sprechausdrucks von einer umgekehrten Normalverteilung ausgegangen werden. Die beiden Pole repräsentieren auffällige und markierte Sprechausdrucksweisen, die entsprechend positiv oder, so die Vermutung, überwiegend negativ bewertet werden. Gemäß der Vorgabe, bei der auditiven Analyse v.a. prosodische Auffälligkeiten zu annotieren und zu untersuchen, kann davon ausgegangen werden, dass eine angemessene Verwendung der sprecherisch-stimmlichen Gestaltungsmittel in den positiven Gesprächsauschnitten von den Beurteilern nicht annotiert und berücksichtigt wurde, weil diese an sich unauffällig sind. Für die Mittelwertvergleiche der beiden Gruppen (Positiv- und Negativbeispiele) bedeutet dies, dass die Mittelwerte der Negativbeispiele tendenziell näher an den Skalenpolen liegen als die der positiven Gespräche.

• Ergebnisse der Sprechwirkungsuntersuchungen anhand der GQF

Nach Auswertung der Annotationen zur Gesprächsqualität und Wirkung zeigt sich zunächst der für die Eröffnungsphase der untersuchten Gespräche insgesamt hohe Grad an Standardisierung und Automatisierung. Den Expertenbewertungen zufolge ist *Unnatürlichkeit* das dominanteste Merkmal dieser Gesprächsphase. Mit rd. 45 Prozent beziehen sich die häufigsten Annotationen (98 annotierte Sequenzen von insgesamt 218 annotierten Gesprächseröffnungen s.u. Tabelle 6) auf die Bewertung als *unnatürlich*. Nur 13,3 Prozent (29 annotierte Sequenzen) der untersuchten Eröffnungsphasen beinhalten die Bewertung *natürlich*.

Dieser deutliche Trend in der globalen Bewertung als unnatürlich ist offensichtlich Folge der Standardisierung in den stereotyp-floskelhaften Begrüßungen und damit zugleich ein grundlegendes Merkmal von Eröffnungssequenzen telefonischer Verkaufsgespräche. Sie zeigt sich sowohl in den positiven als auch in den negativen Untersuchungsbeispielen (s.u. Abb. 7 – Natürlichkeit 1a und

Freundlichkeit 6a), wobei nur die Positivbeispiele auch im niedrigen, d.h. positiv konnotierten Skalenbereich (1-3) rangieren. Die Negativbeispiele rangieren ausnahmslos im negativ konnotierten Skalenbereich (4-6).

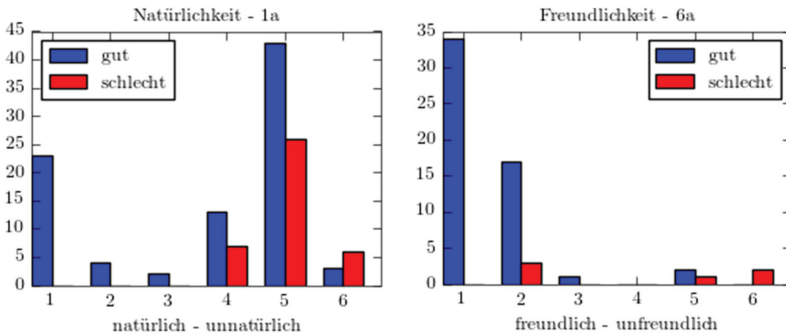


Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung der Annotationen zu den Wirkungskriterien Natürlichkeit und Freundlichkeit bei der Gesprächseröffnung

Tabelle 6 (s.u.) sind u.a. die Mittelwerte ausgewählter, signifikanter Kriterien der Qualitätsfaktoren zu entnehmen. In Bezug auf die Bewertung von Natürlichkeit belegen die Mittelwerte den Negativtrend für beide Gruppen, d.h. sowohl für die negativ als auch für die positiv bewerteten Gesprächseröffnungen. Der Mittelwert für Natürlichkeit innerhalb der negativen bzw. nicht gelungenen Gesprächseröffnungen (globale Phasenbewertung 4 bis 6 auf der sechsstufigen Likert-Skala) liegt mit 4,97 deutlich im negativen Skalenbereich. Mit einem Mittelwert von 3,66 rangieren allerdings auch die gelungenen, positiven Gesprächseröffnungen (Phasenbewertung 1 bis 3 auf der sechsstufigen Likert-Skala) im negativen Bereich.

Wirkung der Agenten bei der Gesprächseröffnung

Rangfolge Merkmal	Gesprächseröffnung positiv (Phasenbewertung 1 bis 3)			Gesprächseröffnung negativ (Phasenbewertung 4 bis 6)	
	Anzahl	Mittelwert	p-Wert	Anzahl	Mittelwert
1. +/- natürlich	88	3,6591	$3,0060 \cdot 10^{-9*}$	39	4,9744
2. +/- freundlich	54	1,5000	0,0188*	6	3,8333
3. +/- höflich	14	3,6429	0,0007*	12	5,6667
4. +/- positiv emotional	17	2,1765	0,0043*	7	4,2857
5. +/- motiviert	15	3,3333	0,0089*	9	4,6667
6. +/- flexibel	15	3,2000	0,0012*	8	5,3750
7. +/- kompetent	11	1,5455	$1,3905 \cdot 10^{-6*}$	11	4,8182

Tabelle 6: Auszug t-Test (einseitig) mit signifikanten* Wirkungskriterien für die Gesprächseröffnung

Wie die Tabelle zeigt, konnte für die Kriterien

- natürlich vs. unnatürlich, kompetent vs. inkompetent (Faktor: Persönlichkeit/Authentizität),
- positiv emotional vs. negativ emotional, motiviert vs. unmotiviert (Faktor: Emotionalität),
- flexibel vs. automatisiert (Faktor: Gesprächsführung) sowie für
- freundlich vs. unfreundlich, höflich vs. unhöflich (Faktor: Gesprächspartnerorientierung)

ein signifikanter Zusammenhang in positiver Richtung nachgewiesen werden.

Für die Gruppe der gelungenen Gesprächseröffnungen liegen die Mittelwerte dieser Variablen entsprechend der vorab formulierten Hypothese weiter links in Richtung des positiv konnotierten Pols auf der Skala und sind damit signifikant niedriger als die der nicht gelungenen Gesprächseröffnungen. Nur für die Variablen freundlich, kompetent und positiv emotional gilt, dass sie (mit einem Mittelwert < 3) tatsächlich im positiven Skalenbereich liegen. In Bezug auf die Häufigkeit der Annotation rangieren nur die Kriterien Freundlichkeit und positive Emotionalität auf den vorderen Plätzen (s.o.). Im Vergleich zeichnen sich die Positivbeispiele v.a. durch die augenscheinliche Freundlichkeit (54 annotierte Sequenzen mit einem Mittelwert von 1,5) der Agenten aus. Eine positive Grundstimmung bzw. Emotionalität (mit einem Mittelwert von 2,2) wurde zudem in 17 Sequenzen der gelungenen Eröffnungen annotiert.

Für die anderen signifikanten Kriterien gilt, was eingangs zum Kriterium der Natürlichkeit beschrieben wurde: Die Gruppe der positiv bewerteten Gesprächseröffnungen unterscheidet sich von den Negativbeispielen v.a. in der schwächeren Ausprägung der Negativbewertung. Im Vergleich wirken diese Agenten weniger unnatürlich, unhöflich, unmotiviert und unflexibel. Dennoch sind Unnatürlichkeit, Unhöflichkeit sowie mangelnde Motivation und Flexibilität nach Meinung der Experten offenbar grundlegende Kennzeichen der Phase Gesprächseröffnung in telefonischen Verkaufsgesprächen.

Das maschinelle Auszählen der Annotation lässt zwar nur bedingt Aussagen zu Korrelationen zwischen den einzelnen Kriterien und dem Gesamturteil der bewerteten Eröffnungssequenzen zu, dennoch lässt sich Folgendes festhalten:

- *Unnatürlichkeit* ist das prominente Wirkungskriterium für die Gesprächseröffnung telefonischer Verkaufsgespräche und steht in den Bewertungen sowohl für die Gruppe der Positivbeispiele als auch für die Negativfälle an erster Stelle.

- In den positiv wirkenden Eröffnungssequenzen werden die Agenten darüber hinaus als überwiegend *freundlich* (*positiv emotional*) und *kompetent* wahrgenommen. Zudem wirken sie *weniger unnatürlich*, *weniger unmotiviert* und *weniger unflexibel*. Auffällig und signifikant ist außerdem der *weniger unangenehme Stimmklang* der Agenten.
- Bei den negativ beurteilten Eröffnungssequenzen ist neben der *Unnatürlichkeit* weiterhin der *unangenehme Stimmklang* der Agenten auffällig. Zudem fielen die negativ beurteilten Gesprächssequenzen v.a. auf durch *sprachliche Inadäquatheit* (darunter fällt die Verwendung bestimmter Schlüssel- bzw. Reizwörter oder Redefloskeln) und *Unhöflichkeit* ins Gewicht.

Häufig beziehen sich die Bewertungen von sprachlicher Inadäquatheit auf interne oder externe Vorgaben und Standards der kundenorientierten Gesprächsführung, die in der Gesprächspraxis durch eine permanente Übertreibung ad absurdum geführt werden. Darunter fallen die callcentertypischen Superlative (,verbale Bonbons' oder ,magische Wörter') aber auch die Vermeidung bestimmter negativ konnotierter (,tragischer') Wörter und Ausdrucksweisen, darunter auch die vermeintliche Unsicherheit vermittelnden Konjunktivformulierungen. Gerade bei der Gesprächseröffnung wirken die Identifikationssequenzen durch diese Vermeidung allerdings ⁷ sehr fordernd, schroff und unhöflich. Zugleich fasst diese Kategorie aber auch individuell auffällige sprachliche Ausdrucksweisen der Agenten, wie auffällig häufige Partikeleinschübe, Verzögerungspartikel oder Rückversicherungssignale (*tag-questions*). Die Annotationen umfassen also z.T. ganze Aussprüche und vorgegebene Formulierungen, einzelne Wörter wie die häufig gebrauchten Superlative oder nur einzelne Partikel und Einschübe (z.B. *hm* oder *na*). Das schränkt den Aussagegehalt der Ergebnisse stark ein, weil im Nachhinein nicht mehr zu rekonstruieren ist, welche Phänomene die Annotationen tatsächlich fassen – individuelle Besonderheiten oder die vorgegebenen sprachlichen Standards. Problematisch ist dabei die Undifferenziertheit und enorme Reichweite der Kategorie ,sprachliche Adäquatheit', so dass im Folgenden auf Angaben und Interpretationen dazu verzichtet wird. Die anderen Befunde zum Faktor ,Persönlichkeit/Authentizität' belegen in weiten Teilen die Untersuchungsergebnisse zur Bedeutung von Natürlichkeit und Authentizität im Kontext professioneller Telefonie von Pietschmann (2011).

- **Ergebnisse der Sprechwirkungsuntersuchungen anhand der Persönlichkeitsfaktoren Big Five**

In Bezug auf die Erfassung der Sprechwirkung interessiert auftraggeberseitig vordergründig die Wirkung, die Agenten beim Anruf auf ihre Kunden hinterlassen. Damit wird ein hochrelevantes Thema der Personalauswahl (*recruitment*) in Callcentern angesprochen, das sich in den letzten Jahren zunehmend auf differentialpsychologische Auswahltests stützt. Überprüft werden bestimmte Charaktereigenschaften bzw. Persönlichkeitsdispositionen, die mit Kommunikativität und Überzeugungskraft in Verbindung gebracht werden. Dazu zählen gewünschte Eigenschaften der künftigen Agenten wie beispielsweise Gesprächigkeit, Direktheit, Kontaktfreudigkeit, Geselligkeit, Aktivität oder Offenheit. Die durch die *buw Unternehmensgruppe* initiierte Untersuchung von Pietschmann (2008) ging deshalb der Frage nach, inwieweit die Sprechausdrucksgestaltung in hochstandardisierten Eröffnungssequenzen telefonischer Verkaufsgespräche die Wahrnehmung und Wirkung der Sprechpersönlichkeit beeinflusst und welchen Einfluss die Persönlichkeitsattribution auf das Gesprächsinteresse potentieller Kunden hat. Aufgrund des weit verbreiteten Negativimages von Callcentermitarbeitern stand zu Beginn der Untersuchung die Frage, ob diese während der hochstandardisierten Gesprächseröffnungen überhaupt differenziert wahrgenommen und beurteilt werden. Andernfalls wurde davon ausgegangen, dass eine undifferenziert negative Beurteilung der Agenten das Resultat stereotyper, vorurteilsbasierter Verarbeitungs- und Attributionsprozesse darstellt.

In der Untersuchung beurteilten 60 Probanden (Laien Hörer und potentielle Kunden) insgesamt 20 Eröffnungssequenzen (vgl. Korpusübersicht in Anhang A.1 Gesprächskorpus II Eröffnung_erster Eindruck) telefonischer Verkaufsgespräche von je zehn männlichen und weiblichen Agenten. Diese wurden von den Befragten in Bezug auf die Zuschreibung und Wirkung von Persönlichkeitseigenschaften der Callcenteragenten evaluiert. Als Grundlage für die Persönlichkeitsbeurteilung dienten die in der Persönlichkeitspsychologie etablierten *Big Five* (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, emotionale Stabilität und Offenheit), die in einem Fragebogen mit Hilfe der MRS-45 Skalen (*minimal redundancy scales*) von Ostendorf (1990) operationalisiert wurden. Zusätzlich wurden 11 weitere Eigenschaften erhoben, die aus rhetorischer Perspektive das Ethos, d.h. die Glaubwürdigkeit des Sprechers repräsentieren. Anschließend wurden die Probanden nach ihrem Interesse an einer Fortsetzung des Gesprächs mit dem jeweiligen Agenten befragt. Diese abschließende Frage sollte Korrelationen der Persönlichkeitsbeurteilung mit der Gesprächsbereitschaft offenlegen (ausführliche Ausführungen zu Design und Ablauf der Untersuchung siehe Pie-

tschmann 2011, 74 ff.). Wie die statistische Auswertung ergab, verteilten sich die Bewertungen der Gesprächseröffnungssequenzen der 20 Agenten über drei annähernd gleich verteilte Gruppen. Von besonderem Interesse für die Ergebnisauswertung waren die Gruppen eins und drei, denen die als besonders unsympathisch (Cluster 1) und die als besonders sympathisch (Cluster 3) empfundenen Agenten angehören. Für diese beiden Cluster wurden über eine Rangfolgenbildung Prototypen ermittelt, für die ein differenziertes Persönlichkeitswirkungsprofil erstellt wurde. Zudem ergab die anfänglich durchgeführte Faktorenanalyse, dass die zusätzlich operationalisierten Eigenschaften einem eigenen Faktor zugeordnet werden können. Dieser umfasst Rollenattribute wie Natürlichkeit, Glaubwürdigkeit, Kompetenz, Echtheit, Aufrichtigkeit, Authentizität, Begeisterung, Emotionalität und Sympathie und wurde daher als **Authentizitätsfaktor** bezeichnet.

In Bezug auf die Ergebnisse dieser Wirkungsuntersuchung ist besonders interessant, dass nur die positive Bewertung dieses Faktors mit dem positiv bewerteten Gesprächsinteresse der Probanden korreliert. D.h. mit Agenten, die besonders natürlich, glaubwürdig, authentisch usw. wahrgenommen werden, würden potentielle Kunden signifikant häufiger das Gespräch fortsetzen wollen. Bei Negativausprägungen innerhalb der Faktoren der *Big Five* sowie des Faktors Authentizität käme es entsprechend häufiger zu Gesprächsabbrüchen. Diese Ergebnisse stützen die persuasive Bedeutung des Ethos als eine der drei wesentlichen Determinanten im Überzeugungsprozess. Besonders interessant ist allerdings, dass sich die Glaubwürdigkeit bzw. das Ethos der Agenten allein über den Sprechausdruck, also die sprecherisch-stimmliche Gestaltung vermittelt. Denn die inhaltlich-sprachliche Ebene war aufgrund der in diesen Passagen überaus dominanten Skripttreue bei allen Sprechern nahezu identisch.

Im Fazit ist diese Arbeit in erster Linie ein Beleg für die außerordentliche Bedeutung des Sprechausdrucks in seiner interaktiven und persuasiven Funktion (vgl. auch den Forschungsbericht bei Neuber 2006). Bei gleichem Inhalt wurden die einzelnen Agenten ‚nur‘ aufgrund der variierenden sprecherischen Gestaltung z.T. sehr unterschiedlich beurteilt. Die Prosodie (bzw. sprecherisch-stimmliche Gestaltungsmittel) ist damit für die Zuweisung von Persönlichkeitsmerkmalen von außerordentlicher Bedeutung (ebd. 134). Die Sympathieurteile potentieller Kunden gründen sich v.a. auf die zugeschriebene Glaubwürdigkeit und Authentizität der Agenten. In Frage zu stellen ist die Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse in Bezug auf das bekundete Gesprächsinteresse der Probanden. Dies ist in erster Linie dem experimentellen Design der Befragungssituation geschuldet. Ob reale Kunden in der realen Anrufsituation nach den ersten Gesprächssekunden tatsächlich geneigt sind, das Gespräch aufrechtzuerhalten,

wenn die Agenten natürlich, authentisch und glaubwürdig wirken, bleibt offen. Offen bleibt auch, wie sich authentische und nicht-authentische Begrüßungssequenzen auf prosodischer Ebene formal voneinander unterscheiden, denn leider konnte im Rahmen dieser Arbeit keine Sprechausdrucksanalyse vorgenommen werden. Dieses Desiderat erfüllen jedoch die Untersuchungen zur sprecherisch-stimmlichen Realisierung von Gesprächseröffnungen, die überwiegend auditiv im Rahmen der Projekte *CoachOST* und *SIGMUND*, sowie kombiniert ohren- und messphonetisch (d.h. auditiv und akustisch) von Sachse (2011) durchgeführt wurden.

- **Ergebnisse der auditiven Sprechausdrucksanalyse von Gesprächseröffnungen**

Im Rahmen der o.g. Auftragsforschungsprojekte lag der Analysefokus neben der Wirkungsbeschreibung durch Experten auf der Beschreibung von Merkmalen und Merkmalskomplexen des Sprechausdrucks sowie auf der Identifikation musterhafter Sprechausdrucksweisen. Das diesbezüglich annotierte Datenmaterial erlaubte eine phasenspezifische Auswertung und Interpretation von Zusammenhängen zwischen sprecherischer Gestaltung und der Wirkung in Bezug auf die ermittelten Qualitätsfaktoren.

Mit Blick auf die prosodische Ebene beziehen sich die häufigsten Annotationen für die Positiv- und Negativbeispiele auf den tendenziell unangenehmen Stimmklang (100 annotierte Sequenzen), das überhöhte Sprechtempo (79 annotierte Sequenzen), die auffällig starken Melodiesprünge (76 annotierte Sequenzen), die überhöhte Sprechstimmlage (75 annotierte Sequenzen), die auffällig bewegten Tonhöhenverläufe (57 Sequenzen) oder die im Kontrast dazu auffällige Monotonie. Dieser Kontrast führt, wie Tabelle 15 zu entnehmen ist, zu einem Mittelwert der um 3,0 (Phasenbewertung 1-3) bis 3,6 (Phasenbewertung 4-6) rangiert und damit fälschlicherweise mäßige Bewegung suggeriert. Der dennoch deutliche Trend (57 annotierte Sequenzen als ‚bewegt‘ vs. 29 annotierte Sequenzen als ‚monoton‘) der stark ausgeprägten Melodiebewegungen bei der Gesprächseröffnung wird typischerweise begleitet von starken Melodiesprüngen mit überwiegend melodischen Akzenten (56 annotierte Sequenzen) und tendenziell undeutlicher Artikulation (49 annotierte Sequenzen).

Entsprechend der eingangs formulierten Hypothese, nach der sich die Gespräche der Negativgruppe durch eine Merkmalsausprägung an den Skalenpolen und die Gespräche der Positivgruppe durch eine Merkmalsausprägung mit Tendenz zur Skalenmitte auszeichnen, belegen die in Tabelle 7 aufgeführten Werte diesen

Trend mit Signifikanz für die Merkmale Stimmklang, Artikulationspräzision, Endmelodieverlauf und Pausenfrequenz. Die Positivbeispiele zeichnen sich im Vergleich durch einen signifikant angenehmeren Stimmklang, eine deutlichere Artikulation, die Tendenz zu terminalen Melodieschlüssen und häufigere Pausen aus. Signifikanz besteht zudem für das Merkmal Sprechtempo, allerdings trifft hier nicht zu, was mit der Hypothese unterstellt wurde. Die positiven Gesprächseröffnungen werden demnach signifikant schneller realisiert als die negativ bewerteten Eröffnungssequenzen.

Sprechausdrucksgestaltung bei der Gesprächseröffnung						
Merkmal	Gesprächseröffnung positiv (Phasenbewertung 1 bis 3)			Gesprächseröffnung negativ (Phasenbewertung 4 bis 6)		
	Anzahl	Mittelwert	P-Wert	Anzahl	Mittelwert	P-Wert
1. Stimmklang (angenehm – unangenehm)	72	3,7500	1,0184 · 10 ^{-5*}	28	5,0000	1,0000
2. Tonhöhenverlauf (bewegt – monoton)	63 davon 44 bewegt 19 monoton	3,0794	0,1534	23 davon 13 bewegt 10 monoton	3,6522	0,8466
3. Sprechtempo (zu schnell – zu langsam)	52	2,2115	0,0286*	27	2,7778	0,9714
4. Melodiesprung (stark – schwach)	45	1,6222	0,1826	31	1,8065	0,8174
5. Sprechstimmlage (überhöht – zu tief)	54	2,1852	0,3242	21	2,3333	0,6758
6. Artikulationspräzision (überdeutlich – undeutlich)	36	4,2222	0,0367*	13	4,7692	0,9634
7. Endmelodieverlauf (interrogativ – terminal)	30	3,5667	0,9718*	11	2,5455	0,0282*
8. Sprechspannung (zu gespannt – zu ungespannt)	25	2,9600	0,4128	10	3,1009	0,5872
9. Pausenfrequenz (zu viele – zu wenige)	17	4,7647	0,0314*	11	5,4545	0,9686
10. Akzentuierungsfrequenz (zu viele – zu wenige)	13	2,2308	0,8698	8	1,7500	0,1302
11. Pausendauer (zu lang – zu kurz)	5	4,4000	0,9695	8	2,5000	0,0305*
12. Lautheit (zu laut – zu leise)	9	3,6667	0,6021	2	3,0000	0,3979
13. Akzentuierungsform (dynamisch – temporal – melodisch)	72 davon 39 melodisch 22 dynamisch 10 temporal	---	0,6335	27 davon 17 melodisch 03 dynamisch 06 temporal	---	0,3665

Tabelle 7: Auszug Statistik – Mittelwerte und t-Test für die Merkmale des Sprechausdrucks

Das Fehlen weiterer signifikanter Unterschiede in den Merkmalsausprägungen des Sprechausdrucks im Gruppenvergleich kann damit erklärt werden, dass sich aufgrund des hohen Grades an Standardisierung und Automatisierung die Gesprächseröffnungen beider Gruppen kaum voneinander unterscheiden. Mit Bezug auf die sprecherisch-stimmliche Gestaltung von Gesprächseröffnungen telefonischer Verkaufsgespräche gilt den Befunden zufolge:

- Die Gesprächseröffnungen werden von den Agenten in einem *deutlich überhöhten Sprechtempo* und in einer *überhöhten mittleren Sprechstimmlage* realisiert.
- Die *Tonhöhenverläufe* sind *überwiegend bewegt* oder im Gegenteil *auffällig monoton*.
- Die *Artikulation* ist *tendenziell undeutlich*.
- Auffällig sind zudem die *zu vielen, überwiegend melodischen Akzente*.

Im Gruppenvergleich fallen die Agenten der Positivgruppe durch den signifikant weniger unangenehmen Stimmklang, die tendenziell deutlichere Artikulation, die vermehrten Stimmkungen am Äußerungsende (terminale Endmelodie) und die häufigeren Pausen ins Gewicht. Die Merkmalsausprägung der Negativgruppe zeigt Signifikanz in Bezug auf die deutliche Tendenz zu interrogativen Endmelodieverläufen und die eher langen Pausen.

Dies belegt in weiten Teilen die Untersuchungsergebnisse zur Sprechausdrucksgestaltung telefonischer Eröffnungssequenzen von Sachse (2011) und bestätigt die musterhafte Verwendung der Suprasegmentalia v.a. in den Merkmalen und Merkmalskomplexen Sprechstimmlage, Melodieverlauf und Melodieverlaufsänderung, Sprechtempo und Akzentuierung. Auch finden die Erkenntnisse Pietschmanns (2011) zur Bedeutung von Natürlichkeit und Authentizität durch die hier dargestellten Ergebnisse der Sprechwirkungsuntersuchungen zur Qualitätsbewertung zusätzlich Untermauerung.

• **Ergebnisse der akustischen Sprechausdrucksanalyse von Gesprächseröffnungen**

Sachse (2011) betrachtete die suprasegmentale Gestaltung der Sprechausdruckswesen von Callcenteragenten während der Gesprächseröffnung im Outboundbereich. An einem Korpus von 15 telefonischen Verkaufsgesprächen (vgl. Korpusübersicht in Anhang A.1 Korpus III Eröffnung_Prododie) untersuchte er die strukturelle und prosodische Realisierung der Selbstidentifikations- und Begrüßungssequenzen fünf männlicher und zehn weiblicher Agenten. Die kombinierte auditive und akustische Analyse der sprecherisch-stimmlichen Gestaltung beschreibt die Typikalität der Sprechausdruckswesen von Callcenteragenten in Gesprächseröffnungen.

Als Referenzgröße für die auditiven und akustischen Analysen galten die zu erwartenden Merkmalsausprägungen für eine sachlich-neutrale Sprechweise. Die auditiven Analysen im Expertenteam wurden apparativ durch akustische Messungen mithilfe der Analysesoftware *praat* (Boersma/Weenink 2009; vgl.

auch Internetquelle 12) gestützt. Das gehäufte Auftreten bestimmter Merkmalsausprägungen der untersuchten prosodischen Parameter innerhalb des Korpus deutet auf eine musterhafte Verwendung der sprecherisch-stimmlichen Mittel bei der Sprechausdrucksgestaltung hin. Dies gilt insbesondere für die Merkmalsbereiche Tonhöhe und Geschwindigkeit. Als charakteristische Formmerkmale der prosodischen Oberfläche von Eröffnungssequenzen im Outboundbereich gilt nach den Ergebnissen Sachs (vgl. 2010, 73 f.) folgendes Muster:

- Die **Sprechstimmlage (f_0 -Mittelwerte)** wird auditiv als hoch bzw. sehr hoch bei 79 % der untersuchten Sequenzen wahrgenommen, was auch die akustischen Messungen bestätigen. D.h. die meisten Agenten sprechen in den Eröffnungssequenzen höher als die deutsche Durchschnittsbevölkerung, Männer etwa zwei Halbtöne, Frauen sogar etwa vier Halbtöne.
- Der **Tonhöhenverlauf (f_0 -Varianz)** wird auditiv als bewegt bzw. sehr bewegt bei 92 Prozent der untersuchten Sequenzen wahrgenommen, was die akustischen Messungen ebenfalls bestätigen. D.h. die Tonhöhenverläufe sind bewegt und die Tonhöhenveränderungen sprunghaft.
- Der **Tonhöhenumfang (f_0 -Minimum/Maximum)** wird von den Experten z.T. sehr unterschiedlich wahrgenommen. Die akustischen Messungen belegen die auditiven Expertenurteile (mittelgroß bis großer Tonhöhenumfang) größtenteils nicht.
- Das **Sprechtempo** bzw. die **Artikulationsrate ($V_0 = \text{Silbe pro Sekunde}$)** wird auditiv von den Experten als hoch, z.T. sehr hoch wahrgenommen. Mit einer durchschnittlichen Artikulationsrate der untersuchten Sequenzen von $V_0 = 6,26$ Silbe pro Sekunde belegen die Messungen diesen Eindruck nur in der Tendenz. Übereinstimmungen mit der gemessenen Sprechrate zeigen sich nur bei den Extremwerten bzw. -urteilen.
- Die **Akzentuierung** weist in Bezug auf die Akzentposition ein für alle Sequenzen sehr ähnliches Grundmuster auf. In der Form ist ein gehäuftes Auftreten mittelstarker melodischer Akzente zu beobachten, für die Tonspürsprünge von bis zu 8 Halbtönen gemessen wurden. Insgesamt werden viele Akzente gesetzt. Differenziert akzentuiert wird ausschließlich die Frage nach dem Gesprächspartner, nicht die für Kunden relevante Selbstidentifikation.

Mittelwerte weisen die Merkmalskomplexe Pausenfrequenz, Pausendauer, Lautheit und Lautheitsveränderung auf.

4.3.2.1.2 Anliegenarstellung

Die Untersuchungen zur Phase der Anliegenarstellung beschäftigten sich bisher ausschließlich mit der Wirkung dieser Phase anhand der GQF im Rahmen der Forschungen zur automatisierten Gesprächsbewertung (*CoachOST* und *SIGMUND*).

- **Bedeutung der Anliegenarstellung**

Bei der Präsentation des Gesprächsanliegens, die der Gesprächseröffnung folgt, wird in das Gesprächsthema eingeführt (*first topic slot*). Die Themaeführung dient der Legitimation des Anrufs durch den Anrufer und muss daher vom Angerufenen bestätigt werden (Themaerifizierung). Dies kann durch den Angerufenen explizit und implizit vorgenommen werden (Werlen 1984, 244). Grundsätzlich können nicht-verabredete Gespräche, wie im gesamten Outboundbereich der professionellen Telefonie eine spezifische Form von Präsequenzen, die sog. *pre-topic closings* aufweisen. D.h. der eigentlichen Einführung des Themas bzw. der Darstellung des Gesprächsanliegens geht ein prä-topisches Beendigungsangebot voraus (vgl. ebd.).

„Prä-topische Beendigungsangebote sind Versuche des Anrufers, die möglicherweise gegebene Verletzung des fremden Territoriums zu minimieren; sie geben dem Angerufenen die Möglichkeit, das Gespräch ohne Gesichtsverlust zu beenden. Häufig sind diese Angebote Zeichen gesteigerter Höflichkeit.“ (Werlen 1984, 244)

Mit Blick auf die untersuchten telefonischen Verkaufsgespräche, Kundenrückgewinnungsgespräche und auch auf die Gespräche der telefonischen Haltearbeit wird deutlich, dass solche *pre-topic closings* nicht oder nur als Randerscheinungen auftreten. Das Gros der Gespräche und Gesprächsgrundlagen vermeidet solche Präsequenzen und die damit verbundene imageschonende Möglichkeit der Gesprächsbeendigung durch die Kunden.

Die Anliegenarstellung selbst weist nach Werlen (ebd.) i.d.R. Techniken der Vermeidung von Gesichtsbedrohungen auf, indem z.B. die Anrufer ihr Anliegen ausführlich begründen und den damit verbundenen Anspruch mit Mitteln sprachlicher Höflichkeit und Relativierung abschwächen und dieses vorsichtig vortragen. Auf sprachlicher Ebene finden sich hier häufig Modalpartikel und -verben sowie Konjunktivkonstruktionen. Auch in diesem Aspekt der ‚vorsichtigen Themeneinführung‘ belegen die untersuchten Outboundgespräche ein anderes, weniger vorsichtiges sprachliches Vorgehen. Den Gesprächsvorgaben entsprechend sind (Unsicherheit ausdrückende) Konjunktivkonstruktionen und

vorsichtiges Vorgehen generell zu vermeiden. In der Konsequenz erscheinen die Agenten in der Gesprächsphase der Anliegendarstellung in Outboundgesprächen häufig unangemessen forsch oder zudringlich, was auch auf die (verkaufsstrategische) Vermeidung von imageschonenden und höflichen sprachlichen Strategien zurückzuführen ist.

In den linguistischen Strukturbeschreibungen wird die Themeneinführung und Ratifikation als Teil bzw. letzter Schritt der Gesprächseröffnung betrachtet (ebd.). Für die Untersuchungen zur professionellen Telefonie hat sich eine gesonderte Betrachtung der Anliegendarstellung (Themaeinführung und Themaratifikation) als sinnvoll erwiesen, weil Callcentergespräche, besonders im Outbound- und Verkaufsbereich, einer eigenen, häufig abweichenden Struktur folgen. Datenschutzrechtliche Bestimmungen machen es beispielsweise notwendig, dass noch vor der Themaeinführung die Einwilligung zum Mithören oder Mitscheiden des Gesprächs eingeholt wird. In diesen Gesprächen findet sich neben den paarigen Sequenzen (Summons – Answer, Identifikation – Gegenidentifikation und Begrüßung – Gegenbegrüßung) zusätzlich die Paarsequenz Aufnahmegenehmigung einholen – Zustimmung erteilen.

• **Ergebnisse der Sprechwirkungsuntersuchung telefonischer Anliegendarstellungen anhand der GQF**

Signifikante Unterschiede in der Wirkung und Beurteilung der gelungenen und nicht gelungenen Anliegendarstellungen betreffen v.a. die Kriterien Natürlichkeit, Glaubwürdigkeit und Freundlichkeit. Wie bei den Gesprächseröffnungen sticht in den untersuchten Sequenzen die Wirkung von *Unnatürlichkeit* (mit 103 annotierten Sequenzen, davon 73 im negativen Skalenbereich) hervor. Aufgrund der offensichtlichen Inkongruenz von Sprach- und Sprechstil dominiert bei der Schilderung des Gesprächsanliegens nach Expertenmeinung darüber hinaus v.a. die Wirkung von *Unglaubwürdigkeit* (62 annotierte Sequenzen), ein Wirkungskriterium, das bei den untersuchten Gesprächseröffnungen nicht von Bedeutung war. Hier gilt, was bereits für die Natürlichkeit konstatiert wurde: Die Agenten beider Gruppen wirken im Schnitt unglaubwürdig, wobei die Agenten der Positivgruppe signifikant weniger unglaubwürdig erscheinen. Zudem wirkten einige Agenten bei der Anliegendarstellung *unsicher* (45 annotierte Sequenzen). Für beide Gruppen liegen die Mittelwerte der genannten Kriterien z.T. deutlich in Richtung des negativen Pols. Nur in Bezug auf das Kriterium *Freundlichkeit* zeigt der Gruppenvergleich mit Signifikanz den Positivtrend der gelungenen Anliegendarstellung. D.h. die Agenten der Positivgruppe erscheinen freundlich. z.T. auch unaufgeregt und ruhig (vgl. Abb. 8 und Tab. 8).

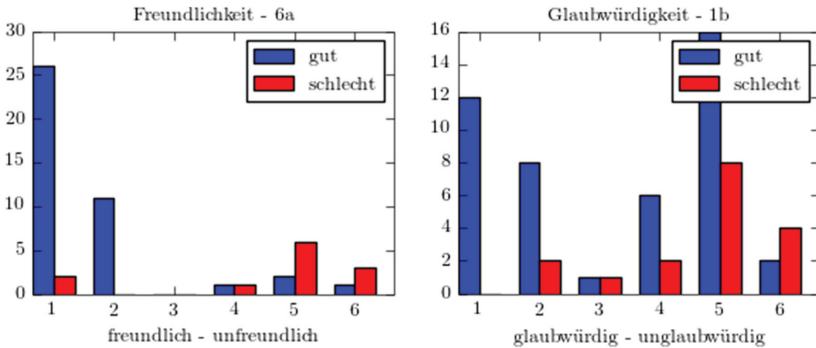


Abbildung 8: Häufigkeitsverteilung der Annotationen zur Natürlichkeit und Freundlichkeit bei der Anliegenderdarstellung

In Bezug auf die Häufigkeit der Annotationen fällt bei der Präsentation des Anliegens in telefonischen Verkaufsgesprächen in erster Linie die sprachliche Inadäquatheit ins Gewicht. Mit insgesamt 162 annotierten Sequenzen, davon 155 im negativen Skalenbereich, steht dieses Kriterium an erster Stelle, ist jedoch nicht signifikant in Bezug auf den Mittelwertvergleich zwischen den positiven und negativen Anliegenderdarstellungen. Gleiches gilt für die Beurteilung der Sprecherischen Gestaltung, die von den Experten für beide Gruppen als unangemessen beurteilt wurde (vgl. Tab. 8). Auch wenn die Bewertungen von sprachlicher und sprecherischer Angemessenheit keine signifikanten Aussagen im Gruppenvergleich zulassen, legen sie ein grundlegendes Problem der untersuchten Anliegenderdarstellungen offen: Die augenscheinliche Inkongruenz von Sprach- und Sprechstil. Auf der Inhaltsebene bringen die verschiedenen Leitfadentexte den Kunden gegenüber zwar Anerkennung und Wertschätzung zum Ausdruck. Auf der Ebene des Sprechausdrucks kommunizieren die Agenten zugleich (meist unbewusst), dass die Kunden nicht individuell angesprochen und gemeint sind und der mit der vermeintlichen Belohnung verbundene Zuspruch sozusagen ‚am Fließband‘ produziert wird. Verantwortlich hierfür ist, nach Auffassung der Sprechwirkungsforschung, der pathognomische Ausdruck. Dieser zeigt die situationsbezogene emotionale Befindlichkeit des Sprechenden an und liefert bei der Aufnahme und Verarbeitung von Geäußertem dem Hörer wichtige Informationen zur Situationsdefinition (vgl. Hirschfeld et al. 2008, 776). Im vorliegenden Fall zeigt der pathognomische Ausdruck u.a. an, ob die Agenten die auf der sprachlichen Ebene zum Ausdruck gebrachte Anerkennung tatsächlich meinen oder diese floskelhaft und ohne innere Beteiligung (re-)produzieren.

Wirkung der Agenten bei der Schilderung des Gesprächsanliegens

Rangfolge Merkmal	Gesprächsanliegen positiv (Phasenbewertung 1 bis 3)			Gesprächsanliegen negativ (Phasenbewertung 4 bis 6)	
	Anzahl	Mittelwert	p-Wert	Anzahl	Mittelwert
1. +/- sprach. adäquat	118	5,0763	0,4047	44	5,1136
2. +/- natürlich	82	3,5976	4,1655 · 10 ^{-5*}	21	4,7619
3. +/- sprech. annehmbar	41	4,1463	0,0536	32	4,6250
4. +/- glaubwürdig	45	3,2667	0,0008*	17	4,6471
5. +/- freundlich	41	1,6585	5,0779 · 10 ^{-5*}	12	4,5000
6. +/- sicher	32	4,1563	0,0356*	13	4,7692
7. +/- ruhig	24	2,7917	0,0042*	18	4,1667

Tabelle 8: Auszug t-Test mit signifikanten* Wirkungskriterien für die Anliegenderdarstellung

Die Ergebnisse der einseitigen t-Tests belegen signifikante Unterschiede zwischen beiden Gruppen für die genannten und in der Tabelle markierten Kriterien. Der Testhypothese entsprechend bestätigt sich die Annahme, dass die Gruppe der positiven Beispiele in der Bewertung der Kriterien weiter links auf der Skala in Richtung des positiven Pols liegen. Zusammenfassend lässt sich in Bezug auf die Wirkung der Agenten bei der Anliegenderdarstellung festhalten:

- Die Anliegenderdarstellungen der untersuchten telefonischen Verkaufsgespräche fallen insgesamt durch einen *unangemessenen Sprach- und Sprechstil* negativ ins Gewicht. Die häufigsten Annotationen beziehen sich dabei auf den Sprachstil, der höfliches und imageschonendes Vorgehen vermissen lässt.
- Zugleich steht die über sprachliche Mittel und Floskeln ausgedrückte Kundenorientierung im Kontrast zur sprecherischen Realisierung, die v.a. Anzeichen von *übermarkierter Freundlichkeit* trägt.
- Im Vergleich werden die Agenten der Positivgruppe signifikant als weniger *unnatürlich, unglaubwürdig, unsicher* und zugleich als *freundlich* und *ruhig* wahrgenommen.
- Die Agenten der Negativgruppe erscheinen tendenziell *unfreundlich* und *unruhig*.

• Ergebnisse der auditiven Sprechausdrucksanalysen von Anliegenderdarstellungen

Bei der Sprechausdrucksgestaltung treten in beiden Gruppen wiederum relativ ähnliche Merkmalsausprägungen auf. Wie im Fall der Gesprächseröffnung spricht dies in erster Linie für eine stereotype Verwendung der sprecherisch-stimmlichen Ausdrucksmittel. Zugleich untermauert dieses Ergebnis die (Un-)Angemessenheitsbeurteilung der sprecherischen Gestaltung durch die Ex-

perten, welche die prosodische Gestaltung im Großteil der untersuchten Fälle als unangemessen ablehnen. Signifikante Unterschiede liegen nur für die Merkmale Stimmklang, Sprechstimmlage, Tonhöhenverlauf und Akzentuierungsform vor (s.u. Tab. 9).

Merkmal	Gesprächsanliegen positiv (Phasenbewertung 1 bis 3)			Gesprächsanliegen negativ (Phasenbewertung 4 bis 6)		
	Anzahl	Mittelwert	P-Wert	Anzahl	Mittelwert	P-Wert
1. Stimmklang (angenehm – unangenehm)	102	4,4314	0,0035*	24	5,0000	0,9965
2. Endmelodieverlauf (interrogativ – terminal)	67	2,4328	0,3513	42	2,5952	0,6487
3. Akzentuierungsform (dynamisch – temporal – melodisch)	62 davon	26 melodisch 15 dynamisch 21 temporal	0,9825	32 davon	16 melodisch 12 dynamisch 4 temporal	0,0175*
4. Sprechtempo (zu schnell – zu langsam)	52	2,4038	0,9229	39	2,0513	0,0771
5. Artikulationspräzision (überdeutlich – undeutlich)	49	4,5306	0,0921	39	4,8205	0,9079
6. Sprechstimmlage (überhöht – zu tief)	68	3,4853	0,9512	20	2,8000	0,0488*
7. Tonhöhenverlauf (bewegt – monoton)	54 davon	3,9815 26 bewegt 28 monoton	0,0129*	29 davon	5,0690 7 bewegt 22 monoton	0,9871
8. Sprechspannung (zu gespannt – ungespannt)	44	3,5455	0,7138	16	3,2500	0,2862
9. Melodiesprung (stark – schwach)	24	1,6667	0,6585	30	1,6557	0,3415
10. Pausenfrequenz (zu viele – zu wenige)	28	5,4286	0,8720	25	5,0800	0,1281
11. Pausendauer (zu lang – zu kurz)	9	2,8889	0,7120	13	2,3846	0,2881
12. Lautheit (zu laut – zu leise)	15	3,0667	0,6124	6	2,8333	0,3876
13. Akzentuierungsfrequenz (zu viele – zu wenige)	9	2,0000	0,0993	9	2,5556	0,9007

Tabelle 9: Auszug Statistik – Mittelwerte und t-Test für Merkmale des Sprechausdrucks

Die geringe Differenzierung der sprecherisch-stimmlichen Ausdrucksmittel in den Positiv- und Negativbeispielen (s.u.) lässt eine musterhaft-stereotype Sprechweise vermuten. Kennzeichnend dafür sind die folgenden Merkmalsausprägungen:

- Grundlegend treten in beiden Gruppen bei der Anliegenarstellung überwiegend *steigende Endmelodieverläufe* auf.
- Das wiederkehrende Melodiemuster erweckt in Kopplung mit den auffällig *starken Melodiesprüngen* den Eindruck *monotoner Tonhöhenbewegungen*.
- Das *Sprechtempo* ist *schnell* mit *wenigen Pausen*, die *Artikulation unpräzise*.

- Die Agenten der Positivgruppe fallen signifikant durch einen *weniger unangenehmen Stimmklang* sowie durch *weniger monoton* anmutende *Tonhöhenverläufe* ins Gewicht.
- Die Agenten der Negativgruppe zeigen bei der *Akzentuierungsform* ein *weniger ausgeglichenes Verhältnis* von melodischen, dynamischen und temporalen Akzenten. Darüber hinaus fallen sie im Vergleich signifikant durch das Sprechen in *überhöhter Sprechstimmlage* ins Gewicht.

Das letztgenannte Merkmal ist zugleich das prominenteste Unterscheidungskriterium nicht nur innerhalb der gelungenen und nicht gelungenen Anliendarstellungen, sondern auch zwischen den Phasen Gesprächseröffnung und Gesprächsanliegen. Während das Sprechen in überhöhter Sprechstimmlage ein grundlegendes Merkmal für die Gesprächseröffnung darstellt, gilt dies nicht für die Anliendarstellung. Das anhaltende Sprechen mit überhöhter Stimme und die damit verbundene (Über-)Markierung von Freundlichkeit führen offenbar, zumindest unter den Experten, zu einer Ablehnung des Sprechstils. Dieses Ergebnis liefert den quantitativen Beleg für die qualitativen Befunde Rothes (2011) zur qualitativen Musteranalyse von reproduzierenden und frei realisierten Sequenzen leitfadensbasierter Gespräche.

4.3.2.1.3 Produktvorstellung

Neben den Untersuchungen zur automatisierten Gesprächsbewertung aus den Projekten *CoachOST* und *SIGMUND* befasst sich die Studie von Rocholl (2008) mit dieser Gesprächsphase, die in die Untersuchung (Korpus IV_Produktvorstellung_Angemessenheit vgl.) auch Laienhörer, d.h. potentielle Kunden, einbezieht. Darüber hinaus widmet sich Bartusch (2013) dem Zusammenhang von prosodischer Gestaltung und dem Verkaufserfolg einzelner Agentinnen. Die für die Bewertung ausgewählten Merkmale des Sprechausdrucks in Sequenzen telefonischer Verkaufsgespräche stammen ebenfalls aus der Phase der Produktvorstellung (Korpus V_Produktvorstellung_Verkaufserfolg vgl. Korpusübersicht in Anhang A.1). Im Gesamtbild zeigt sich, dass die untersuchten Produktvorstellungen als wenig überzeugend und angemessen beurteilt werden. Anknüpfend an die vorangegangenen Kapitel werden zunächst die Ergebnisse zur automatisierten Gesprächsbewertung dargestellt. Im Anschluss werden die Ergebnisse von Rocholl (2011 und 2008) zur Angemessenheitsbeurteilung und von Bartusch (2012) zum Zusammenhang zwischen prosodischer Gestaltung und Verkaufserfolg skizziert.

- **Bedeutung der Produktvorstellung**

Die Phase der Produktvorstellung ist in Telefonverlaufsgesprächen von besonderer Bedeutung. Die Kunden sollen zum Kauf des Produktes angeregt werden bzw. in den Gesprächen zur Kündiger-Rückgewinnung den bereits gekündigten Vertrag verlängern oder umwandeln. Die den untersuchten Gesprächen zugrundeliegenden Leitfäden sehen hier typischerweise eine sogenannte Nutzen-Argumentation vor, welche die potentiellen Vorteile des Kaufs für den Kunden erörtert. Zugleich werden dabei die wesentlichen Produktinformationen übermittelt, was von den Agenten einige Sachkenntnis erfordert, insbesondere bei kundenseitigen Nachfragen zu Produkt- und Vertragsdetails. Wie in keiner anderen Gesprächsphase ist hier v.a. die Fachkompetenz der Kundenberater gefragt. Zugleich scheint das strategische und argumentative Vorgehen bei der Produktvorstellung in besonderer Weise ausschlaggebend für den Persuasionserfolg. Vielfach sind die Produktvorstellungen im Outboundbereich schriftlich vorgeplant und weisen schriftsprachliche und verkaufsfloskelhafte Formulierungen auf.

- **Ergebnisse der Sprechwirkungsuntersuchung von Produktvorstellungen anhand der GQF**

Auch bei der Produktvorstellung steht die sprachliche Inadäquatheit mit 400 annotierten Sequenzen (davon 389 im negativen Skalenbereich vgl. Anhang A.5) an erster Stelle. Im Vergleich zur Phase des Gesprächsanliegens ist sie hier zugleich signifikantes Unterscheidungskriterium zwischen den gelungenen und den nicht gelungenen Produktvorstellungen. Einschränkend gilt allerdings die eingangs bemängelte Validität und unzureichende Schärfe dieses Kriteriums, da nicht ausgeschlossen werden kann, dass sich ein Gutteil der Annotationen auf individuelle Auffälligkeiten und nicht auf überindividuelle Gepflogenheiten und Standards bezieht. Die Mittelwertvergleiche der Positiv- und Negativbeispiele ergeben zwar einen signifikanten Unterschied, der mit einer Differenz kleiner als 0,2 zwischen beiden Gruppen allerdings nur sehr gering ausfällt (Tab. 10). Dabei ist der Mittelwert der Negativbeispiele geringfügig kleiner, was bedeutet, dass diese, entgegen der Testhypothese, durch weniger sprachliche Inadäquatheit auffallen. Obwohl dieses Ergebnis in seiner Ausprägung nur als Tendenz gewertet werden kann, ist es wenig plausibel und belegt wohl in erster Linie die mangelnde Validität dieser Kategorie.

Wirkung der Agenten bei der Produktvorstellung

Rangfolge Merkmal	Produktvorstellung positiv (Phasenbewertung 1 bis 3)			Produktvorstellung negativ (Phasenbewertung 4 bis 6)		
	Anzahl	Mittelwert	p-Wert	Anzahl	Mittelwert	p-Wert
1. +/- sprachl. adäquat	259	5,2703	0,9693	141	5,1064	0,0307*
2. +/- sicher	61	3,8525	0,0059*	68	4,4853	0,9941
3. +/- natürlich	53	3,5283	$3,5889 \cdot 10^{-7}$ *	52	5,0962	1,0000
4. +/- flexibel	36	2,9167	0,0032*	24	4,2083	0,9968
5. +/- kompetent	40	2,1000	$4,6022 \cdot 10^{-6}$ *	16	4,5000	1,0000
6. +/- freundlich	29	1,5172	$6,2595 \cdot 10^{-8}$ *	24	4,1667	1,0000
7. +/- ruhig	21	2,2857	$4,8246 \cdot 10^{-6}$ *	21	4,4762	1,0000

Tabelle 10: Auszug t-Test mit signifikanten* Kriterien für die Produktvorstellung

An zweiter Stelle rangiert mit insgesamt 129 Annotationen die Sicherheit bzw. Unsicherheit der Agenten, ein Kriterium, das bei der Gesprächseröffnung und Anliegenarstellung kaum eine Rolle spielt. Nach den *Big Five* (Costa/McCrae 1992) zählt die Sicherheit in den Faktor Neurotizismus und damit in die Dimension, die Unterschiede zwischen emotionaler Robustheit und Empfindsamkeit beschreibt (vgl. Bert/Goldschmidt 2006, 95). Eine naheliegende Interpretation für die Bedeutung dieses Kriteriums bei der Produktvorstellung ist, dass wenn es im Gespräch um die Sache bzw. das eigentliche Kernthema geht, Souveränität in der Sache gefordert und angemessen ist. Offenbar ist hier, mehr als in den anderen Phasen, eine sichere Ausstrahlung gefragt, die emotionale Stabilität und Kompetenz vermittelt. Untermauert wird diese Vermutung durch die Annotationen (56 annotierte Sequenzen) zur Kompetenz. Mit einem Mittelwert von 2,1 (s.o. Tab. 10) liegen die Positivbeispiele deutlich am positiven Pol der Skala und unterscheiden sich signifikant von den Negativfällen.

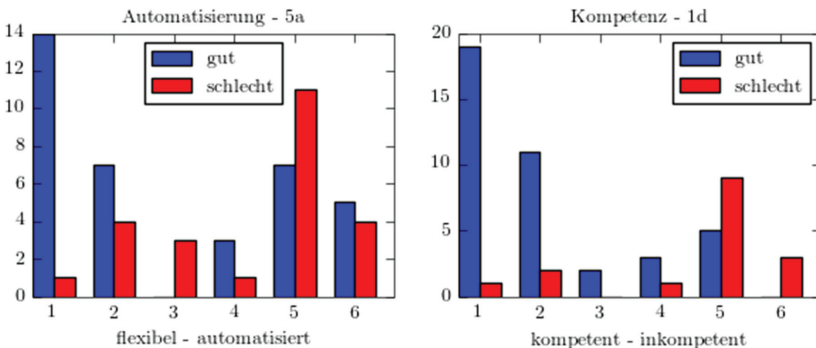


Abbildung 9: Häufigkeitsverteilung der Annotationen zu Flexibilität und Kompetenz bei der Produktpräsentation

Im Vergleich wirken die Agenten also *weniger unsicher* und zugleich *kompetent*, wenn die Produktvorstellung als gelungen bewertet wurde. Ein ebenso prominentes Unterscheidungskriterium ist die *Flexibilität* in der Gesprächsführung (s.o. Abb. 9). Die Agenten der Positivgruppe reagieren bei der Produktvorstellung flexibel auf Nachfragen und Einwände ihrer Gesprächspartner, worin sie sich signifikant von den Agenten der Negativgruppe unterscheiden. Wie in den anderen Gesprächsphasen wirken die Agenten auch bei der Produktvorstellung *unnatürlich*, wobei die Agenten der Positivgruppe signifikant weniger unnatürlich wirken als die der Negativgruppe.

• Ergebnisse der auditiven Analyse von Produktvorstellungen

Bei der Sprechausdrucksgestaltung dominieren mit den häufigsten Annotationen (379 annotierte Sequenzen vgl. Anhang A.5) die *interrogativen Endmelodieverläufe* und die *monotonen Melodieverläufe* (163 annotierte Sequenzen). In beiden Merkmalsausprägungen gibt es jedoch kaum nennenswerte Unterschiede zwischen den gelungenen und nicht gelungenen Produktvorstellungen (Tab. 11). Signifikante Merkmalsausprägungen zeigen im Gruppenvergleich die Merkmale Sprechstimmlage, Melodiesprung, Sprechspannung und Lautheit. Demnach fallen die Agenten der Negativgruppe durch eine hohe Sprechstimmlage, ausgeprägte Melodiesprünge, eine hohe Sprechspannung und Lautheit ins Gewicht.

Merkmal	Produktvorstellung positiv (Phasenbewertung 1 bis 3)			Produktvorstellung negativ (Phasenbewertung 4 bis 6)		
	Anzahl	Mittelwert	P-Wert	Anzahl	Mittelwert	P-Wert
1. Stimmklang (angenehm – unangenehm)	88	4,5568	0,0168*	54	4,9630	0,9832
2. Sprechtempo (zu schnell – zu langsam)	50	1,9400	0,0116*	50	2,3800	0,9884
3. Artikulationspräzision (überdeutlich – undeutlich)	52	4,1731	0,7659	48	3,9167	0,2341
4. Akzentuierungsform (dynamisch – temporal – melodisch)	41 davon	— 17 melodisch 19 dynamisch 5 temporal	0,0223*	58 davon	— 37 melodisch 13 dynamisch 8 temporal	0,9777
5. Sprechstimmlage (überhöht – zu tief)	47	3,9787	0,9976	49	2,8980	0,0024*
6. Melodiesprung (stark – schwach)	36	1,9167	0,9760	57	1,5263	0,0240*
7. Sprechspannung (zu gespannt – zu ungespannt)	36	3,6944	0,9626	39	2,9487	0,0374*
8. Lautheit (zu laut – zu leise)	21	4,3810	0,9996	14	2,5714	0,0004*

Tabelle 11: Auszug Statistik – Mittelwerte und t-Test für Merkmale des Sprechausdrucks

Insgesamt zeichnet sich bei der Produktvorstellung folgendes Bild:

- Die Phase der Produktvorstellung zeichnet sich auf sprecherischer Ebene vor allem durch *steigende Melodieverläufe* am Äußerungsende bzw. *Frageintonation* aus. Naheliegender ist die Vermutung, dass die Agenten auf Stimmensenkungen zugunsten der Rederechtssicherung verzichten.
- Durch die häufige Wiederholung dieses Intonationsmusters entsteht der Eindruck von *Monotonie in der Melodieführung*.
- Das *Sprechtempo ist schnell bis sehr schnell*, für die Gruppe der Positivbeispiele sogar signifikant schneller als für die Negativbeispiele, verbunden mit einer *undeutlichen Artikulation*.
- Die *Akzentuierungsform ist überwiegend melodisch*, wobei in der Gruppe der gelungenen Produktpräsentationen die dynamischen Akzente überwiegen und ein fast ausgeglichenes Verhältnis zwischen dynamischen und melodischen Akzenten besteht. Hierin unterscheiden sie sich signifikant von der Negativgruppe.
- Auffällig sind die für beide Gruppen *starken Melodiesprünge*, wobei diese bei den Negativbeispielen signifikant stärker ausgeprägt sind als in den Positivfällen.

Irritierend sind die Ergebnisse in Bezug auf die Pausierung und Akzentuierung. Demnach werden tendenziell zu viele, eher lange Pausen gemacht und zu wenige Akzente gesetzt. Das steht jedoch in Widerspruch zu den Erkenntnissen der qualitativen Untersuchung Rocholls (2011).

• **Wirkung und Angemessenheitsbeurteilungen telefonischer Produktvorstellungen**

An einem weiteren Korpus telefonischer Verkaufsgespräche (Korpus IV_Produktvorstellung_Angemessenheit vgl. Korpusübersicht in Anhang A.1) untersucht Rocholl (2011 und 2008) die charakteristischen Sprechausdrucksweisen der Agenten während der Produktvorstellung und bezieht in ihre Untersuchung zur Untermauerung der Expertenmeinung erstmals Laienhörer mit ein. Theoretischer Ausgangspunkt ist die Bedeutung des Sprechausdrucks für den Verstehensprozess und dessen begünstigender Wirkung beim Einsatz angemessener sprecherischer und stimmlicher Mittel (Rocholl 2011, 29). Folglich steht im Zentrum der Untersuchung die Einschätzung globaler Angemessenheit in Bezug auf die Ausprägungen einzelner Merkmale und Merkmalskomplexe des Sprechausdrucks. Aus einem Teilkorpus von ca. 620 Gesprächen einer Telefonverkaufskampagne wählt sie 11 Gesprächspassagen der Produktvorstellung aus,

davon 2 Beispiele mit einer adäquaten und 9 mit einer überwiegend inadäquaten sprecherisch-stimmlichen Gestaltung (zur Begründung des Ungleichgewichts in der Auswahl angemessener und unangemessener Hörbeispiele siehe Rocholl 2011, 31). Diese subjektive Auswahl wurde im Verlauf der Untersuchung durch 11 ungeschulte Hörer validiert. Bei der mündlichen Befragung sollten die Probanden nach einmaliger Darbietung der Hörbeispiele die für sie besonders auffälligen Merkmale der Stimme und Sprechweise benennen. Über die Befragung von Laien sollte gewährleistet werden, dass tatsächlich saliente, d.h. subjektiv auffällige und pertinente, subjektiv relevante Merkmale und Merkmalskomplexe der Sprechausdrucksweisen von Callcenteragenten identifiziert werden (vgl. ebd. 32). Zudem wurden die Laien (potentielle Kunden) in den Interviews um freie Angaben zur Wirkung der Agenten gebeten. Die Ergebnisse der Laienbefragung wurden abschließend durch Bewertungen und auditive Analysen im Expertenkreis geprüft und ergänzt. Als Analysewerkzeug diente der geringfügig modifizierte Sprechausdrucks katalog von Bose (2003).

In Bezug auf die Wirkung ergab die Laienbefragung im Wesentlichen Angaben zu den Kategorien Persönlichkeit bzw. Individualität, Natürlichkeit, Freundlichkeit, Persuasivität, Professionalität und Kompetenz (vgl. Rocholl 2008, 59 ff.):

- In den von den Laien als Positivbeispiele identifizierten Produktvorstellungen wirken die Agenten überwiegend *angenehm, natürlich, freundlich, persönlich, kompetent, professionell* und *überzeugend*.
- In den von den Laien als Negativbeispiele identifizierten Produktvorstellungen wirken die Agenten überwiegend *unangenehm, aufgesetzt, unnatürlich, unpersönlich, unbeteiligt* und *mechanisch, inkompetent, unprofessionell* und *überredend*.

Die Ergebnisse der Laienbefragung decken sich nur in Teilen mit den Resultaten der Projektarbeit (*Coach-OST* und *SIGMUND* s.o.). Übereinstimmungen gibt es v.a. in Bezug auf die *Natürlichkeit*. Hierfür belegen beide Untersuchungen die außerordentliche Relevanz dieses Kriteriums. Die Positivbeispiele zeichnen sich in beiden Untersuchungen durch einen deutlich höheren Grad an Natürlichkeit aus als die Negativbeispiele. Die Expertenbewertungen zur Natürlichkeit innerhalb der Projektarbeit fallen allerdings vergleichsweise streng aus. Der Mittelwert der gelungenen Produktvorstellungen ist zwar signifikant kleiner (Mittelwert Positivgruppe = 3,5 vs. Mittelwert Negativgruppe = 5,1 s.o. Tab. 11), dennoch liegt er im negativ konnotierten Skalenbereich. Übereinstimmungen zwischen beiden Untersuchungen gibt es darüber hinaus für die Kriterien *Kompetenz* und *Freundlichkeit*, die sich im Rahmen der Projektarbeit ebenfalls als signifikante Unterscheidungskriterien für die Positiv- und Negativbeispiele her-

auskristallisiert haben. Das im Projekt prominenteste, wenn auch unscharfe Kriterium der *sprachlichen Adäquatheit* spielt in der Untersuchung Rocholls keine Rolle und wurde weder explizit erfragt (es sollte die Wirkung des Sprechausdrucks und der Agenten beschrieben werden) noch genannt. Ebenfalls keine Relevanz besitzen die Kriterien *Sicherheit* und *Flexibilität*. Hierzu ergab die freie Assoziation der potentiellen Kunden zur Wirkung der Agenten bei der Produktvorstellung nur eine einzige Nennung (vgl. Rocholl 2008, 60 f.). Neben der Natürlichkeit standen für die Probanden Eigenschaften im Vordergrund, die sich für die Positivbeispiele

- auf die **Individualität** (*menschlich, persönlich, individuell, lebendig, jugendlich, dynamisch, aufgeweckt*),
- oder die **Sympathie** (*angenehm, ansprechend, sympathisch, zugeneigt*) der Agenten beziehen.

In Negativfällen wählten die potentiellen Kunden oft Begriffe

- die das **Nähe-Distanz-Verhalten** der Agenten thematisieren (*aufdringlich, distanzlos, zudringlich, penetrant, fordernd, überredend, zu kumpelhaft, übermotiviert, zu locker, flapsig, überheblich*),
- darüber hinaus wurde häufig die fehlende **innere bzw. persönliche Beteiligung** der Agenten kritisiert: *unpersönlich, unbeteiligt, wenig engagiert, desinteressiert, emotionslos, gelangweilt, mechanisch und runtergerattert*.

Diese für die Beziehungskonstitution wichtigen Eigenschaften bildet der Kriterienkatalog zu den Gesprächsqualitätsfaktoren, der die Beurteilungsgrundlage für die Studien zur automatisierten Qualitätskontrolle darstellte, nicht oder nur unzureichend ab. Einzig der Faktor Gesprächspartnerorientierung enthält eines der o.g. Kriterien. Für Laien bzw. potentielle Kunden scheinen allerdings die vielen Regelverstöße auf der Beziehungsebene besonders schwer ins Gewicht zu fallen, was die Nennungen und Assoziationen anhand der Negativbeispiele in vielfacher Hinsicht belegen. Gekennzeichnet sind diese offenbar durch eine permanente Übertreibung oder Übermarkierung im Sinne eines ‚zu viel‘ (s.o. übermotiviert, zu kumpelhaft usw.) und ‚zu nah‘ (s.o. zudringlich, distanzlos, fordernd usw.) oder im Sinne eines ‚zu wenig‘ (s.o. unpersönlich, unbeteiligt, emotionslos usw.) in der Lesart des Modells der Beziehungsarbeit nach Watts 2005. Anders formuliert: Die Negativbeispiele zeichnen sich nach Meinung potentieller Kunden und Laien in erster Linie durch das fehlende Maß angemessenen Verhaltens auf der Beziehungsebene aus und sind gekennzeichnet von Übertreibung und Übermarkierung auf der einen sowie Gleichförmigkeit und Monotonie auf der anderen Seite.

- **Ergebnisse der auditiven Sprechausdrucksanalysen telefonischer Produktvorstellungen durch ungeschulte Hörer**

In Bezug auf die Sprechausdrucksgestaltung bei der Produktvorstellung zählen das Sprechtempo (mit 95 Anmerkungen der 11 Probanden zu den Hörbeispielen) und die Pausenhäufigkeit (mit 89 Anmerkungen der Probanden zu den Hörbeispielen) zu den markantesten Merkmalen für Laien. Demgegenüber gilt die Sprechstimmlage (mit nur 34 Anmerkungen der Probanden zu den Hörbeispielen) als der am wenigsten bewusste Einflussfaktor für potentielle Kunden und Laien. Charakteristisch sind demnach in erster Linie das auffällig hohe bzw. zu hohe Sprechtempo sowie die wenigen und überwiegend kurzen Pausen. Darüber hinaus identifizierten die Probanden die fehlenden Tempovariationen, die als monoton wahrgenommen wurden.

Bei allen Befragungsteilnehmern, also Laien und Experten, dominiert der Eindruck eines überwiegend reproduzierenden Sprechstils (vgl. Rocholl 2008, 53). Die Beurteilungen des Sprechstils als frei vs. reproduzierend legen zugleich eine Korrelation mit der Angemessenheitsbewertung nahe. In den als angemessen beurteilten Produktvorstellungen fallen die Urteile zum Vortragstil in über 70 Prozent zugunsten einer freien Formulierungs- und Gestaltungsweise aus. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine als reproduzierendes Sprechen wahrgenommene Produktpräsentation als unangemessen beurteilt wird; ein für die Praxis höchst relevantes Ergebnis (vgl. Bendel 2011b, 177), nicht zuletzt wegen seines Aussagegehalts über die Wahrnehmung und Wirkung auf Laienhörer. Einschränkend muss allerdings erwähnt werden, dass die Laienurteile bei Rocholl in Bezug auf die globale Angemessenheit stark streuten und keine der ausgewählten Gesprächspassagen einvernehmlich als angemessen beurteilt wurde. Eine Tendenz zugunsten zweier Agenten ließ sich dennoch ausmachen (Rocholl 2011, 52).

Unterschiede in den Merkmalsausprägungen zwischen den als angemessen oder unangemessen beurteilten Produktvorstellungen bestehen für die Merkmale und Merkmalskomplexe Artikulationspräzision und Stimmklang. Demnach unterscheiden sich die Agenten der als angemessen beurteilten Produktpräsentationen durch die folgenden Merkmalsausprägungen (vgl. ebd. 49):

- In Bezug auf die Klangfülle fallen die Agenten durch *eher klangvolle Stimmen* auf (,mittel' bis ,klangvoll').
- In Bezug auf die Artikulationspräzision unterscheiden sich die Agenten durch eine *eher präzise Aussprache* (,mittel' bis ,präzise'). Die Agenten der unangemessenen Produktpräsentationen fielen z.T. durch die *sehr unpräzise Artikulation* auf.

Obwohl die von Rocholl (2008) untersuchten Gesprächspassagen aus einem mit dem *CoachOST* Projekt vergleichbaren Verkaufskorpus stammen (Grundlage waren 620 telefonische Verkaufsgespräche mit dem Angebot einer Wochenendflatrate im Bereich der Mobiltelefonie), kommt sie in Bezug auf die charakteristische Sprechausdrucksgestaltung zu abweichenden Ergebnissen. Die in ihrer Erhebung sehr markanten Merkmale Sprechgeschwindigkeit, Pausenhäufigkeit und Pausenfrequenz spielen den Ergebnissen der Projektarbeit folgend (s.o.) bei der Produktvorstellung nur eine sehr untergeordnete Rolle. Das gilt insbesondere für den Merkmalskomplex der Pausierung. Im Rahmen der Projektarbeit rangieren Pausendauer (mit 53 Annotationen) und Pausenfrequenz (mit nur 24 Annotationen) in den insgesamt 218 untersuchten Produktvorstellungen buchstäblich auf den letzten Plätzen. Zudem belegen die Mittelwerte einen genau gegenteiligen Trend: Für die Produktvorstellung in positiver wie negativer Ausprägung charakteristisch sind demnach in der Tendenz eher lange und viele Pausen (s.o. Tab. 11). Dieses Ergebnis steht jedoch in Widerspruch zu den Befunden Rocholls und wirft damit verschiedene Fragen auf.

Nach Rocholl (2011, 41), und darin stimmt sie z.B. mit Bose (1994, 137) überein, sind die zu wenigen und kurzen Pausen sowie die hohe Sprechgeschwindigkeit ein Merkmal des reproduzierenden Sprechstils. Dieser tritt auch in den Produktpräsentationen aus Korpora der Projektarbeit zur automatisierten Gesprächsbewertung (*CoachOST* und *SIGMUND*) deutlich zutage und ist zumindest für die Negativbeispiele charakteristisch. Es stellt sich also die Frage, warum hier die Messwerte eine entgegengesetzte Merkmalsausprägung belegen. Unklar ist zudem, warum auch der Merkmalskomplex Pausierung mit vergleichsweise wenigen Annotationen zu Buche schlägt; zählt doch die Pausierung nach Rocholl zu den markantesten Merkmalen bei der Produktvorstellung. Die Erklärung, dass in den unterschiedlichen Korpora, an denen hier geforscht wurde, tatsächlich unterschiedliche Phänomene auftreten, d.h. dass die Agenten einmal auffällig viele und lange, das andere Mal auffällig wenige und kurze Pausen machen, scheint vor dem Hintergrund der Leitfadenbasierung beider Gesprächsdatensätze eher unwahrscheinlich. In beiden Korpora weisen nämlich die Sprechweisen der Mitarbeiter typische Merkmale des reproduzierenden Sprechens auf, wozu auch die geringe Pausendauer und -häufigkeit, die Rocholls Analysen eindeutig belegen, zählen. Als Ursache für diese widersprüchlichen Befunde sind in diesem Zusammenhang eventuell Gewöhnungseffekte der Untersucher denkbar. Diese müssten dann allerdings auch für die Wahrnehmung und Beurteilung der anderen Merkmalsbereiche des Sprechausdrucks angenommen werden, was die Ergebnisse so nicht belegen.

Übereinstimmungen gibt es in beiden Untersuchungen in Bezug auf das Merkmal *Sprechgeschwindigkeit*. Zwar rangiert diese nach der Häufigkeit der Annotationen (mit insgesamt 100 annotierten Sequenzen) im Rahmen der Projektarbeit erst an vierter Stelle, zumindest sind sich aber die verschiedenen Hörergruppen über die Ausprägung dieses Merkmals einig. Demnach ist eine *hohe bis sehr hohe Sprechgeschwindigkeit* charakteristisch in Produktpräsentationen telefonischer Verkaufsgespräche. Übereinstimmungen gibt es auch in Bezug auf die *Tonhöhenverläufe*. Diese werden in beiden Untersuchungen überwiegend als *gleichförmig bis monoton* beschrieben. Schließlich stimmen die verschiedenen Hörergruppen in den Untersuchungen auch in Bezug auf die Merkmale *Sprechstimmlage* und *Melodiesprung* überein. Demnach werden die Produktvorstellungen in einer eher *hohen Sprechstimmlage* mit *starken Melodiesprüngen* realisiert.

- **Untersuchung zum Einfluss sprecherisch-stimmlicher Merkmale auf den Verkaufserfolg**

Die Studie von Bartusch (2013) wurde als Qualifizierungsarbeit im Fach Psychologie an der Humboldt-Universität Berlin vorgelegt. Bartusch untersucht den Einfluss des Sprechausdrucks auf den Erfolg von Agentinnen in telefonischen Verkaufsgesprächen (Korpus V_Produktvorstellung_Verkaufserfolg vgl. Korpusübersicht in Anhang A.1). In die Untersuchung wurden nur Aufnahmen weiblicher Kundenberater einbezogen, weshalb im Folgenden das generische Femininum verwendet wird. Als Erfolgskriterien galten, neben den ausgewählten sprecherisch-stimmlichen Parametern, die wahrgenommene *Annehmlichkeit* und *Vertrauenswürdigkeit* der Kundenberaterinnen, die mit dem realen Erfolg der Gespräche, dem Produktverkauf, statistisch auf Zusammenhänge überprüft wurden. Das *Elaboration-Likelihood-Model* (ELM) von Petty und Cacioppo (1986) stellt den theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit dar. Demnach gewinnen periphere Hinweisreize, wie z.B. die Attraktivität oder die Stimme und Sprechweise einer Person, an Einfluss auf die Urteilsbildung im Persuasionsprozess, wenn die Voraussetzungen für eine kognitiv aufwendige Informationsverarbeitung auf zentralem Pfad (z.B. durch mangelnde Ressourcen, mangelndes Wissen, Können oder Wollen) nicht oder nur gering gegeben sind. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass die Informationsverarbeitung im Allgemeinen vorrangig zugunsten des peripheren Pfades abläuft, da Personen bei der Verarbeitung i.d.R. über begrenzte Zeit und Ressourcen verfügen (vgl. Bartusch 2013, 4).

Anhand von Gesprächsaufnahmen 32 unterschiedlicher Callcenteragentinnen wurde die Beurteilung der Parameter *Sprechgeschwindigkeit*, *mittlere Sprechstimmlage*, *Stimmumfang*, *Redefluss* und *Artikulation* sowie die *Anmutung der Stimme* (angenehm – unangenehm) und die *Vertrauenswürdigkeit* durch 44 Probanden (*Rater*) untersucht. Die für die Untersuchung ausgewählten Aufnahmen stammen aus einem Korpus von insgesamt 259 telefonischen Verkaufsgesprächen (35 Agentinnen und 7 Agenten). Ausgewählt wurden letztendlich nur die Aufnahmen der weiblichen Kundenberater, da die Aufnahmen der männlichen Sprecher nur wenige Variationen im Sprechausdruck aufwiesen. Zur Kontrolle der Inhaltsvariable wurden aus allen Gesprächen Ausschnitte (ca. 35 Sek. lang) aus der Phase der Produktvorstellung ausgewählt. Diese erfolgte bei allen Agentinnen sprachlich sehr einheitlich in enger Orientierung am Gesprächsleitfaden. Die Beurteilung dieser Sequenzen erfolgte in einem computergestützten, auditiven Ratingverfahren unter Verwendung eines eigens entwickelten Fragebogens zur Erfassung der o.g. sprecherisch-stimmlichen Parameter und der Wirkung (vgl. ebd. 31 ff.). Die Ergebnisse des Ratings wurden statistisch mit den realen Ergebnissen (dem erfolgreichen oder nicht erfolgreichen Produktverkauf) der Gespräche verknüpft, um so den Einfluss der erhobenen Sprechstimmparameter auf den Gesprächsverlauf zu untersuchen.

Wie die Ergebnisse der statistischen Prüfverfahren und Tests belegen, konnte von den acht formulierten Testhypothesen nur eine mit signifikanten Ergebnissen belegt werden (ebd. 48 ff.). Demnach sprachen die Agentinnen, die im Sinne des Produktverkaufs erfolgreiche Gespräche führten, nach Urteil der Probanden im Rating in einer hohen Sprechstimmlage. Für alle anderen erhobenen Parameter konnte kein statistisch positiver Wirkungszusammenhang zwischen den in den Hypothesen definierten Merkmalsausprägungen und dem Gesprächserfolg nachgewiesen werden. Demnach korreliert eine im Rating als angenehm und vertrauenswürdig beurteilte Agentinnenstimme nicht mit dem tatsächlichen Verkaufserfolg der Agentinnen. Gleiches gilt für das flüssige Sprechen, die deutliche Artikulation und das mittlere Sprechtempo. Allerdings ist die Beurteilung der Vertrauenswürdigkeit und Empfindung der Agentinnenstimme ausschlaggebend für die Platzierung im *Ranking*. Alle *Rater* sollten nämlich zum Abschluss an den Hörtest erste, zweite und dritte Plätze für die analysierten Stimmaufnahmen vergeben (ebd. 52 f.). Einfluss auf die Platzierung im Ranking haben demnach nicht nur die *zugeschriebene Vertrauenswürdigkeit* und die *angenehme Stimmempfindung* sondern auch die Variablen *Artikulation* (undeutlich – deutlich) und *Stimmumfang* (klein – groß).

In Bezug auf das erklärte Ziel der Arbeit, d.h. den Nachweis der persuasiven Wirkung ausgewählter sprecherisch-stimmlicher Parameter, liefert nicht nur die

Forschungslage ein eher widersprüchliches Bild (vgl. ebd. 20 ff.). Auch die Ergebnisse der Untersuchung geben Anlass zur Diskussion. Signifikante Korrelationen zwischen den operationalisierten sprecherisch-stimmlichen Merkmalen und dem tatsächlichen Gesprächserfolg gibt es einzig für die Variable *Sprechstimmlage*. Für alle anderen erhobenen Merkmale konnte kein signifikanter Zusammenhang nachgewiesen werden. Allerdings legen die Ergebnisse stimmphysiologischer Untersuchungen in Callcentern (vgl. Kap. 4.3.6) die generelle Tendenz zum Sprechen in überhöhter Stimmlage der Mitarbeiterinnen im Callcenter offen. Als interindividuelles Merkmal wäre jedoch die hohe Sprechstimmlage kein sicherer Indikator für den Persuasionserfolg.

Auch die Gefallensurteile der Stimmanmutung und Sprechweise haben keinen Einfluss auf den Gesprächserfolg (Ablehnung der Haupthypothesen), wohl aber auf das Ranking der Agentinnenstimmen. Die Analyseergebnisse belegen in erster Linie die verhältnismäßig große Streuung der Urteile in Bezug auf die Merkmalsausprägungen der erhobenen Parameter der Stimme und Sprechweise der Agentinnen. In der abschließenden Diskussion werden die schwachen und überwiegend statistisch nicht signifikanten Zusammenhänge mit der von den Probanden im Feedback z.T. benannten großen Ähnlichkeit der Stimmaufnahmen erklärt. Angesichts der Streuung der Analysewerte ist diese Erklärung allerdings fragwürdig. Mit Bezug auf die Untersuchungsergebnisse von Steinkopf et al. (2010) interpretiert die Autorin ihre Befunde und sieht einen weiteren Beleg dafür, dass subjektive Empfindungen der Stimme und Sprechweise keinen Einfluss auf den Gesprächserfolg nehmen, wohl aber die objektiv gemessenen Merkmale. Hierin liegt zugleich die Crux der Untersuchung, in der von vornherein keine objektive (d.h. messphonetische) Messung einzelner Merkmale stattfand, geschweige denn eine Eichung der Rater im Vorfeld zum Hörversuch (ebd. 58). Ein weiterer kritischer Punkt in der Anlage des Untersuchungsdesigns bezieht sich auf die Auswahl der Hörausschnitte. Diese stammen aus einem sehr standardisierten Teil der Gesamtgespräche, der Produktvorstellung. Sprachliche wie v.a. sprecherische Routine bis Automatisierung scheinen in diesen Dialogpassagen nahezu vorprogrammiert. Für ungeschulte Hörer ist die auditive Analyse von sprecherisch-stimmlichen Parametern eine Herausforderung. Hier müssten die Probanden zunächst durch die Darbietung verschiedener Stimuli in die Analyse eingeführt und geeicht werden.

4.3.2.1.4 Gesamteindruck

Die phasenspezifische Betrachtungsweise folgte der Annahme, dass in einzelnen Gesprächsphasen unterschiedliche kommunikative Kompetenzen der Agenten

zum Gelingen der Gespräche beitragen. Dieses Vorgehen ermöglicht zwar eine isolierte Detailanalyse der für die untersuchten Gespräche besonders relevanten Gesprächsphasen (Gesprächseröffnung, Anliegenarstellung und Produktvorstellung), zugleich widerspricht dieses Vorgehen aber der Wahrnehmung und Bewertung authentischer Gesprächsereignisse unter Realbedingungen, in denen die Perzeption und Rezeption sich auf Komplettsprache, nicht aber auf herausgelöste Gesprächsteile bezieht. Deshalb wurde im Rahmen der Drittmittelprojekte zur automatisierten Gesprächsbewertung (*CoachOST* und *SIGMUND*) im Vorfeld zur phasenspezifischen Bewertung und Detailanalyse zunächst der Gesamteindruck der Gespräche erhoben. Die Vorgehensweise gleicht dabei im Wesentlichen der bei der Bewertung der einzelnen Gesprächsphasen, d.h. die Gespräche (Korpus I_Telefonverkauf vgl. Korpusübersicht in Anhang A.1) wurden von den Experten zunächst auf Basis des Schulnotensystems einer Gesamtbewertung als ‚gelingen‘ oder ‚nicht gelingen‘ unterzogen. Im Anschluss erfolgte die Annotation der Gesamtgespräche in Bezug auf relevante und auffällige Kriterien der Qualitätsfaktoren (Meißner/Pietschmann 2011a) sowie eine Detailanalyse der sprecherisch-stimmlichen Merkmale.

- **Ergebnisse Sprechwirkungsuntersuchung zur Gesamtwirkung telefonischer Verkaufsgespräche**

Im Gesamteindruck dominiert in den untersuchten Gesprächen nach Meinung der Experten die Wirkung von Unnatürlichkeit. Sie zählt zugleich zu den grundlegenden Kennzeichen telefonischer Verkaufsgespräche, wobei die positiv wirkenden bzw. gelungenen Gespräche signifikant weniger unnatürlich wirken als die nicht gelungenen Gespräche. Gleiches gilt für die Wirkung von Sicherheit, Aufdringlichkeit und Motiviertheit (s.u. Tab. 12), d.h. die Agenten der untersuchten Verkaufsgespräche wirken im Gesamteindruck tendenziell *unnatürlich*, *unsicher*, *aufdringlich* und *unmotiviert*.

Die Agenten der Positivgruppe unterscheiden sich durch die signifikant schwächere Ausprägung dieser Negativwirkung in den genannten Kriterien von denen der Negativbeispiele. Die Mittelwerte liegen hier zwischen 3 und 4 auf der sechs-stufigen Skala.

Gesamteindruck der Agenten in telefonischen Verkaufsgesprächen

Rangfolge Merkmal	Gesamteindruck positiv (Gesprächsbewertung 1 bis 3)			Gesamteindruck negativ (Gesprächsbewertung 4 bis 6)		
	Anzahl	Mittelwert	p-Wert	Anzahl	Mittelwert	p-Wert
1. +/- natürlich	350	3,3429	$4,5244 \cdot 10^{-29**}$	194	4,8041	1,0000
2. +/- sicher	211	4,0047	$2,6089 \cdot 10^{-6**}$	168	4,5952	1,0000
3. +/- freundlich	251	1,6016	$1,3362 \cdot 10^{-24**}$	94	4,0638	1,0000
4. +/- aufdringlich	129	3,1705	$1,7953 \cdot 10^{-15**}$	127	4,8661	1,0000
5. +/- flexibel	148	2,4257	$2,0984 \cdot 10^{-19**}$	87	4,5402	1,0000
6. +/- motiviert	98	3,6735	0,0003*	117	4,3419	0,9997
7. +/- glaubwürdig	126	2,8413	$1,1812 \cdot 10^{-13**}$	87	4,5517	1,0000

Tabelle 12: Auszug t-Test mit signifikanten* Wirkungskriterien in der Gesamtbewertung

Für die Kriterien Freundlichkeit, Flexibilität und Glaubwürdigkeit besteht ebenfalls ein signifikant positiver Wirkungszusammenhang, zumal mit positiver Merkmalsausprägung für die Gruppe der gelungenen Gespräche (s.o. Tab. 12). Die Agenten der Positivgruppe wirken *freundlich* (Mittelwert = 1,60), *flexibel* (Mittelwert = 2,43) und *glaubwürdig* (Mittelwert = 2,84). Die Agenten der Negativgruppe demgegenüber *unfreundlich* (Mittelwert = 4,06), *unflexibel* (Mittelwert = 4,54) und *unglaubwürdig* (Mittelwert = 4,55). In Bezug auf die Häufigkeit der Annotationen nehmen die genannten Kriterien Rang 3, 5 und 7 ein.

Das Kriterium Freundlichkeit zählt in den Faktor Gesprächspartnerorientierung, der im Wesentlichen für die Beziehungsgestaltung in den Gesprächen verantwortlich ist und damit Aspekte des Nähe-Distanz-Verhaltens und der Empathie der Agenten berührt. Die Flexibilität zählt nach der Lesart der Gesprächsqualitätsfaktoren (Meißner/Pietschmann 2011a) in den Faktor Gesprächsführung, der für den mehr oder weniger flexiblen, situations- und partnangemessenen Umgang mit dem Gesprächsleitfaden steht.

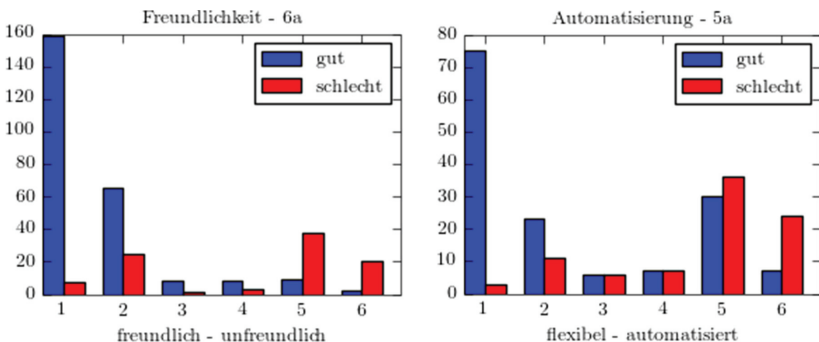


Abbildung 10: Häufigkeitsverteilung der Annotationen zu Freundlichkeit und Flexibilität in Telefonverkaufsgesprächen

Dominanteste Wirkungskriterien der Gesprächsphasen im Vergleich

Gesprächseröffnung (I)		Gesprächsanliegen (II)		Produktvorstellung (III)	
Merkmal	Anzahl	Merkmal	Anzahl	Merkmal	Anzahl
+/- natürlich	127	+/- sprachl. adäquat	162	+/- sprachl. adäquat	400
+/- freundlich*	60	+/- natürlich	103	+/- sicher	129
+/- höflich	26	+/- sprech. annehmbar	73	+/- natürlich	105
+/- pos. emotional*	24	+/- glaubwürdig	62	+/- flexibel*	60
+/- motiviert	24	+/- freundlich*	53	+/- kompetent*	56
Einwandbehandlung (IV)		Vertragsabschluss (V)		Gesprächsbeendigung (VI)	
Merkmal	Anzahl	Merkmal	Anzahl	Merkmal	Anzahl
+/- sprachl. adäquat	117	+/- sprachl. adäquat	77	+/- sprachl. adäquat	117
+/- freundlich*	42	+/- natürlich	27	+/- freundlich	42
+/- natürlich	42	+/- sicher	22	+/- natürlich	42
+/- kooperativ*	39	+/- ruhig*	18	+/- sicher*	39
+/- kompetent*	38	+/- flexibel*	16	+/- glaubwürdig*	33

Tabelle 13: Phasenbezogene Darstellung der wichtigsten Wirkungskriterien (Kriterien* mit signifikant positiver Ausprägung in den gelungenen Gesprächsbeispielen)

Mit Blick auf die in den einzelnen Gesprächsphasen relevanten Unterscheidungskriterien (vgl. Kriterien* in Tab. 13) bestätigt sich auch bei der Gesamtbeurteilung die Relevanz der hier genannten Kriterien *Freundlichkeit* und *Flexibilität*. Nur die *Glaubwürdigkeit* spielt bei der Phasenbewertung als Unterscheidungskriterium, mit Ausnahme bei der Gesprächsbeendigung, eine eher untergeordnete Rolle.

• Ergebnisse der auditiven Sprechausdrucksanalyse zur Gesamtwirkung telefonischer Verkaufsgespräche

Im Hinblick auf die angestrebte automatisierte Qualitätsbewertung und das technisch gestützte Monitoring sollten die auditiven Analysen der Gesamtgespräche valide Form-Funktions-Beziehungen offenlegen und zeigen, welche Ausprägungsgrade der Merkmale des Sprech- und Stimmausdrucks zu bestimmten Qualitätsbewertungen führen. Dazu wurde bei der Gesamtbewertung betrachtet, in welchen Merkmalsausprägungen des Stimm- und Sprechausdrucks sich dem auditiven Expertenurteil zufolge die gelungenen und nicht gelungenen Telefonverkaufsgespräche (hoch) signifikant voneinander unterscheiden. Am auffälligsten ist demnach (s.u. Tab. 14):

- der *unangenehme Stimmklang*, der im Vergleich bei den Agenten der Positivgruppe als weniger unangenehm empfunden wird,
- die überwiegend *monotonen Melodieverläufe*, die im Vergleich bei der Gruppe der Positivbeispiele weniger stark ausgeprägt sind,
- die *überhöhte Sprechstimmlage* als signifikantes Merkmal der Sprechweise der Agenten der Negativgruppe,
- die überwiegend *melodischen Akzente* der Sprechweise der Positivgruppe.

Sprechausdrucksgestaltung in telefonischen Verkaufsgesprächen

Merkmal	Gesprächsbeendigung positiv (Phasenbewertung 1 bis 3)			Gesprächsbeendigung negativ (Phasenbewertung 4 bis 6)		
	Anzahl	Mittelwert	P-Wert	Anzahl	Mittelwert	P-Wert
1. Stimmklang (angenehm – unangenehm)	391	4,3171	3,6063 · 10 ^{-10*}	188	4,9362	1,0000
2. Tonhöhenverlauf (bewegt – monoton)	257	4,1401	0,0033**	21	4,7083	0,9967
3. Sprechstimmlage (überhöht – zu tief)	286	3,1469	0,9999	166	2,5602	0,0001**
4. Lautheit (zu laut – zu leise)	74	3,8784	0,9992	47	2,9362	0,0008**
5. Akzentuierungsart (dynamisch – temporal – melodisch)	49	5,1500	0,0020**	27	6,0000	0,9980

Tabelle 14: Auszug Statistik – Mittelwerte und t-Test für Merkmale des Sprechausdrucks

Die Ergebnisse in Bezug auf die Lautheit entsprechen der eingangs (vgl. Kap. 4.3.2.1) formulierten Hypothese, wonach die Abweichung von der Skalenmitte auffällig und als Abweichung von der angemessenen Sprechweise zu bewerten ist und damit Ausdruck der Negativbewertung ist.

Diese Ergebnisse zur Gesamtanmutung lassen auch Schlüsse für die Optimierung der Gespräche in der professionellen Telefonie ziehen. Demnach sollten Maßnahmen zu einer gezielten Stimm- und Sprechausdrucksschulung der Kundendienstmitarbeiter unbedingt in die berufliche Aus- und Weiterbildung integriert werden. Im Sinne des in Kapitel 3.3 abgeleiteten Kompetenzbereichs der Ausdrucksgestaltung (und Konstitutivität) sollten Didaktisierungsmaßnahmen an der differenzierten Sprechausdrucksfähigkeit und dem reflektierten Einsatz sprecherisch-stimmlicher Gestaltungsmittel ansetzen, um unbeabsichtigte und ungünstige Wirkungen der Kundenberater zu reduzieren.

4.3.2.2 Merkmale prototypischer Sprechausdrucksweisen ausgewählter Wirkungsfaktoren telefonischer Verkaufsgespräche

Bei diesen ebenfalls phasenübergreifenden Untersuchungen sollten mögliche Zusammenhänge zwischen der sprecherisch-stimmlichen Gestaltung in Form typischer Parameterkonstellationen und der Wirkung ausgewählter Qualitätskriterien ermittelt werden. Die im Rahmen der Projekte *CoachOST* und *SIGMUND* initiierte Hypothesenbildung zum Zusammenhang bzw. der Ausprägung sprecherisch-stimmlicher Gestaltungsmittel und konkreter Wirkungszuschreibungen (vgl. dazu Meißner/Pietschmann 2011b) wurde innerhalb der Lehrveranstaltung „Theorien und Anwendungen der Rhetorik“ im Modul 09 des Masterstudien-

gangs Sprechwissenschaft (im Jahr 2012) weiter verfolgt. Im Zentrum der Betrachtungen standen die für den Interaktionsverlauf als besonders wichtig erachteten Eigenschaften wie z.B. Natürlichkeit und Glaubwürdigkeit (Faktor: Persönlichkeit/Authentizität), Kooperativität und Freundlichkeit (Faktor: Gesprächspartnerorientierung) sowie Kompetenz und Sicherheit (Faktor: Persönlichkeit/Authentizität).

Nachfolgend sollen die Ergebnisse zu möglichen Zusammenhängen von Sprech-Stimmausdruck und Wirkung der genannten Kriterien gebündelt dargestellt werden. Die Untersuchungen gingen mit einer umfangreichen Recherche der bereits beschriebenen Merkmals- bzw. Parameterkonstellationen prototypischer Sprechausdrucksweisen einher. Vor diesem Hintergrund wurden Analysen am eigenen Material durchgeführt. Grundlage bildeten die nach den Gesprächsqualitätsfaktoren (Meißner/Pietschmann 2011a) annotierten 221 telefonischen Verkaufsgespräche (Korpus I_Telefonverkauf vgl. Anhang A.1). Für die Analysen wurden die jeweiligen Stellen mit entsprechender Annotation (z.B. natürlich) aus den Gesprächen herausgeschnitten und zu eigenen Datensätzen zusammengefügt. Die Analyse der sprecherisch-stimmlichen Merkmale erfolgte computer- bzw. programmgestützt mithilfe einer eigens programmierten Software (,bewerter.exe' Urheber: Mathias Walther, Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg, vgl. Abbildungen 4 und 5 in Kap. 4.2.2), die sich an der im Kriterienkatalog zu den Gesprächsqualitätsfaktoren (ebd.) festgeschriebenen Systematik orientierte (Polaritäten der sprecherisch-stimmlichen Gestaltungsmittel). Das Programm sieht die Analyse der sprecherisch-stimmlichen Parameter anhand einer sechs-stufigen bipolaren Bewertungsskala vor. Bei der Analyse lassen sich die einzelnen Audiodateien bis zur finalen Bewertung beliebig oft abspielen. Die einzelnen Audiofiles werden durch Musik-Jingles voneinander abgesetzt (vgl. Meier 2012, 2). Als problematisch erwies sich bei der Analyse in erster Linie die unterschiedliche Länge der Audiodateien. Insbesondere bei den sehr kurzen Audiofiles (weniger als eine Sekunde) war eine Analyse der sprecherisch-stimmlichen Gestaltungsmittel nicht möglich.

- **Natürlichkeit und Glaubwürdigkeit**

Für beide Kriterien bietet die Forschungslage kaum Anhaltspunkte zur Identifikation typischer Merkmale natürlichen oder glaubwürdigen Sprechens. Natürlichkeit als Kriterium spielt v.a. im Bereich der Sprachsynthese eine Rolle. Ausschlaggebend für eine weitgehend natürliche Anmutung der computer-generierten Sprache ist eine bewegte, variationsreiche Sprechmelodie (vgl. Meier 2012, 2). Das Kriterium der Glaubwürdigkeit lässt sich vermutlich am

deutlichsten fassen, indem die Merkmale unglaubwürdigen Sprechens bestimmt werden: fehlerhafte bzw. unpräzise Artikulation, monotone Sprechmelodie und unangenehme Stimmqualitäten wie Nasalität oder Heiserkeit (Nawratil 2006, 82). Ein vermuteter Zusammenhang zwischen einem Anstieg der Sprechtonhöhe und der Abnahme der Glaubwürdigkeit besteht den Untersuchungen Zuckermans zufolge (1979, 378 ff.) nicht.

Zur Analyse natürlichen und glaubwürdigen Sprechens in telefonischen Verkaufsgesprächen wurden Audiofiles unterschiedlicher Länge aus den 221 Komplettsprechungen extrahiert, die, den Annotationen folgend, die Bewertung natürlich vs. unnatürlich bzw. glaubwürdig vs. unglaubwürdig trugen. Diese wurden in mehreren Datensitzungen von drei geschulten Hörern mithilfe des oben beschriebenen Programms auditiv analysiert und mit einer finalen Bewertung hinsichtlich der Wirkung von Natürlichkeit und Glaubwürdigkeit versehen (vgl. Meier 2012, 2). Im Resultat zeigt sich ein Zusammenhang zwischen der Bewertung von Natürlichkeit in Bezug auf die Merkmale Stimmklang und Sprechstimmlage (ebd. 3):

- Natürlichkeit wird bei Agenten mit angenehmen Stimmklang und mittlerer Sprechstimmlage assoziiert.
- Unnatürlichkeit wird eher den Agenten mit unangenehmen Stimmklang und hoher Sprechstimmlage zugeschrieben.

Die Rückschlüsse, die Kranich (2017) aus den Untersuchungsergebnissen von Perzeptionsexperimenten in Bezug auf eine kundenorientierte, natürliche Sprechweise im Callcenter zieht, ergänzen dieses Bild. An Aufnahmen textgebundener Gesprächspassagen authentischer Kundengespräche, in denen apparativ einzelne phonetische Kriterien verändert wurden, sollten Hörergruppen Natürlichkeitsbewertungen vornehmen. Nach den Ergebnissen dieses Perzeptionsexperiments weist eine künstlich manipulierte minimal verlangsamte Sprechweise im Kontrast zur nicht manipulierten Gesprächssequenz günstigere Bewertungen von Natürlichkeit auf. Einfluss auf die Natürlichkeitsbewertungen hatte den Experimenten zufolge auch die Pausierung. Die durch Pausen (Häufigkeit und Dauer) hinreichend (hörverständlich) gegliederten Gesprächspassagen gehen ebenfalls mit günstigen Natürlichkeitsbewertungen einher. Demgegenüber führten die künstliche Verringerung der Modulationsbreite und die Entrhythmisierung zu Unnatürlichkeitsbewertungen der befragten Hörer im Perzeptionstest (52 Probanden).

Die Ergebnisse in Bezug auf das Kriterium der Glaubwürdigkeit sind weniger eindeutig, belegen jedoch in der Tendenz die gleichen Zusammenhänge für die Merkmale Stimmklang und Sprechstimmlage, die für die Wirkung von Natürlichkeit verantwortlich scheinen (ebd.):

- Glaubwürdigkeit wird bei Agenten mit angenehmen Stimmklang und mitteltiefer Sprechstimmlage assoziiert.
- Unglaubwürdigkeit wird eher den Agenten mit unangenehmen Stimmklang und hoher Sprechstimmlage zugeschrieben.

• **Kooperativität und Freundlichkeit**

Aufgrund der Nähe zur Emotion Freude liegen zumindest für das Kriterium der Freundlichkeit Anhaltspunkte für typische Merkmalsausprägungen vor. So werden z.B. hohe Tonhöhengipfel (F_0 Maximum), große Tonhöhenvariation (F_0 Variation), ein heller, weicher Stimmklang, geringe Intensität und hohe Pausenfrequenz mit Freundlichkeit assoziiert (vgl. Müller 2012, 3 f.). Den Analyseergebnissen an o.g. Korpus telefonischer Verkaufsgespräche folgend, beeinflussen die Merkmale Stimmklang, Tonhöhenverlauf und Sprechspannung die Bewertung von Kooperativität und Freundlichkeit. Darüber hinaus erweist sich die Sprechgeschwindigkeit als ausschlaggebend für die Bewertung von Freundlichkeit, die Sprechstimmlage für die Bewertung von Kooperativität (vgl. Müller 2012, 7 ff.):

- Freundlichkeit wird bei Sprechern mit angenehmem Stimmklang, bewegtem Tonhöhenverlauf, vergleichsweise geringerer Sprechspannung sowie hoher Sprechgeschwindigkeit assoziiert.
- Unfreundlichkeit wird eher den Sprechern mit unangenehmem Stimmklang, monotonem Tonhöhenverlauf, vergleichsweise hoher Sprechspannung sowie langsamem Sprechtempo zugeschrieben.

Die Ergebnisse in Bezug auf die Bewertungen für Kooperativität vs. Unkooperativität entsprechen mit Ausnahme des Merkmals Sprechstimmlage denen für das freundliche Sprechen identifizierten Ausprägungen von Stimmklang und Tonhöhenverlauf (ebd.):

- Kooperativität wird bei Agenten mit angenehmem Stimmklang, bewegtem Tonhöhenverlauf, vergleichsweise hoher Sprechspannung und mitteltiefer Sprechstimmlage assoziiert.
- Unkooperativität wird eher den Agenten mit unangenehmem Stimmklang, monotonem Tonhöhenverlauf, vergleichsweise geringer Sprechspannung und hoher Sprechstimmlage zugeschrieben.

- **Kompetenz und Sicherheit**

Bezüglich der Wirkung von Kompetenz und Sicherheit liefert die Forschungslage verschiedene und z.T. widersprüchliche Anhaltspunkte. So wird laut einer Studie von Scherer et al. (1973) Sicherheit mit einer Intensitätszunahme, d.h. einer hohen Sprechlautstärke der Sprecher assoziiert. Nach Page et al. (1978 zit. nach Mellerowicz 2012, 1) gilt jedoch eine erhöhte Lautstärke als Indiz für mangelndes Selbstbewusstsein (vgl. Mellerowicz 2012, 1). Wie verschiedene Studien belegen, korrelieren die Merkmale Lautheit, Sprechgeschwindigkeit, Pausierung und Sprechstimmlage mit der Bewertung von Sicherheit und Kompetenz. Die aus der Forschungslage abgeleiteten Hypothesen (ebd. 4) bestätigten sich weitgehend für die untersuchten telefonischen Verkaufsgespräche. Demnach zeichnet sich folgendes Bild der Merkmalsausprägungen sicherer Sprechweise (vgl. ebd. 5):

- Sicherheit wird bei Agenten mit erhöhter Sprechlautstärke, erhöhter Sprechgeschwindigkeit, längerer Pausendauer und angenehmem Stimmklang assoziiert.
- Unsicherheit wird eher den Agenten mit mittlerer oder geringer Sprechlautstärke, langsamer Sprechgeschwindigkeit, vergleichsweise kurzer Pausendauer und unangenehmem Stimmklang zugeschrieben.

Für die Bewertung bzw. Zuschreibung von Kompetenz erwies sich zudem das Merkmal Sprechstimmlage als relevant (vgl. ebd.):

- Kompetenz wird bei Agenten mit moderater oder erhöhter Sprechgeschwindigkeit, tieferer Sprechstimmlage und angenehmem Stimmklang assoziiert.
- Inkompetenz wird eher den Agenten mit niedriger Sprechgeschwindigkeit, vergleichsweise hoher Sprechstimmlage und unangenehmem Stimmklang zugeschrieben.

4.3.2.3 CRM-basierte Untersuchungen zur intuitiven Wirkungserfassung von Gesprächen der telefonischen Haltearbeit

Bei der Untersuchung der Sprechwirkung von Gesprächen der professionellen Telefonie interessiert, neben der Beurteilung durch Experten, v.a. die Wirkung auf ungeschulte Hörer und potentielle Kunden. Im Zentrum steht die Frage, wie die von Experten identifizierten und als auffällig beurteilten Gespräche und Gesprächspassagen auf Laien-Hörer wirken. Um die Sprechwirkung prototypischer Gespräche, also im positiven und negativen Sinne auffälliger Gespräche, derart

zu erfassen, testete Beier (2015) erstmalig das Verfahren des *Continuous Response Measurement* (CRM). Das erklärte Ziel der Arbeit lag in der Wirkungsuntersuchung von Callcentergesprächen ohne die Vorgabe expliziter Wirkungskategorien (ebd. 2). Damit verfolgt die Arbeit einen Neuansatz in der Sprechwirkungsforschung zur professionellen Telefonie, die traditionell mit Polaritätsprofilen arbeitet und konkrete Items zur Wirkungserfassung operationalisiert. Insofern leistet die Untersuchung einen Beitrag zur Methodenerweiterung im Rahmen des Forschungsschwerpunktes und setzt an diesen als ‚zu eng‘ kritisierten Vorgaben ‚traditioneller‘ Sprechwirkungsuntersuchungen an.

Das CRM-Verfahren, bei dem Probanden über ein manuell zu bedienendes Eingabegerät einen gegebenen Stimulus über den zeitlichen Verlauf hinweg bewerten, ermöglicht eine spätere Zuordnung des Bewertungsmusters der Probanden zu den jeweiligen Passagen im Gespräch. Eine Änderung der Bewertung (z.B. das Umschlagen von einer positiven zu einer negativen Bewertung) kann so dem konkreten Ereignis im Gespräch zugeordnet werden. Im Fokus der Bewertungen durch die Probanden stand das Verhalten der Kundenberater.

In zwei experimentellen Teiluntersuchungen erhob die Studie zunächst die intuitive (Teiluntersuchung 1 mittels des *Continuous Response Digital Interface - CRDI*) und im Anschluss die reflektierte Wirkung (Teiluntersuchung 2 mittels transkriptbasierter Gesprächsbewertung). Grundlage der Wirkungsuntersuchung waren vier Kundengespräche aus der telefonischen Haltearbeit (X_Haltearbeit_Rückruf vgl. Korpusübersicht in Anhang A.1). Insgesamt nahmen 31 ungeschulte Hörer an der Wirkungsuntersuchung teil. Die Ergebnisse der intuitiven, verlaufsbezogenen Wirkungserfassung mittels des CRDI sollten durch die reflektierte, skriptbasierte Wirkungsuntersuchung im zweiten Schritt nicht nur zusätzlich validiert, sondern auch von den Teilnehmern begründet werden (vgl. Beier/Pietschmann 2017, 139 ff.).

Die Untersuchungsteilnehmer erhielten dazu die Instruktion, auffällige Gesprächsstellen im Transkript zu kennzeichnen und die Wirkung verbal zu beschreiben und zu begründen. Die turnbezogene Darstellungsweise und Transkription ermöglichte bei der Auswertung eine zeitliche Zuordnung zu den im CRM-Verfahren erhobenen Messwerten. Dieser Verfahrensschritt diente als Zugang zu den Laienkonzepten der Wirkungsbeschreibung. Somit konnten Begriffe und Kategorien erfasst werden, mit denen ungeschulte Hörer und potentielle Kunden die Wirkung der jeweiligen Mitarbeiter beschreiben. Wurde die Wirkung des Mitarbeiters als positiv eingestuft, nutzten die Probanden folgende Begriffe zur näheren Beschreibung:

- Mitarbeiter wirkt *freundlich, natürlich, sachlich*,
- Mitarbeiter *fragt nach, zeigt Interesse, geht auf Kunden ein, hat Verständnis und ist bemüht*,
- Mitarbeiter ist *einfühlsam und vertrauenswürdig*,
- Mitarbeiter ist *gut informiert, kompetent, erklärt und berät gut, kurz und knapp*,
- Mitarbeiter hat ein *angenehmes Sprechtempo und spricht deutlich*.

Wurde die Wirkung des Mitarbeiters als negativ eingestuft, nutzten die Probanden folgende Begriffe zur näheren Beschreibung:

- Mitarbeiter *wirkt aufgesetzt, kindlich, abgespult, unauthentisch, unglaubwürdig*,
- Mitarbeiter *zeigt kein Interesse, fertigt den Kunden ab, geht nicht auf Kunden ein*,
- Mitarbeiter ist *unemotional, unpersönlich, schnippisch, von oben herab, vorwurfsvoll*,
- Mitarbeiter *weiß nicht Bescheid, gibt unzureichende und zu allgemeine und zu viele Informationen*,
- Mitarbeiter *spricht zu schnell, überbetont, phrasenhaft, floskelhaft, monoton, einstudiert oder runtergeleiert*.

Im Ergebnis zeigt die Untersuchung von Beier (2015; veröffentlicht bei Beier/Pietschmann 2017; in Teilen auch bei Walther et al. 2016a), dass die ungeschulten Hörer die für die Untersuchung herangezogenen Gespräche (positive und negative Fallbeispiele) sehr differenziert beurteilten. So ließen sich (zwar nur recht grob) allgemeine Bewertungstrends der Probanden über den jeweiligen Gesprächsverlauf ausmachen und diese dem konkreten Gesprächsgeschehen zuzuordnen. Die statistische Auswertung der im CRM-Verfahren erhobenen Daten erfolgte anhand von Mittelwert, Median, Histogramm zur Häufigkeitsverteilung der Bewertungsklassen sowie dem Anstieg der jeweiligen Messkurve (Ermittlung über Differenzquotienten von aufeinanderfolgenden Messwerten) und lieferte eine detaillierte Auswertung für jedes der vier untersuchten Gespräche (vgl. Beier 2015, 35 ff.).

Über alle vier der bei Beier (ebd.) untersuchten Gespräche hinweg lassen sich aufgrund der Probandenkommentare allgemeine Bewertungsmuster ableiten. Einer **negativen Wirkung und Bewertung** liegen folgende auffällige Gesprächsverhaltensweisen zugrunde:

- Gesprächseinstiege werden meist negativ bewertet, sprecherisch sind diese Anfangssequenzen stark auffällig bzw. ausgesprochen stereotyp (hohes Tempo, ausschweifender Melodieverlauf, viele starke Akzente, mitunter sinnferne Gliederung),
- ungenügendes Eingehen auf das zum Ausdruck gebrachte Desinteresse der Kunden,
- auffällige Sprechdruckmuster wie Frageintonation (Stimmhebungen zu jedem Äußerungsende) oder Akzenthäufungen; leise und behauchte Sprechweise; unpassende Akzentuierung und Melodiespitzen,
- häufige Frageanhängsel und zögerlich stockende Sprechweise.

Einer **positiven Wirkung und Bewertung** liegen folgende auffällige Gesprächsverhaltensweisen zugrunde:

- Aufnehmen und Bearbeiten von Kundenanliegen mit beratendem Habitus,
- gezieltes Nachfragen bezüglich des Kundenanliegens,
- transparente Erläuterung bei für Kunden nicht einzusehenden Sachverhalten,
- sachliche Ansprechhaltung und authentische, sympathische Wirkung,
- langsames, ruhiges Sprechtempo und angemessene Akzentuierung,
- Gesprächszusammenfassung und Darstellung des konkreten Verbleibs und freundliche Verabschiedung.

Die Analyse der sprecherisch-stimmlichen Parameter durch drei Experten offenbarte die Auffälligkeiten der Sprechweise der Kundenberater. Die leitfadengestützten Anfangs- und Schlussequenzen sind zum Teil durch *sinnwidrige Gliederung, Überakzentuierung, übermäßige Melodisierung, starke Behauchtheit, zu schnelles Sprechtempo* und *übertriebene Intimität* gekennzeichnet. Dies lässt die Mitteilungen der Agenten aufgesetzt und nicht authentisch wirken. Gleiches tritt ein, wenn Mitarbeiter zu starr dem Skript folgen, anstatt flexibel davon abzuweichen, um ein vorhandenes Kundenanliegen angemessen lösen zu können. Findet ein flexibler Umgang mit dem Leitfaden statt, hat dies auch Einfluss auf die sprecherisch-stimmlichen Ausdrucksmittel.

Was die Untersuchung Beiers nicht oder kaum leistet, ist eine Zusammenführung der Ergebnisse, d.h. der Bezug der verlaufsbezogenen, intuitiven und reflektierten Wirkungserfassung zum eigentlichen Gesprächsgeschehen. So wird zwar deutlich, an welchen Stellen die Bewertungskurven der Probanden deutlich ansteigen oder abfallen, ein Bezug zum interaktiven Gesprächsprozess wird, über die Beschreibung der Gesprächsphase und des Sprechausdrucks der Agentinnen, nicht hergestellt. Zudem sind die Bewertungsmuster der Probanden der CRM-Erhebung ausgesprochen inhomogen. Diese Inhomogenität ist wohl auch

der uneindeutigen Instruktion der Probanden bei der CRDI-gestützten Wirkungserfassung geschuldet (siehe Beier 2015, 26). Zugleich nötigen die Ergebnisse zu einer grundlegenden Reflexion des CRM-Verfahrens in Bezug auf die Wirkungserfassung der hochkomplexen Stimuli in Form von interaktiven Gesprächsprozessen, die zudem aus externer Beobachterperspektive beurteilt werden.

4.3.3 Emotionssignalisation und -erkennung in professionellen Telefongesprächen

Die Untersuchung der Emotionssignalisation sowie die automatisierte Erkennung emotionaler Sprechweisen bilden einen weiteren Themenschwerpunkt der Auftragsforschung. Das Bestreben um die sichere Erkennung und den unmissverständlichen Ausdruck von Emotionen verbindet verschiedenste Unternehmensbereiche innerhalb der Callcenterbranche (Callcenterunternehmen vgl. z.B. Internetquelle 13, Auftraggeber von Kundendienstleistungen oder it-Unternehmen vgl. z.B. Internetquelle 14). Das große Interesse an der Erkennung und Klassifizierung der in Kundengesprächen geäußerten Emotionen gründet wohl auch auf die in Kap. 3.1 dargestellte Gesprächskonzeption der Branche. Die Untersuchung des Ausdrucks und der Erkennung emotionaler Sprechweisen zählt nach dem sprechwissenschaftlichen Fachverständnis zwar in den Bereich der Sprechwirkungsforschung, hat sich jedoch im Rahmen des Forschungsschwerpunktes zur professionellen Telefonie inzwischen als eigener Forschungsschwerpunkt herausgelöst und soll im Folgenden gesondert dargestellt werden.

Grundlegend ist die Erkenntnis, dass Sprechausdrucksmerkmale einen entscheidenden Anteil an der Emotionssignalisation tragen. Die Fokussierung auf den Ausdruck positiver Emotionen führt in der Callcentertelefonie zu erheblichen Stilisierungen der Sprechweise z.B. durch das geforderte ‚Stimmlächeln‘ (Hirschfeld/Neuber 2011, 18; vgl. auch Festl 2013). Derartigen Phänomenen und Besonderheiten der Emotionssignalisation wurde bisher in verschiedenen Studien systematisch nachgegangen, die sich in den Bereich der kontextfreien (und späteren automatisierten) Emotionserkennung (Kap. 4.3.3.1) und den Bereich der Beschreibung und Bestimmung stilisierter emotionaler Sprechweisen (Kap. 4.3.3.2) differenzieren lassen.

4.3.3.1 Kontextunabhängige Emotionserkennung

Ausgangspunkt bildete auch hier das bereits erwähnte Projekt zum semantik- und emotionsbasierten Gesprächs-Management in der Kundenbetreuung (*SIG-*

MUND) mit der *itCampus Software- und Systemhaus GmbH*. An dem o.g. Korpus von Verkaufsgesprächen (Gesprächskorpus I_Telefonverkauf Anhang A.1) sollten emotionale Sprechausdruckweisen von Agenten und Kunden zunächst identifiziert und annotiert, später auditiv und akustisch analysiert werden. Auch hier lag das Ziel in der Ableitung von Hypothesen und Algorithmen zur automatisierten Erkennung emotionaler Sprechweisen in der Callcentertelefonie. Zusätzlich wurden die als emotional gekennzeichneten Gesprächspassagen auf den Gebrauch und das Auftreten bestimmter Emotionswörter untersucht. Die derart erstellten Wortlisten lieferten die Grundlage für das semantisch basierte *keyword-spotting*. In dieser Kombination aus semantischer und phonetischer (akustischer) Analyse sollte das zu entwickelnde *Coaching-Tool (VocalCoach)* die agenten- und kundenseitigen Emotionssignalisationen zum Zweck der gezielten Intervention z.B. beim Auftreten negativer Emotionen automatisch und in Echtzeit erkennen.

Vision und Ziel vieler Callcenter und IT-Unternehmen ist ein computergesteuertes Echtzeit-Feedback sowie eine darauf basierende Anleitung der Agenten für den gezielten Einsatz positiver Emotionen wie Freude, Lob, Begeisterung, Anerkennung, Wertschätzung oder Natürlichkeit und Authentizität. Die differenzierte und v.a. treffsichere automatisierte Erkennung emotionaler vs. sachlicher Äußerungssequenzen stellt dabei die Basis auf dem Weg zur computergestützten Emotionsarbeit dar. Problematisch ist neben diesem technischen Ansatz zur gezielten Steuerung der Beziehungs- und Emotionsarbeit in Kundengesprächen auch das abweichende Begriffsverständnis. Der Emotionsbegriff wird nämlich viel weiter gefasst als im wissenschaftlichen Verständnis. In der Callcenterpraxis fungiert der Begriff der Emotionalität weithin als Oberbegriff einerseits für die Persönlichkeitswirkung der Agenten und andererseits für die agentenseitigen Strategien und Verhaltensweisen zur Gestaltung der Beziehungsebene zum Kunden (vgl. z.B. Lieven 2009, der sich in seiner Untersuchung zum Zusammenhang von Markenidentität und Mitarbeiterverhalten in Kundentelefonaten diesem weiten Emotionsbegriff anschließt und unter Emotionen z.B. Desinteresse, Antipathie, Ungeduld, Ablehnung oder Distanz subsummiert). Folgt man diesem Verständnis, geht es bei der angestrebten Erkennung emotionaler Sprechweisen im Callcenterkontext nicht um Emotionserkennung im eigentlichen Sinn, die aus wissenschaftlicher Perspektive vorwiegend die Erkennung von Basisemotionen wie Ärger, Angst, Freude, Ekel, Langeweile und Trauer zum Gegenstand hat (vgl. Mielau 2011, 28). Gemeint ist vielmehr eine Art automatisierter Persönlichkeits- und Wirkungscan der agentenseitigen Sprach-, Sprech- und Verhaltensweisen.

Mielau (2011 und 2009) ging der Frage nach, welche prosodischen Parameter eine kontextfreie Zuordnung emotionaler Sprechweisen im Bereich der professionellen Telefonie ermöglichen (vgl. 2011, 27) und betrachtete dazu entsprechend der Basisemotionen ärgerliche, ängstliche, angeekelte, traurige, gelangweilte und freudige Sprechweisen. Der Verdienst dieses theoretischen Exkurses liegt v.a. in der Berücksichtigung der für die professionelle Telefonie geltenden Rahmenbedingungen bei der Ableitung der spezifischen und akustisch messbaren Parameter(-konstellationen). Auf der Grundlage des nach Basisemotionen annotierten Gesprächskorpus telefonischer Verkaufsgespräche kommt Mielau (2009) zu dem Schluss, dass (ebd. 22):

- negative emotionale Sprechweisen agentenseitig kaum oder nur höchst selten zu erwarten und zu beobachten sind, da diese den institutionell vorgegebenen Verhaltenskodizes im Kundenkontakt widersprechen,
- die agentenseitig auftretenden und beobachtbaren emotionalen Sprechweisen komplexe Formen annehmen, also Mischformen verschiedener emotionaler Zustände sind, da tatsächliches und gefordertes emotionales Erleben der Agenten korrespondiert.

Mit Blick auf die apparativ-akustische Erfassung emotionaler Sprechweisen im Bereich der professionellen Telefonie erweisen sich die zweidimensionalen Emotionsmodelle als hilfreich, z.B. von Kehrein (2002) oder die von Scherer (2005) prototypisch abstrahierte Emotionsdimensionierung im Genfer Emotionsrad (*Geneva Emotion Wheel* (GEW) vgl. Scherer 2005, 723). Weil die o.g. Basisemotionen in alltäglichen (auch institutionellen) Gesprächen nur selten vorkommen und der „Emotionsausdruck oft starken sozialen Beschränkungen unterliegt“ (Kehrein 1998, 172), empfiehlt sich eine weniger statische Einteilung emotionaler Zustände – diese Möglichkeit bieten zweidimensionale Emotionsmodelle. Sie unterscheiden in eine Erregungs- bzw. Aktivierungsdimension (*high / low control* im GEW) und eine Valenzdimension. Insbesondere die Aktivierungsdimension (bzw. Kontrolldimension) eignet sich gut für die Operationalisierung und akustische Messung emotionaler Sprechweisen, da diese stark mit der physiologischen Erregung korreliert, dabei unmittelbar Einfluss auf gesamt-körperliche (An-)Spannungsverhältnisse nimmt und sich damit auch auf die Stimm- und Lautbildung (Phonation und Artikulation) auswirkt.

Innerhalb dieser mehrdimensionalen Emotionsmodelle stellen die Basisemotionen gewissermaßen die Extrem- oder Endpunkte dar, die entsprechend auch als Kardinal-Emotionen bezeichnet werden. Als Ausprägungen emotionaler Zustände in ihrer reinsten und extremsten Form bilden sie die Referenzpunkte für die Einordnung und Beschreibung weniger stark ausgeprägter Emotionen (vgl. Mielau 2009, 34).

Bezogen auf die Erkennung emotionaler Sprechweisen im Bereich der professionellen Telefonie zieht Mielau folgende Schlüsse, die künftige Untersuchungen – auch im Hinblick auf die beabsichtigte automatisierte Emotionserkennung – berücksichtigen sollten (vgl. 2011, 27):

- Emotionale Zustände eines Sprechers können nur als Abweichungen von den sprecherspezifischen Mittelwerten eindeutig erkannt werden, also als Abweichungen der sprecherspezifischen neutralen Sprechweise.
- Zur Ableitung möglicher Korrelationen zwischen emotionaler Erregung und der Veränderung phonetischer Parameter und Parameterkonstellationen erweist sich die Erregungs- bzw. Aktivierungsdimension als besonders aussagekräftig und stabil. Emotionserkennung sollte damit in erster Linie die sichere Erkennung des Erregtheitsgrades eines Sprechers zum Ziel haben.
- Die Sprechmelodie ist eines der wichtigsten Merkmale zur Signalisation von Emotionalität und erscheint als wichtiger Indikator bei der Emotionserkennung. Zugleich hat die Sprechmelodie gesprächsstrukturierende Funktion, was bei den Untersuchungen zum Emotionsausdruck stets berücksichtigt werden sollte.
- Die häufig als Interjektionen realisierten Partikeln (oft ein- oder zweisilbige Wörter ohne semantischen Gehalt „hmm“, „achso“, „ah“) sind wichtiger Anhaltspunkt für die Analyse von Intonationsmustern. Wenn sie als eigenständige kleinste Äußerungseinheiten fungieren, weisen sie dieselben Intonationskonturen wie Sätze auf und bieten damit den untersuchungsmethodischen Vorteil, dass gewissermaßen Prosodie ‚in Reinform‘ vorliegt. Sie treten oft an kommunikativ entscheidenden Stellen im Gespräch auf, was den Schluss nahelegt, dass sie als Basis emotionsspezifischer Merkmalsausprägungen sehr gut geeignet sind.
- Die Tatsache, dass Partikeln im Gespräch relativ häufig vorkommen, weil sie u.a. als Bestätigungssignale dienen und sich Sprecher wie Hörer durch das gegenseitige ‚Quittieren‘ die Störungsfreiheit des Gesprächsverlaufs rückversichern, unterstreicht deren außerordentliche Bedeutung für die Untersuchung emotionaler Sprechweisen im Bereich der professionellen Telefonie. Künftige Untersuchungen sollten daher den Analysefokus auf die prosodische Struktur von Bestätigungssignalen richten.

Anhaltspunkte für Erscheinungsformen emotionaler Sprechweisen im Kontext der professionellen Telefonie bieten v.a. die Emotionsausprägungen von Freude,

Langeweile und Ärger, weil davon ausgegangen werden kann, dass Ausprägungen der anderen Emotionsqualitäten, also ängstliche, angeekelte oder traurige Sprechweisen nicht bzw. nur in seltenen Ausnahmefällen vorkommen. Die nachfolgende Darstellung listet daher die emotionsspezifischen Parameter-Konstellationen für die ärgerliche, gelangweilte und freudige Sprechweise. Ergänzend sei angemerkt, dass der Ausdruck negativer Emotionen wie Ärger, wenn überhaupt, dann überwiegend kundenseitig zu beobachten ist, da institutionell vorgeschriebene Verhaltensmaßstäbe den Ausdruck von Verärgerung agentenseitig unterbinden.

- **Ärgerliche Sprechweise**

(Ausprägungsgrade z.B. als Ungeduld, Gereiztheit, Abweisung)

- erhöhter F_0 -Umfang, erhöhte mittlere Sprechstimmlage (F_0 -Mittelwert), erhöhtes F_0 -Minimum
- sprunghafte Anstiege der Grundfrequenz gekoppelt an erhöhte Intensität
- erhöhtes Sprechtempo im Vergleich zur neutralen Sprechweise
- verlängerte Laut- bzw. Silbendauer v.a. in betonten Silben
- geringe Anzahl an Laut-Elisionen und Assimilationen, d.h. geringerer Lautminderungsquotient (LMQ) als in neutraler Sprechweise
- Lage der Formanten zeigt an, dass Zielpositionen erreicht bzw. übertroffen werden, ein Indiz für die erhöhte Artikulationspräzision
- steile Verläufe der Transitionen als Zeichen schneller Artikulationsbewegungen und erhöhter Sprechgeschwindigkeit
- verringerte Bandbreiten der ersten beiden Formanten verweisen auf eine erhöhte Muskelspannung im gesamten Mund- und Rachenraum

- **Gelangweilte Sprechweise**

(Ausprägungsgrade z.B. als Gleichgültigkeit, fehlende Empathie)

- mittlere Sprechstimmlage (F_0 -Mittelwert) herabgesetzt im Vergleich zur neutralen Sprechweise
- verringerter F_0 -Umfang, verringerte F_0 -Variation
- geringeres Maß an Dynamik, im Äußerungsverlauf abnehmend
- verringertes Sprechtempo und damit einhergehend verlängerte Satzlänge
- unpräzise Artikulation mit hohem Anteil an Elisionen und Assimilationen
- Formanten erreichen nicht die für die Vokalqualitäten charakteristischen Referenzwerte
- vergrößerte Bandbreite der ersten beiden Formanten, vermutlich als Resultat der verminderten Spannungszustände
- korreliert stark mit dem ruhigen Pol der Erregungsdimension (grundsätzlich gekennzeichnet durch geringes Maß an muskulärer Spannung)

- **Freudige Sprechweise**

(Ausprägungsgrade z.B. als Über-/ Freundlichkeit und Kindlichkeit)

- ähnliche Parameter-Konstellationen wie für ärgerliche Sprechweise, also:
- erhöhter F_0 -Umfang, erhöhte mittlere Sprechstimmlage (F_0 -Mittelwert), erhöhtes F_0 -Minimum
- steile, sprunghafte Anstiege der Grundfrequenz gekoppelt an erhöhte Intensität
- allerdings nicht zwangsläufig erhöhtes Sprechtempo (wie bei ärgerlicher Sprechweise)
- Artikulationspräzision ähnlich ausgeprägt wie in neutraler Sprechweise (also nicht erhöht wie bei ärgerlicher Sprechweise)
- weder signifikant häufige Laut-Elisionen oder Assimilationen
- genereller Anstieg der ersten beiden Formanten durch erhöhte F_0 und Verkürzung des Ansatzrohres (durch Kehlkopfhebung und Lippenpreizung beim Lächeln)
- deutlich verringerte Bandbreite der Formanten durch erhöhte Erregungsstufe und damit einhergehende erhöhte Muskelspannung
- Formantenstruktur zeigt keine offensichtlichen Abweichungen hinsichtlich der angestrebten artikulatorischen Zielposition der einzelnen Vokale
- steile Verläufe der Transitionen als Zeichen schneller Artikulationsbewegungen und erhöhter Sprechgeschwindigkeit

Wenngleich diese Erkenntnisse wichtige Anhaltspunkte für die automatisierte Emotionserkennung und -klassifikation im Kontext der professionellen Telefonie liefern, wurde dieser Ansatz im Rahmen der Forschungsarbeit bisher nicht weiter verfolgt. Ein Grund dafür sind wohl auch die instrumentalistisch geprägten Vorstellungen in Bezug auf das Optimierungspotential erkannter und an die Agenten gefeedbackter Emotionen, die sich in der Callcenterbranche mit dem Bestreben um die automatische Emotionserkennung verbinden.

4.3.3.2 Beschreibung stilisierter emotionaler Sprechweisen

Auch im Kontext des jüngst abgeschlossenen Drittmittelprojektes *Empathischer serviceorientierter Kundendialog – Deskription und Didaktisierung* mit der *da-vero dialog GmbH* spielte die Emotionssignalisation und Beschreibung der sprecherisch-stimmlichen Emotionsindikatoren, vorrangig stilisierter emotionaler Sprechweisen, eine wichtige Rolle. Die Callcentertelefonie des Auftraggebers ist mit dem Schlagwort ‚emotionale Kundenbindung‘ überschrieben. Gemeint sind empathische und authentische Gespräche mit Kunden. Mit Blick auf die

erwünschte Emotionalität in den Kundendialogen beschäftigten sich die auditiven und akustischen Analysen im Rahmen dieses Drittmittelprojektes vorrangig mit dem angemessenen und glaubhaften Ausdruck von Emotionen in Abgrenzung zu Stilisierungen und Übertreibungen. Auch diese Erkenntnisse mündeten schließlich in der Didaktisierung für den ‚empathischen Kundendialog‘, insbesondere unter dem Aspekt der Ausdrucksgestaltung und den hierfür entwickelten *E-Learnings* (vgl. Kap. 5.1.2).

Untersucht wurden emotionale Aspekte wie Un-/Überfreundlichkeit (s.u. Tab. 15), aber auch, gemäß dem weiten Begriffsverständnis von Emotionalität in der Callcentertelefonie, Aspekte von Empathie (Tab. 16) in den Gesprächen.

Sprechausdrucksmuster	<i>überfreundlich (kindlich, kokettierend)</i>	<i>unfreundlich (ungeduldig, schroff)</i>
Melodieführung	- hohe mittlere Sprechstimmlage - stark bewegter Tonhöhenverlauf - gleitende Tonhöhenveränderungen	- leicht erhöhte mittlere Sprechstimmlage - bewegter Tonhöhenverlauf - großer Tonhöhenumfang - sprunghafte Wechsel
Stimmklang	- heller und weicher Stimmklang	- Tendenz zum ‚engen‘ Sprechen - hohe Sprechspannung
Sprechtempo	- mittleres Sprechtempo	- hohes bis sehr hohes Sprechtempo - nahezu keine Tempiwechsel
Akzentuierung	- dynamisch-melodisch - Anzahl angemessen	- dynamisch-melodisch - Anzahl angemessen
Rhythmus	- legato	- dynamisch-melodisch - mittel bis sehr staccato (abgehackt / abrupt)

Tabelle 15: Ergebnisse des Seminars „Auditive und akustische Analysen“ Wintersemester 2011/12 zur Untersuchung emotionaler Sprechweisen in der telefonischen Haltearbeit – Musterbeschreibung ‚über- vs. unfreundlich‘

Sprechausdrucksmuster	<i>empathisch (interessiert, beteiligt)</i>	<i>anteilslos (gelangweilt, unbeteiligt)</i>
Melodieführung	<ul style="list-style-type: none"> - hoher Tonumfang - starke Melodiestchwankungen/ Tendenz Sprechgesang - Lösungstiefe 	<ul style="list-style-type: none"> - teils wenig unbewegter, teils gleichförmiger Tonhöhenverlauf - geringer Tonhöhenumfang - wiederholende Melodiemuster - Wirkung: leiernd
Stimmklang	<ul style="list-style-type: none"> - heller Stimmklang 	<ul style="list-style-type: none"> - teils verlagerter Stimmklang - geringe Sprechspannung
Sprechtempo	<ul style="list-style-type: none"> - wechselnder Geschwindigkeitsverlauf - Silbendehnungen 	<ul style="list-style-type: none"> - gleichförmiger Geschwindigkeitsverlauf
Akzentuierung	<ul style="list-style-type: none"> - starke, sinntragende Akzente - überwiegend melodische Akzente 	<ul style="list-style-type: none"> - wenige und schwache Akzente - überwiegend melodisch realisierte Akzente
Rhythmus	<ul style="list-style-type: none"> - legato 	<ul style="list-style-type: none"> - legato-Rhythmus - ungefüllte Pausen - kein zusammenhängender Sprechfluss
Artikulation	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Artikulationspräzision v.a. bei den Vokalen 	<ul style="list-style-type: none"> - sehr unpräzise und ungespannt

Tabelle 16: Ergebnisse des Seminars „Auditive und akustische Analysen“ Wintersemester 2011/12 zur Untersuchung emotionaler Sprechweisen in der telefonischen Haltearbeit – Musterbeschreibung ‚empathisch vs. anteilslos‘

Wie aus den Tabellen deutlich wird, lag das Ziel der Analysen darin, Musterbeschreibungen der stilisierten emotionalen Sprechweisen zu generieren. Entgegen dem oben skizzierten Ansatz zur kontextfreien, automatisierten Emotionserkennung führte der hier verfolgte Ansatz, Musterbeschreibungen an Fallanalysen vorzunehmen, zu der Erkenntnis, dass die gefundenen stilisierten emotionalen Sprechweisen nicht kontext- und inhaltsfrei generalisierbar sind.

Die Ergebnisse legen nahe, dass eine kontextfreie und v.a. rein prosodische Analyse der gefunden emotionalen Sprechweisen nur schwer möglich ist, z.B. wenn sich Aussageinhalt und Sprechstil einander widersprechen oder wenn emotional stilisierte Sprechweisen in deutlichem Kontrast zur initialen Gesprächssituation oder dem aktuellen Gesprächsstand stehen.

4.3.4 Sprechwirkungen und kommunikative Anforderungen in der interkulturellen professionellen Telefonie

Mit dieser Ausrichtung des Forschungsschwerpunktes rückt ein nicht zu unterschätzender Teil der professionellen Telefonie in das Blickfeld: das *Offshore*-Geschäft. Gemeint ist das in der Wirtschaft gängige Prinzip des Ausgliederns von Produktions- und Dienstleistungszweigen in Billiglohnländer (*Outsourcing*), das auch vor der Callcenterbranche bzw. der telefonischen und virtuellen

Kundenbetreuung nicht haltmacht. So gewinnen Fragen der interkulturellen Kommunikation, wie z.B. die der intendierten und nicht intendierten emotionalen Wirkung von Agenten in telefonischen Kundengesprächen, enorm an Bedeutung für die Forschungsarbeit und deren programmatische Ausrichtung (vgl. Hirschfeld/Stock 2017; Hirschfeld/Neuber 2011). Grundlegend ist dabei die Frage, welche Kommunikationsstörungen als interkulturell bedingt aufgefasst werden können und welche spezifischen Anforderungen der interkulturellen telefonischen Kundenbetreuung daraus erwachsen.

Gespräche und Gesprächsdienstleitungen im interkulturellen Kontext stellen spezifische Anforderungen an die Kundenberater und erfordern z.T. spezifische kommunikative Kompetenzen, die der interkulturellen Gesprächssituation Rechnung tragen (vgl. Zarend 2015, 14). Das Fehlen des visuellen Kanals als sprachbegleitende Interpretationsquelle des Gesagten, die inhaltliche Komplexität und das damit verbundene Fachvokabular sowie die formale Gesprächssituation zählen zu den erschwerenden Kommunikationsanforderungen für Nicht-Muttersprachler (ebd.). Untersuchungen, denen im Rahmen dieses Forschungsschwerpunktes nachgegangen wird, fragen u.a. nach (vgl. Hirschfeld/Stock 2017, 189; Hirschfeld et al. 2011, 19):

- den Spezifika interkultureller Telefongespräche im Kundenservice,
- dem für die erfolgreiche Kommunikation notwendigen Fach-, Sprach- und Handlungswissen der Kundenberater,
- den möglichen Störungen und störungsverursachenden Faktoren auf der rhetorischen, pragmatischen, sprachlichen und parasprachlichen Ebene,
- den Effekten des fremden Akzents in Bezug auf die Herstellung von Verständlichkeit und Vertrauen,
- den Ursachen für Kommunikationsstörungen und erfolgskritische Gesprächsverläufe, hervorgerufen z.B. durch Missverständnisse oder unintendierte Emotionalität.

Teilaspekten dieser Fragestellungen wurde bisher v.a. im Rahmen von Qualifikationsarbeiten nachgegangen, so in der Arbeit von Seißler (2009) zum Schulungsbedarf der Agenten mit russischer Muttersprache, bei Li (2010) zur Herstellung von Interkulturalität und den damit verbundenen Kommunikationsstörungen oder bei Schwitzke (2013) zu den prosodischen Merkmalen bei Reklamationen in der telefonischen Kundenbetreuung. Darüber hinaus beschäftigte sich das Promotionsprojekt von Zarend (2015) mit dem Phänomen der Höflichkeit in der interkulturellen Kundenkommunikation. Im Zentrum dieses Forschungsschwerpunktes steht eine Kooperation, die im Rahmen der Germanistischen Institutspartnerschaft zwischen dem Seminar für Sprechwissenschaft und Phonetik der MLU und dem *Phonetischen Zentrum der Staatli-*

chen Universität Woronesh entstanden ist. In Folge dieser interkulturellen Wissenschaftskooperation konnte unter Einbindung der Wirtschaft ein Korpus telefonischer Kundenbetreuungsgespräche eines großen deutschen Unternehmens mit Servicestandort in Woronesh erstellt werden. Gegenstand dieses Gesprächskorpus XII_Helpdesk_interkulturell (vgl. Korpusübersicht in Anhang A.1) sind Gespräche des technischen Supports der Firma Siemens, bei dem deutsche Kunden russischsprachige Mitarbeiter mit der Berufssprache Deutsch zur Lösung software-technischer Probleme kontaktieren. Der Zugang zu diesem Gesprächskorpus und die zeitgleich vom Unternehmen erbetene Unterstützung bei der gesprächsrhetorischen Personalschulung lieferte Ansatzpunkte für die o.g. Forschungsarbeiten (vgl. Hirschfeld/Zarend/Zubchenko 2011, 18 ff.). Neben den Forschungsarbeiten fanden regelmäßig Mitarbeiterschulungen in den Bereichen Rhetorik und Phonetik durch Absolventen der Halleschen Sprechwissenschaft statt.

Auch das Projekt *Empathischer serviceorientierter Kundendialog – Deskription und Didaktisierung* mit der *davero dialog GmbH* berührte Fragen der interkulturellen Kommunikation. Allein 16 Gespräche aus dem Korpus X_Kundenbindung_Rückruf (das entspricht knapp einem Viertel aller Gespräche siehe Anhang A.1) fanden zwischen deutschsprachigen Agenten und Nicht-Muttersprachlern statt. Leitende Untersuchungsfragen, die sich aus diesen vergleichsweise häufig auftretenden Gesprächskonstellationen ergeben, sind:

- Wie gehen die Agenten mit dieser besonderen Gesprächssituation um?
- Gehen sie in ihrem Gesprächsverhalten und ihrer Sprechweise auf ihre nicht-muttersprachlichen Gesprächspartner ein?
- Verlassen sie zugunsten der Verständnissicherung die vorgegebene Struktur des Gesprächsleitfadens?
- Welche spezifischen Anforderungen und Kompetenzen erfordern solche Gesprächskonstellationen?

Fragen der Interkulturalität sind damit auch für die telefonische Kundenbetreuung innerhalb Deutschland relevant. Dies zeigt sich in jüngerer Zeit in der Einrichtung sog. *Ethno-Hotlines* in vielen Callcenterunternehmen, bei denen nicht-deutschsprachige Kunden von bi- oder multilingualen Mitarbeitern bestenfalls in ihrer Muttersprache oder einer ihnen bekannten Fremdsprache betreut werden.

- **Merkmale und Besonderheiten der institutionellen interkulturellen Kundenkommunikation**

Viele Forschungsvertreter betrachten Formen der interkulturellen Kommunikation als besonders störanfällig bzw. „als ‚Ort des kommunikativen Missverständnisses‘ schlechthin“ (Liedke 2002, 198). Der Begriff des ‚Kommunikationskonfliktes‘ (z.B. Hirschfeld et al. 2010, 45) fungiert in diesem Kontext als Oberbegriff für sämtliche Formen von Verständigungsbeeinträchtigungen: Die Rede ist wahlweise von Missverstehen, Missverständnissen, Störungen oder Problemen. Für die interkulturelle Kommunikation grundlegend ist die Annahme, dass eine enge Verbindung zwischen Kultur und Sprache besteht und sich die kulturelle Prägung auch maßgeblich im kommunikativen Handeln und Verhalten niederschlägt (Hirschfeld/Stock 2017, 186; Hirschfeld/Neuber/Stock 2010, 52). Kulturell geprägtes Wissen, Vorerfahrungen und Konventionen werden in die interpersonelle Kommunikation übertragen. Störungen können entstehen, wenn Gesprächsbeteiligte in der Kommunikation auf unterschiedliche Orientierungssysteme referieren, da sie beispielsweise aus unterschiedlichen Nationen, Organisationen oder Gruppen stammen (Hirschfeld/Neuber/Stock ebd.).

Prägend für telefonische Kundengespräche mit interkulturellem Hintergrund ist zunächst die grundlegende Erkenntnis, dass Störungen und Konflikte im Gegenstandsbereich der sprechsprachlichen Kommunikation keine Randerscheinungen darstellen, sondern als systeminhärente Faktoren zu den Wesensmerkmalen mündlicher Kommunikation zählen (vgl. Hirschfeld et al. 2010, 44). Kommunikationskonflikte treten generell im Bereich mündlichen Kommunikation z.B. dann auf, wenn Gesprächspartner auf die *Äußerungsform* ihres Gegenübers empfindlich reagieren, weil die eigentlich gemeinten Äußerungsinhalte nicht verstanden werden oder unbeabsichtigt verdeckt bleiben. Das ist i.d.R. der Fall, wenn die Form-Funktions-Beziehung der konkret gebrauchten Ausdrucksmittel in einer gegebenen Kommunikationssituation nicht ein-eindeutig ist und auch der Situationsbezug diese Mehrdeutigkeit nicht vollends aufhebt. Irritationen, Missdeutungen und Imageverletzungen sind die Folgen und Ursachen von Konflikten im Verständigungshandeln, wobei die Endpunkte der Kommunikation von ‚umfassender Verständigung‘ und ‚totalem Fehlschlag‘ als graduell bedingt zu verstehen sind. Das eigentliche Bemühen der beteiligten Gesprächspartner um ‚Gemeinsamkeit‘ und ‚Verständigung‘ zeigt sich in ihrem Reparaturverhalten, welches in Kontexten der interkulturellen Kommunikation beobachtungsgemäß auffällig belastend zutage tritt (ebd. 45 ff.).

Neben morphologisch-syntaktischen und lexikalisch-semantischen Besonderheiten der jeweiligen Sprache nehmen der fremde Akzent und kulturell geprägte Kommunikationsgewohnheiten und -konventionen Einfluss auf die interkulturelle Kommunikationssituation. Diese können die Gesprächsführung und die damit verbundenen Rituale, den Emotionsausdruck, das Ansprechen und die Behandlung von Themen und den Umgang mit dem Gesprächspartner betreffen (vgl. Hirschfeld/Stock 2010, 13).

Zu den o.g. Besonderheiten der interkulturellen Kommunikation (sprachliche und kulturelle Divergenzen) treten in der professionellen Telefonie Aspekte der institutionellen Kommunikation (Experten-Laien-Kommunikation, fachlich-institutionelle Divergenzen) sowie Aspekte der indirekten, d.h. medial vermittelten Kommunikation (Wegfall des visuellen Kanals) hinzu (vgl. Hirschfeld/Stock 2017 183 ff.). Das Phänomen der (z.T. mehrfach) ‚gekreuzten Asymmetrien‘ (vgl. Brüner 1997, 256) wird in interkulturellen Kommunikationssituationen besonders komplex, denn als Muttersprachler sind die Kunden den Agenten, die keine Muttersprachler sind, sprachlich überlegen (vgl. Zarend 2015, 116). Für die Berater stellen die (fremd-)sprachliche und sprecherische Anpassung an das Fachwissen der Kunden einerseits und der zeitgleiche Ausdruck des eigenen Expertentums eine besondere Schwierigkeit dar. Hier tritt der fremde Akzent mitunter als besonders störend in Erscheinung. Zusammen mit der oft eingeschränkten Ausdrucksfähigkeit in der fremden Sprache führt er häufig dazu, dass die Agenten von den Kunden als inkompetent, unhöflich und ungeschult wahrgenommen werden (vgl. ebd. und Seißler 2009).

Für die Untersuchung der phonetischen und rhetorischen Sprechwirkung in interkulturellen Kommunikationskontexten interessiert v.a. Funktionalität der paraverbalen Ebene, auf der die Schallmerkmale als physiognomische und pathognomische Ausdrucksmittel fungieren und dabei parasemantische, -syntaktische, -pragmatische und dialogische Funktionen übernehmen (Hirschfeld et al. 46 ff.). Der Wirkungsbegriff wird in den Untersuchungen konzeptualisiert und operationalisiert „als das bewusste und unbewusste, mit Folgehandlungen verbundene Reagieren des Rezipienten auf paraverbal fungierende phonetische Formelemente der Äußerung in der kommunikativen Phase“ (Hirschfeld et al. 2010, 60). Im Kommunikationsprozess unterliegen die mit der Wirkung verbundenen Reaktionen einer fortwährenden Situationsdefinition der Gesprächspartner, „[...] eine Definition, die in der IK [Interkulturellen Kommunikation J.P.] maßgeblich durch eine fremdkulturelle Distanz bestimmt wird und vorwiegend in Meinungen, Attitüden oder Emotionen zum Ausdruck kommt“ (ebd.).

Dem fremden Akzent können in diesem Kontext mindestens zwei Effekte zugeschrieben werden: Zum einen markiert sein Auftreten eine gegebene Kommunikationssituation als interkulturell und schafft damit das Bewusstsein „[...] dass in dieser interkulturellen Situation nicht zwingend auf gemeinsames kulturelles Wissen zurückgegriffen werden kann“ (Zarend 2015, 87) bzw. dass für diese Kommunikationssituation unterschiedliche Orientierungssysteme kookkurrieren. Damit verbunden ist i.d.R. eine Erweiterung des Angemessenheitsspielraumes, d.h. eine potentiell größere Akzeptanz gegenüber unangemessenen Verhaltens- und Ausdrucksformen. Unangemessenes kommunikatives Verhalten ist zumindest bedingt zu erwarten und wird eher entschuldigt. Zum anderen kann der fremde Akzent Verstehensprobleme und Kommunikationsstörungen hervorrufen, „da vor allem die Prosodie dazu beiträgt, Äußerungen zu strukturieren und emotionale Befindlichkeiten auszudrücken.“ (ebd. 88). Auswirkungen können auf allen Ebenen des Gesprächs beobachtet werden und auch das Verhältnis der Gesprächspartner kann negativ beeinflusst werden, wenn der fremde Akzent z.B. zu Fehleinschätzungen der Persönlichkeit, Kompetenz, Höflichkeit oder zur Aktivierung bestimmter Stereotype und Vorurteile führt (ebd. 54). Für die professionelle Telefonie belegen Nogly et al. (2006) Negativeffekte des fremden Akzents, die sich auch im Qualitätsempfinden der Kunden niederschlagen. Den Untersuchungen zufolge beeinflusst die Sprachqualität (charakterisiert durch Akzent und sprachliche Attraktivität) das Kundenempfinden signifikant und die fremdsprachigen Agenten erscheinen den befragten Kunden (1600 befragte Personen) weniger angenehm, so dass sie die Beratungsleistung eines inländischen Callcenters vorziehen würden.

4.3.4.1 Störungspotential und Konflikte in der interkulturellen Telefonie

Li (2010) folgt in ihrer Studie dem sozialkonstruktivistischen Verständnis des Kulturbegriffs und damit der Frage, wie Kultur und Kulturunterschiede in telefonischen Kundengesprächen interaktiv hergestellt werden und welche kommunikativen Störungen und Konflikte diese interaktiven Kultur-Konstruktionen hervorrufen (ebd. 2). In den Modellvorstellungen zur Herstellung von Interkulturalität in Gesprächen spielen Wissensasymmetrien eine zentrale Rolle (vgl. Hirschfeld/Stock 2017, 186 f.). Nach diesem Verständnis äußert sich die Konstruktion kultureller Zugehörigkeit und kultureller Differenzen in Gesprächen über Unterschiede im sozialen Wissensvorrat der Mitglieder unterschiedlicher Gesellschaften. Diese Wissensasymmetrien werden als ursächlich für das Auftreten von Kommunikationsstörungen betrachtet, gleichwohl sie nicht zwangsläufig in solcherart Konflikten münden müssen. Grundlegend ist der Gedanke,

dass der soziale Wissensvorrat auch innerhalb einer National- oder Sprechgemeinschaft variiert, Wissensunterschiede damit auch in intrakulturellen Gesprächssituationen auftreten, „speziell wenn die Gesprächsteilnehmenden verschiedene soziokulturelle oder institutionelle Hintergründe besitzen“ (Li 2010, 8). Teilnehmer in Gesprächen nutzen unterschiedliche Darstellungsformen und Verfahren, um auf Wissensunterschiede explizit oder implizit hinzuweisen bzw. darauf zu schließen. Darunter fallen z.B. interaktive Hyperkorrekturphänomene, implizite und explizite Antizipationen von Wissensdifferenzen in Bezug auf die eigene Kultur oder eben phonetisch-phonologische Mittel bzw. der fremde Akzent (vgl. Günther/Luckmann 2002; Siegfried 2005).

Ausgehend von der Grundannahme, dass Gespräche, in denen Interkulturalität hergestellt wird, besonders störanfällig und konfliktträchtig sind, verbindet Li in einer qualitativen Fallanalyse das Konzept der Herstellung von Interkulturalität auf der Basis von Wissensasymmetrien mit dem der Kommunikationsstörung. An einem Gespräch aus dem Korpus XII ‚Helpdesk_interkulturell‘ (vgl. Anhang A.1) des *Global Production Center Voronezh* der Firma *Siemens* untersucht die Autorin beispielhaft die interaktive Herstellung unterschiedlicher Formen von Wissensasymmetrien sowie die Arten und Ebenen der in dem Gespräch offenkundig zutage tretenden Kommunikationsstörungen, um dann Zusammenhänge zwischen den beiden Phänomenen abzuleiten (Li 2010, 21).

Dazu untersucht sie in einem ersten Schritt, ob und in welcher Weise sich die beteiligten Gesprächspartner des analysierten Beispielgesprächs sprecherisch und sprachlich Fremdheit zuschreiben und somit Interkulturalität interaktiv herstellen (ebd. 22). Im zweiten Schritt überprüft sie, an welchen Stellen im Gespräch Kommunikationsstörungen auftreten, welcher Art diese sind und welche aus dem Gespräch ablesbaren Ursachen dafür verantwortlich zeichnen. Der letzte Untersuchungsschritt soll zeigen, „ob ein Zusammenhang zwischen den Kommunikationsstörungen und den hergestellten Wissensasymmetrien konstruiert werden kann, sodass man unter konstruktivistischen Prämissen von interkulturellen Kommunikationsstörungen sprechen kann“ (ebd.). Die eigentliche Gesprächsanalyse erscheint entgegen des konversationsanalytischen Paradigmas allerdings wenig materialbasiert und ausgesprochen interpretativ. Insgesamt fehlt es der Analyse v.a. auf linguistischer Ebene an Fundament. Dennoch seien hier die zentralen Befunde dieser Fallanalyse aufgegriffen, die das problematische Gesprächsverhalten und Konfliktpotential erkennen lassen (Li 2010, 24 ff.):

- Die Abwehr von Zuständigkeit gleich zu Beginn des Gesprächs bei der Problemdarstellung und Ratifikation durch die Agentin und die darauffolgende von der Kundin initiierte Reparatursequenz, in der die Zuständigkeit verhandelt wird.
- Die mangelnde Hilfsbereitschaft und (vermutliche unintendierte) Unhöflichkeitswirkung der Beraterin, nachdem die Kundin die Lösung ihres technischen Problems mehrfach als dringlich dargestellt hat, die im Gesprächsverlauf als implizite Kommunikationsstörung zutage tritt.

Diese Diskrepanz zwischen Sprecher-Intention (die Beraterin beabsichtigte vermutlich nicht ihre unhöfliche Wirkung) und Hörer-Wirkung (die Kunden bricht das für sie erfolglose und unkooperative Gespräch ab) dürfte zumindest anteilig auf den fremden Akzent zurückzuführen sein.

4.3.4.2 Höflichkeit in der interkulturellen Servicetelefonie Russisch – Deutsch

Die Zuschreibung von Unhöflichkeit ist zweifelsohne ein Phänomen unintendierter Wirkung im Kontext der interkulturellen professionellen Telefonie. Kundenfreundlichkeit und Höflichkeit sind die zentralen Gesprächsmaximen in der Kundenkommunikation (vgl. Kap. 3.1.3 und Lieven 2009) und werden in Servicegesprächen von Kunden erwartet, wobei der Höflichkeit in der Erwartungshaltung offenbar größeres Gewicht zukommt (vgl. Zarend 2015, 179). Während in der intrakulturellen professionellen Telefonie (Deutsch-Deutsch) typischerweise sprachliche und sprecherisch-stimmliche Übermarkierungen von Höflichkeit (und Freundlichkeit) zu beobachten sind, treten in interkulturellen Gesprächskontexten systematische Unhöflichkeitsdemonstrationen zutage, die wohl in erster Linie als unintendierte Effekte des ‚fremden Akzents‘ zu bewerten sind.

In ihrer Dissertation betrachtet Zarend (2015) in einer als Fallanalyse (Korpus XII ‚Helpdesk_interkulturell‘) angelegten Untersuchung die Wirkung unterschiedlicher Höflichkeitsgrade und deren Manifestationen auf der sprachlichen und parasprachlichen Ebene in telefonischen Servicegesprächen zwischen russischen Muttersprachlerinnen (vier Agentinnen) und deutschen Kunden. Methodisch verbindet sie Sprechwirkungsforschung, Gesprächsanalyse und Sprechausdrucksanalyse (auditive und akustische Analysen), um die phonetischen und rhetorischen Merkmale von Unhöflichkeit in der interkulturellen Servicetelefonie zu ermitteln. Unter Bezug auf linguistische Höflichkeitstheorien versteht sie Höflichkeit dabei als interaktionales Phänomen, das als Form angemessenen

Verhaltens, welches den Erwartungen des Gesprächspartners entspricht, in der Interaktion nicht auffällt oder thematisiert wird (ebd. 75). Im Mittelpunkt der Untersuchung steht daher unhöfliches Verhalten, das auch von Laien als solches erkannt wird (ebd.).

Mit diesem Ansatz, das Phänomen der (Un-)Höflichkeit empirisch zu untersuchen, analysiert Zarend, in Anknüpfung an Bendel (2007), nicht nur die individuell-stilistischen Ausdrucksformen von (Un-)Höflichkeit, sondern auch die Einschätzung des Höflichkeitsgrades durch ungeschulte deutsche und russische Hörergruppen. Damit begreift sie Höflichkeit als eine Form der rationalen Beziehungsarbeit in den potentiell störanfälligen (d.h. negativ emotional geprägten) Servicegesprächen und zugleich als eine Wirkung, die vom Sprecher ausgeht. Bei der Beurteilung von (Un-)Höflichkeit gerät so der Hörer als richtungweisende Instanz in den Blick. Den Ausgangspunkt bildet ein alltagssprachliches Verständnis von Höflichkeit (*first-order-politeness*) bzw. Unhöflichkeit. Bei der empirischen Erfassung der Sprechwirkung dienen die Antonyme *höflich* und *unhöflich* als beschreibende Adjektive zur Beurteilung der Kundenberater und deren Verhalten auf der verbalen, paraverbalen und nonverbalen Ebene. In der Wirkungsuntersuchung mit je zehn deutschen und russischen Probanden differenziert Zarend den Untersuchungsgegenstand in Anlehnung an ein alltagssprachliches Konzept von Höflichkeit weiter aus und operationalisiert mit den Kriterien Interesse, Einfühlungsvermögen, Geduld, Offenheit, Sympathie, Aufmerksamkeit und Respekt die Beurteilung des Höflichkeitsgrades (ebd. 181). Im Ergebnis kommt die Untersuchung zu folgenden Schlüssen (ebd. 248 ff.):

- Die Bewertung des Höflichkeitsgrades durch deutsche und russische Probanden legt eine kulturell unterschiedlich determinierte Höflichkeitserwartung und -bewertung nahe. Die russischen Probanden bewerteten den Ausprägungsgrad von Unhöflichkeit deutlich positiver, die deutschen Probanden bewerteten den Ausprägungsgrad von Höflichkeit deutlich positiver.
- Aus gesprächsrhetorischer Perspektive erweist sich in der konventionalisierten Höflichkeitsdimension die Einhaltung von Gesprächsstruktur und der mit der Gesprächsrolle verbundenen Anforderungen als relevant für die Höflichkeitsbewertung. In der individuellen Höflichkeitsdimension ist v.a. die Flexibilität, d.h. die situative und partnergerechte Anpassung des Gesprächsverhaltens ausschlaggebend für die Höflichkeitsbewertung.

- Aus phonetischer Perspektive sind v.a. die Merkmale Stimmhöhe, Stimmklang, Ansprechhaltung und Spannungsgrad Merkmale, auf die sich die (Un-)Höflichkeitsbewertungen stützen. Ein überindividuelles, situationsübergreifendes phonetisches Höflichkeitsmuster lässt sich jedoch nicht ableiten.
- Den individuellen Formen des Höflichkeitsausdrucks kommt in der Probandenbewertung ein deutlich höherer Stellenwert zu als dem konventionalisierten Höflichkeitsausdruck, nicht zuletzt, weil die individuelle Höflichkeit Kompetenzen des Situations-, Partner- und Prozessbezugs abbildet und damit auf die situative Angemessenheit referiert.

Im Hinblick auf die spezifischen Anforderungen an kommunikative Kompetenzen von Agenten in interkulturellen Kundengesprächssituation lässt die Untersuchung von Zarend (2015) erkennen, dass der individuellen Höflichkeit insgesamt eine deutlich höhere Bedeutung zukommt, als den konventionalisierten Höflichkeitsformeln und Verfahrensweisen. Daher sollte die Ausbildung und Schulung kommunikativer Kompetenzen in interkulturellen Kontexten v.a. die situations-, verlaufs- und partnerbezogenen Kompetenzen in den Blick nehmen (vgl. Kap. 3.3.2).

4.3.4.3 Konfliktpotentiale und kommunikative Anforderungen in der interkulturellen Kommunikationsarbeit

Die Untersuchung von Gesprächen der telefonischen Haltearbeit mit Kunden nichtdeutscher Muttersprache belegt die mangelnde Flexibilität von Kundenberatern in interkulturellen Gesprächskontexten, die Zarend (2015) als Formen der individuellen Höflichkeit zusammenfasst. Im MA-Studiengang ‚Sprechwissenschaft‘ wurden dazu die Gespräche mit interkulturellem Hintergrund aus dem Gesprächskorpus X_Haltearbeit_Rückruf (vgl. Korpusübersicht in Anhang A.1) in verschiedenen Studien empirisch untersucht (vgl. Hirschfeld/Stock 2017, 195 f.). Auch hier kam es, im Vergleich zu den Gesprächen dieser Kampagne mit deutschen Muttersprachlern, zu mehr Missverständnissen und unvorhergesehenen Gesprächsabläufen. Auf eine Darstellung der Einzelstudien sei an dieser Stelle verzichtet. Interessant sind v.a. die zentralen Befunde des erfolgskritischen Gesprächsverhaltens der Mitarbeiter, die Rückschlüsse auf die spezifischen Anforderungen und Kompetenzen interkultureller Gesprächskonstellationen in der professionellen Telefonie ziehen lassen (vgl. ebd. 196):

- starke Leitfadenorientierung sowohl auf der Ebene der Methodizität als auch auf der Ebene der Ausdrucksgestaltung (Konstitutivität) – d.h. im Gesprächsablauf und in der Formulierungsweise orientieren sich die Agenten stark am Leitfaden und passen ihre Beiträge nur ungenügend an die Gegebenheiten der besonderen Gesprächssituation an,
- unangemessener Umgang mit den fehlenden Sprachkenntnissen (Überartikulation und verlangsamtes Sprechtempo),
- unangemessener Umgang mit dem Nicht-Verstehen der Kunden, mangelnde Klärungsbemühungen, mangelnde Transparenz und Verständnissicherung,
- wenig Gesprächsteuerung, im Sinne von Strukturierungen, Sicherung von Zwischenergebnissen und transparenten Begründungen für eigene Gesprächsaktivitäten (z.B. bei Ablehnung von Zuständigkeit),
- wenig Partnerbezug (Aufgreifen von Formulierungen, Paraphrasen usw.),
- unzureichende Themen- und Problemratifikation zu Gesprächsbeginn.

Seißler (2009) leitet aus Beobachtungen, Interviews mit Mitarbeiterinnen und gesprächsanalytischen Fallanalysen von Gesprächen des technischen Supports der Firma *Siemens* spezifische Kompetenzen der Kommunikationsarbeit in der interkulturellen professionellen Telefonie ab. Neben den grundlegenden Fähigkeiten, worunter sie sehr bzw. hervorragende Deutschkenntnisse und ein fundiertes technisches Fachwissen zählt, leitet sie eine Reihe ‚idealer‘ Fähigkeiten im Sinne spezifischer Anforderungen kommunikativer Kompetenzen der Mitarbeiterinnen im technischen Support ab. Darunter zählt sie Anforderungen, die sich aus der Experten-Laien-Kommunikation, der Beziehungsarbeit, den Gesprächs- und Rollenanforderungen sowie den Kommunikationshemmnissen der interkulturellen Kommunikation ergeben (vgl. Seißler 2009, 43; 47; 76).

Die genannten Problembereiche und die daraus resultierenden zu fördernden Kompetenzen in der interkulturellen Kundenkommunikation lassen sich auf die in Kap. 3.3.2 herausgearbeiteten Kompetenzbereiche intrakultureller Kundenkommunikation übertragen. Tabelle 17 (s.u.) zeigt die für die intrakulturelle Kundenkommunikation beispielhaft abgeleiteten Kompetenzbereiche und ergänzt diese um eine Reihe spezifischer Anforderungen bzw. Kompetenzen, die sich aus der Analyse der interkulturellen Servicetelefonie ableiten lassen.

Mit Blick auf die speziell zu fördernden Kompetenzen von Kundendienstmitarbeitern in interkulturellen Gesprächskontexten (Russisch – Deutsch) lassen auch die Untersuchungsergebnisse Zarends (2015) wichtige Schlüssen ziehen. Demnach kommt dem individuellen Höflichkeitsausdruck ein besonders hoher Stellenwert zu. Dieser referiert zu einem Gutteil auf die in der Tabelle abgebildeten situations-, verlaufs- und interaktionsspezifischen Kompetenzen. Für die

interkulturelle Kundenkommunikation grundlegend relevant ist zudem der Kompetenzbereich ‚Ausdrucksgestaltung‘, der nicht nur Aspekte flexibler sprachlicher Äußerungsrepertoires umfasst, sondern auch den bewussten und wirkungsvollen Einsatz sprecherisch-stimmlicher Gestaltungsmittel involviert. Damit referiert die Ausdrucksgestaltung als Kompetenzbereich auf die oft unintendierten Effekte des ‚fremdem Akzents‘ in der interkulturellen Kundenkommunikation.

Kompetenzbereich	<i>Kriterien der intrakulturellen Kommunikation</i>	<i>Kriterien der interkulturellen Kommunikation</i>
Situationsbezug	<ul style="list-style-type: none"> · Situationseinschätzung · Situationsklärung · Äußerungsdeutung 	<ul style="list-style-type: none"> - Einschätzung des Fachwissens der Gesprächspartner und kommunikative Anpassung - Emotionsverstehen und Wahrnehmung von Kundenstimmungen - ggf. Emotionsarbeit leisten
Prozessbezug	<ul style="list-style-type: none"> · Gesprächsstandeinschätzung · Gesprächssteuerung · Zuhören · Verfahren der Verständnissicherung 	<ul style="list-style-type: none"> - vermehrter Einsatz von verständnis-sichernden Verfahren - Anwendung einer gezielten Fragestrategie bei Nicht-Verstehen
Partnerbezug	<ul style="list-style-type: none"> · reflektierte Selbstdarstellung · reflektieren der eigenen Sprechrolle und der mit dem Gespräch verbundenen Rollenanforderungen · Partneereinschätzung · Partnerbezug 	<ul style="list-style-type: none"> - Rollen- und Gesprächsanforderungen kennen und erfüllen - Demonstration von Fachkompetenz - ggf. Emotionsverstehen und Mitgefühl situationsadäquat und partnerbezogen sprachlich und sprecherisch zum Ausdruck bringen
Handlungs- und Zielbezug	<ul style="list-style-type: none"> · Zielreflexion · Zielpriorisierung · Zieltransparenz 	<ul style="list-style-type: none"> - transparentes Arbeiten, ggf. transparentes Ablehnen von Kundenanliegen (Erklären der Vorgehensweise und Lösungswege)
Ausdrucksgestaltung	<ul style="list-style-type: none"> · sprachliche Formulierungs- und Ausdrucksfähigkeit · differenzierte Sprechausdrucksfähigkeit · reflektierter Einsatz sprecherisch-stimmlicher Gestaltungsmittel 	<ul style="list-style-type: none"> - flexible Äußerungsrepertoires - Demonstration von Freundlichkeit

Tabelle 17: Darstellung der für die professionelle Telefonie spezifischen Gesprächskompetenzen für die intrakulturelle und interkulturelle Kommunikation

Die Gesamtschau der Forschungsarbeit zur professionellen Telefonie in der interkulturellen Kommunikation offenbart „unübersehbare und schwerwiegende Desiderate, die die [...] ökonomische Effektivität der Gespräche erheblich einschränken.“ (Hirschfeld/Stock 2017, 198). Diese zeigen sich auf allen Ebenen der Gesprächsführung und müssen bei der Optimierung berücksichtigt werden (vgl. ebd. 199):

- die phonetische Ebene der sprecherisch-stimmlichen sowie artikulatorisch-prosodischen Gesprächsgestaltung,
- die sprachlich-semantische und kommunikativ-pragmatische Ebene,
- die interaktive Gesprächsebene und „die Akzeptabilität des Gesprächs aus Sicht des Hörers bzw. Kunden“ (ebd.).

Für die Optimierung von Kundengesprächen in der interkulturellen professionellen Telefonie sind theoretisch und empirisch basierte Schulungskonzepte, wie sie bei der Firma *Siemens* in Woronesh bereits durchgeführt wurden, von grundlegender Bedeutung. Die bisher gewonnenen Erkenntnisse zu den Konfliktpotentialen und erfolgskritischen Gesprächsstrategien in der telefonischen Kundenbetreuung liefern eine wichtige Grundlage, um für den notwendigen Schulungsbedarf der Mitarbeiter zu sensibilisieren.

4.3.5 Gesprächsführung zwischen Individualität und Automatisierung

Die in Projekten und Kampagnen angelegte Kommunikationsarbeit in Callcentern ist, wie eingangs gezeigt wurde (siehe Kap. 2.3), auf Wiederholung und Vergleichbarkeit angelegt. Gesprächsvorgaben und -leitfäden übernehmen verschiedene Funktionen der Standardisierung und dienen den Agenten als Hilfestellung im Telefonie-Alltag. Als Orientierungshilfe geben sie die Struktur und die zu bearbeitenden Gesprächsaufgaben vor. Sehr feinmaschige Leitfäden übernehmen auch die Formulierungsarbeit und sichern eine gleichbleibende Sprach- und Ausdrucksqualität. Zugleich führen sie zu einer mitunter enormen und gewollten Uniformität der Gespräche. Auch die auf Wiederholung der immer gleichen Gesprächsinhalte angelegte Kommunikationsarbeit führt zu Sekundärererscheinungen, die von einer gewünschten Routine bis hin zur vermutlich ungewünschten Automatisierung reichen.

Die Problematisierung der kommunikativen Folgen von Standardisierung und Rationalisierung bildet daher einen weiteren wichtigen Schwerpunkt der Forschungsarbeit zur professionellen Telefonie. Von Untersuchungsinteresse sind hier z.B. die Bauprinzipien verskripteter Gesprächsgrundlagen, uniformiertes und individuelles Gesprächsverhalten (z.B. Rothe 2011 und Birner 2011) sowie die Identifikation und Analyse erfolgskritischen Gesprächsverhaltens (vgl. Echterhoff 2016), auch mit eskalierender Interaktionsdynamik (vgl. Bose et al. 2012).

Die Untersuchungen verbinden zumeist Gesprächs- bzw. Konversationsanalyse mit der formalen und funktionalen Analyse des Sprech- und Stimmausdrucks. Dieses qualitative Vorgehen ermöglicht es, Gesprächsphänomenen im Sinne er-

folgreicher und erfolgskritischer Strategien und Verhaltensweisen auf den Grund zu gehen. Im Untersuchungsinteresse steht beispielsweise die Analyse von konfligierenden Gesprächsverläufen und den darin abbildhaft zutage tretenden kritischen Gesprächsstrategien. Ausgangspunkt bildet die Bestimmung von *best-practice* und *worst-case* Fällen, die als Ankerbeispiele in Einzelfallanalysen betrachtet werden.

Für institutionelle Kommunikation allgemein und die professionelle Telefonie im Besonderen bietet die makrostrukturelle Analyse von Handlungs- bzw. Aufgabenschema einen zentralen Analysezugang (vgl. Bendel 2015; 2007). Sie legt offen, welche kommunikativen Aufgaben von Unternehmensvertretern und Kunden bearbeitet werden müssen, um sich im Sinne der institutionellen Vorgaben (vorgeplante Bearbeitungsfolgen, Skripts usw.) kooperativ zu verhalten (vgl. Rothe 2010, 111). Die sequenzielle Analyse, d.h. die konkrete Bearbeitung der kommunikativen Aufgaben, nimmt verstärkt das uniforme oder individuelle Gesprächshandeln der Agenten in den Blick. Im Rahmen des Forschungsschwerpunktes zur professionellen Telefonie wurden solche Handlungsmusteranalysen an Gesprächen im Versuchs- und Kontrollgruppenvergleich durchgeführt. Anhand dieser Daten konnte gezeigt werden, in welchen Aufgaben und Handlungsabfolgen die Studenten der Versuchsgruppe das durch die Leitfäden standardisierte Aufgabenschema variierten und wie sich auf mikrostruktureller Ebene individuelle Variationen zeigen.

Ein wichtiger Schwerpunkt des gesprächsanalytisch orientierten Vorgehens, das zugleich einen interdisziplinären Zugang auf die professionelle Telefonie als Forschungsfeld eröffnet, bildete die Zusammenarbeit mit dem *Institut für Deutsche Sprache* (IDS) in Mannheim. Hier wurde in einer vom *Bundesministerium für Forschung und Bildung* (BMBF) finanzierten, einjährigen Pilotphase (BMBF-Förderkennzeichen 01 UG 0903) unter dem Titel *Sprachwissenschaftliche Analyse und Optimierung von Callcenter-Gesprächen* (Laufzeit 07/2007 bis 06/2010) ein gemeinsames Forschungsprojekt vorbereitet. Gegenstand des Pilot- und des geplanten Hauptprojektes war die wissenschaftliche Untersuchung von sprachlichen, gesprächsprozessualen und sprecherisch-stimmlichen Merkmalen der Callcenterkommunikation und die Analyse ihrer grundlegenden Anforderungen, wiederkehrender Probleme sowie der Kriterien und geeigneter Strategien für die gelungene Gesprächsführung im Callcenter. Erstmals lag dabei der Fokus auf der *Inboundtelefonie*, also auf Service-, Beratungs- und Reklamationsgesprächen. Forschungsgrundlage bildete ein Korpus von insgesamt 158 Gesprächen aus dem Inboundbereich eines Callcenters (Gesprächskorpus XI_Servicehotline vgl. Anhang A.1) mit verschiedenen Servicethemen eines Internetproviders. Ziel des interdisziplinären Projektes lag in der Entwicklung

von Instrumenten zur linguistisch, sprechwissenschaftlich und sozialpsychologisch fundierten Mitarbeiterqualifizierung und der Zertifizierung von Callcentern. Im Zentrum stand die Rekonstruktion der o.g. Forschungsschwerpunkte auf Basis authentischer Gesprächsaufnahmen (vgl. Internetquelle 15). Da es im Verlauf der Pilotphase nicht gelungen ist, einen geeigneten Praxispartner, d.h. ein Callcenterunternehmen mit einer 50%igen Beteiligung am Gesamtfördervolumen für die Hauptförderphase zu finden, konnte das Projekt bis zum jetzigen Zeitpunkt nicht weiter verfolgt werden. Dennoch liegen aussagekräftige Ergebnisse der ersten Arbeitsphase vor, die das Resultat dieses interdisziplinären Analysezugangs darstellen, die Arbeitsweise transparent machen und in einem Artikel veröffentlicht wurden (Bose et al. 2012). Gegenstand ist die exemplarische Analyse eines Callcentergesprächs mit eskalierender Interaktionsdynamik und die Herausarbeitung der kommunikativen Strategien, die diese verschärfen. Aufbauend auf den Ergebnissen wurden Ansätze zur Didaktisierung kommunikativer Kompetenzen *on-* und *off the job* für das Training und Coaching entwickelt.

In Vorbereitung auf ein zusammen mit der *MehrWert Servicegesellschaft mbh* (MWSG) geplantes Forschungsprojekt wurden in einer gesprächsanalytisch ausgerichteten Fallanalyse eines Servicegesprächs (Echterhoff 2016) exemplarisch die erfolgskritischen Gesprächsstrategien eines Mitarbeiters herausgearbeitet, um Ansatzpunkte für folgende Untersuchungen und Optimierungsbedarfe abzuleiten. Untersuchungsgrundlage bildete ein kleines, vorab zur Verfügung gestelltes Gesprächskorpus (insgesamt 15 Gespräche) der Servicetelefonie (Gesprächskorpus XIII_Consierge_Service in Anhang A.1). Die Ergebnisse zeigen, dass agentenseitig problematisches Gesprächsverhalten wie Vorwurf und Zurückweisung nicht zwangsläufig (wie im Fall von Bose et al. 2012) in einer eskalierenden Interaktionsdynamik mündet, die interaktiven Auswirkungen eines solch direktiven Gesprächsverhaltens jedoch anderweitig, z.B. als zunehmende Verunsicherung des Kunden an der Gesprächsoberfläche ablesbar sind (vgl. Echterhoff 2016).

Erste Ansätze zur Analyse von Gesprächen im Spannungsfeld zwischen Automatisierung und Routine liegen von Birner (2011) zum Phänomen von Routine in der Handlungsmusterrealisation und von Rothe (2011) zur Musterrealisation zwischen Spontaneität und Skripting vor. Beide Arbeiten liefern wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Kommunikationsarbeit im Spannungsfeld zwischen Individualität und Automatisierung.

4.3.5.1 Routine und Individualität im Gesprächsverhalten

Birner (2011 und 2010) untersucht in ihrer Arbeit ob, auf welchen Ebenen und in welchen Merkmalen sich Routine in der Gesprächspraxis von Callcenteragentinnen manifestiert und so mitverantwortlich ist für den Eindruck von Uniformität und Automatisierung von Callcentergesprächen (vgl. Birner 2010, 5). Aus einem Korpus von 131 Outbound-Verkaufsgesprächen (Gesprächskorpus VII_Einwilligung_Routine) wählt sie dafür die Sequenz der Aufnahmegenehmigung aus, die in den untersuchten Gesprächen der Gesprächseröffnung folgt. Gleich nach der Begrüßung wird bei den Kunden das Einverständnis zur Aufzeichnung des nachfolgenden Gesprächs erfragt. Da aus rechtlichen Gründen die Zustimmung der Kunden auf Band festgehalten werden muss, beginnt die Aufnahme mit der Frage nach der Genehmigung. Erfolgt diese nicht, wird die Aufnahme abgebrochen und die Fragesequenz gelöscht. In den Gesprächen, die im Rahmen des ‚quality day‘ eines Callcenterunternehmens mitgeschnitten wurden, wird Bestandskunden eines Telekommunikationsunternehmens ein DSL-Anschluss zum Verkauf angeboten (vgl. Birner 2011, 129 ff.).

Birner folgt in ihrer Arbeit der These, dass sich die Agenten im Callcenter neben der institutionellen Standardisierung zusätzlich durch eingespielte und z.T. unreflektierte Verhaltensweisen bei der Gesprächsführung selbst standardisieren und damit den Eindruck des ‚Abspulens‘ noch verstärken. Dieses Phänomen schreibt sie der Routine zu, welche die Agenten bei ihrer Arbeit am Telefon entwickeln (vgl. Birner 2010, 5). Als erlernte bzw. bewusst erworbene kognitive Fertigkeiten (auch sekundäre Automatismen) stellt Routine in beruflichen Kontexten zwar einen unverzichtbaren Teil von Professionalität dar, sie kann aber durch die Verfestigung von Ausführungsweisen zu Unflexibilität im (Sprech-)Handeln führen (ebd. 17 f.). Nach diesem Verständnis hat Routine in professionellen Kontexten gewissermaßen zwei Seiten: Durch die Automatisierung bestimmter Handlungsabläufe und Verhaltensweisen hilft Routine im Berufsalltag, kognitive Ressourcen zu sparen, die an anderer Stelle mit Kreativität und Innovation zur Arbeitsgestaltung genutzt werden können. Auf der anderen Seite verselbstständigen sich die durch permanente Wiederholung bewusst eingeübten Handlungs- und Verhaltensweisen und werden zu Automatismen, die sich der kritischen Reflexion entziehen und damit zu Unflexibilität im Handeln führen (ebd. 19). Dieser Dichotomie im Begriffsverständnis der Autorin ist es wohl auch geschuldet, dass die Konklusion am Ende ihrer Untersuchungen zum Routinehandeln der Agentinnen der eigentlichen Ausgangsthese widerspricht (vgl. Bendel 2011b, 179).

Zur Analyse des Routine-Handels der Agentinnen nimmt Birner zunächst auf der Makroebene die Rekonstruktion des Handlungsmusters *Aufnahmegenehmigung* vor. Dies dient der Beschreibung der konventionellen Ausführungsweise dieser Gesprächsaufgabe gemäß den institutionellen Vorgaben. Zugleich stellt die Beschreibung des Aufgabenschemas bzw. Handlungsmusters den Ausgangspunkt für die Analyse des individuell wiederkehrend abweichenden Verhaltens und damit von Routine dar (vgl. Birner 2011, 133). Das Kernkorpus bilden 28 Gespräche von vier Agentinnen, darunter sechs Standardgespräche der Agentinnen, die als Referenz für die Analyse des abweichenden und individuell routinierten Verhaltens zu Rate gezogen wurden. Die Rekonstruktion des Handlungsmusters *Aufnahmegenehmigung* stützt sich dabei auf vier der sechs Standardgespräche der vier Agentinnen (je ein Gespräch jeder Agentin) (Birner 2010, 40 f.). Der intraindividuelle Vergleich der verbleibenden Gespräche der vier Agentinnen sollte zeigen, inwieweit die einzelnen Agentinnen in unterschiedlichen Gesprächen wiederkehrende Verhaltensweisen zeigen, also routiniert handeln, und wo sie dabei z.B. durch wiederkehrende Erweiterung und Verkürzung des Aufgabenschemas individuelle Variationen aufweisen. Der interindividuelle Vergleich diente dazu, die unterschiedlich starken, individuellen Variationen und Abweichungen vom ‚Standard‘ der einzelnen Agentinnen bei der Einholung der *Aufnahmegenehmigung* offenzulegen. Im Fokus der Analysen standen neben der Realisierung des Aufgabenschemas und der Teilaufgaben v.a. die Herausarbeitung von Konstanz bzw. Variabilität im Einsatz semantisch-lexikalischer Mittel, der Verwendung syntaktischer Strukturen sowie der prosodischen Realisierung der untersuchten Passagen (Birner 2010, 64).

Die Untersuchungsergebnisse belegen, dass bei der Realisierung des Handlungsmusters *Aufnahmegenehmigung* Elemente auftreten, die stets annähernd identisch reproduziert werden und solche, die mehr oder minder stark variiert werden. Dies gilt sowohl für die Bearbeitung der Teilaufgaben auf makrostruktureller Ebene als auch für die Mittel und Merkmale der meso- und mikrostrukturellen Ebene. Dies lässt nach Birner den Schluss zu:

„[...] dass keine völlige Automation in der Realisierung des Handlungsmusters vollzogen wurde. Die Agentinnen sind fähig, ihr Verhalten zu modifizieren, sei es in Reaktion auf den Kunden oder unabhängig davon, und beweisen damit an dieser Stelle die Flexibilität, die zur professionellen Routine gehört.“ (Birner 2011, 144)

Im intraindividuellen Vergleich zeigen sich wiederkehrende Variationen und zugleich individuelle Routine im jeweiligen (Sprech-)Handeln der Agentinnen auf allen analysierten Ebenen, wenn auch in unterschiedlich starker Ausprägung. Die für jede Agentin herausgearbeiteten individuellen Muster sind bei Birner

(2010, 64 ff.) nachzulesen. Erwähnenswert sind hier v.a. die Ergebnisse des intraindividuellen Vergleichs in Bezug auf die prosodische Gestaltung. Hier zeigte sich, dass die Agentinnen die Sequenz in den unterschiedlichen Beispielen prosodisch nahezu identisch realisieren. Zwar unterscheidet sich die Prosodie der Agentinnen untereinander, jede Agentin für sich zeigt jedoch eine musterhafte Verwendung der sprecherisch-stimmlichen Mittel, z.B. mit wiederkehrend terminalen Melodieschlüssen bei der Frage ‚sind Sie damit einverstanden‘ oder der wiederkehrend falschen Betonung der ersten Silbe in ‚vorab‘ (ebd. 68, 73 ff. und 77). Aufschlussreich sind zudem die Ergebnisse des interindividuellen Vergleichs. Dafür wurde von jeder Agentin je ein repräsentatives Beispiel einbezogen. Gestaltungsunterschiede betreffen auch hier die betrachteten Ebenen, jedoch in unterschiedlich starkem Umfang (Birner 2010, 76 ff.):

- Auf der Ebene des Handlungsmusters unterscheiden sich die untersuchten Sequenzen v.a. in der Erweiterung des Musters durch die einleitende Ankündigung der eigentlichen Frage sowie den abschließenden Hinweis auf den Aufnahmestart, vermutlich als Rückversicherung der Einwilligung. Hin und wieder explizieren die Agentinnen eigensprachlich die Qualitätssicherungs- und Schulungszwecke der Datenspeicherung. Unterschiede gibt es auch in der Ausführlichkeit mit der einleitend die Frage nach der Aufnahmegenehmigung angekündigt wird.
- Eher geringfügige Änderungen zeigen die Agentinnen in den untersuchten Sequenzen in der Lexik und Syntax durch vom Leitfaden abweichende Wortwahl und Satzstellung. Die eigentliche Frage nach der Genehmigung zur Aufzeichnung ist aus rechtlichen Gründen wortwörtlich im Leitfaden formuliert und umzusetzen. Hier variieren die Agentinnen nur in der Wahl des Personalpronomens. In der ersten Person Singular präsentieren sich die Agentinnen als Individuen, die persönlich den Kontakt zum Kunden suchen. Mit der ersten Person Plural geben sich die Agentinnen eher als Teil des Unternehmens zu erkennen.
- Auf der lexikalischen Ebene finden sich gelegentlich Ausdrücke der Umgangssprache und der Honorierung anstelle des Dankes.
- Auf prosodischer Ebene fällt v.a. die unterschiedlich starke Gliederung der Sequenz ins Gewicht. Ansonsten weist diese Ebene vergleichsweise wenige Variationen auf. Über verschiedene Gespräche hinweg realisieren die jeweiligen Agentinnen die Aufnahmegenehmigungen mit nahezu identisch prosodischem Muster.

Diese an und für sich sehr wertvollen Ergebnisse der Arbeit von Birner können allerdings nicht über die Frage hinwegtäuschen, was hier tatsächlich untersucht wurde: Routine oder Individualität? Die Argumentationslogik von Ausgangshypothese, Untersuchung und Interpretation erscheint unschlüssig. Wenn, so die Hypothese, die Agenten sich durch Routine selbst standardisieren und dadurch einmal mehr zum Eindruck des ‚Programmabspulens‘ beitragen, sind Birners Untersuchungsergebnisse in erster Linie ein Beleg dafür, dass die Ausgangshypothese verworfen werden muss, d.h. Routine eben nicht den vermuteten Negativeffekt hervorruft. Die im Resultat belegte Flexibilität im Sprechhandeln der Agentinnen steht im Widerspruch zu den von der Autorin prophezeiten negativen Auswirkungen individueller Routine. Zwar versucht sie diesen Widerspruch aufzulösen, indem sie im Verlauf der Arbeit (wenn auch nicht explizit) offenbar zwischen Routine und professioneller Routine unterscheidet (die in den Analysen vielfach belegte Flexibilität ist demnach ein Merkmal professioneller Routine), dennoch scheitert die Logik der Argumentation an der dichotomen Konzeptualisierung des Begriffs und der Unklarheit im Untersuchungsgegenstand. Die Untersuchung umreißt das Spannungsfeld zwischen Automatisierung und Flexibilität und ist im empirischen Teil wohl eher als Untersuchung von Flexibilität als von Routine angelegt. Undiskutiert, obwohl untersucht, bleibt allerdings die Rolle des Sprechausdrucks im Zusammenspiel zwischen individueller Variation und Automation. Trotz der gefundenen individuellen Erweiterungen und Modifikationen der engen institutionellen Vorgaben für die Sequenz der Aufnahme genehmigung dominiert offenbar der Eindruck des musterhaften, automatisierten Sprechens. Den Untersuchungsergebnissen zufolge dürfte dafür wohl in erster Linie die wiederkehrend ähnliche prosodische Gestaltung verantwortlich sein.

4.3.5.2 Spontane und reproduzierende Gesprächsführung in telefonischen Verkaufsgesprächen

An einem Korpus von telefonischen Verkaufsgesprächen aus dem Outboundbereich eines Versicherungsunternehmens (vgl. Gesprächskorpus VI_Versicherungsverkauf_Scripting, Korpusübersicht in Anhang A.1) untersucht Rothe (2011 und 2009) die hörbare Vereinheitlichung der Kommunikation in Callcentern u.a. durch die zugrundeliegenden Gesprächsleitfäden. Betrachtet werden Gespräche, die nach sog. Wort-für-Wort-Leitfaden geführt werden mit Hinblick auf die Auswirkungen des Leitfadens auf das konkrete Gespräch (vgl. ebd. 4 f.). An einem ‚erfolgreichen‘ Gespräch der betreffenden Kampagne, also einem in dem der angerufene Kunde sich entschließt, die angebotene Sicherheitspolice

via Telefon zu kaufen, sind immer zwei Kundenberater beteiligt. Rothe konzentriert sich in seinen Analysen auf die Parts der sog. *verifier* (auch *second-level-agents*), die nach Kontaktaufnahme und Ermittlung des Kaufinteresses durch den *opener* (auch *first-level-agents*) den Vertragsabschluss vornehmen und bei denen aus vertragsrechtlichen Gründen eine Aufzeichnung der Kunden- seite notwendig ist. Anhand von Standardgesprächen (ein Gespräch zur Ableitung des Aufgabenschemas im Vergleich zu vier weiteren Standardgesprächen) rekonstruiert Rothe zunächst das Aufgabenschema der untersuchten Gespräche, das der Gesprächsleitfaden vorgibt. Über die Analyse der Makrostruktur können so diejenigen kommunikativen Aufgaben abgeleitet werden, die es im Verlauf des Gesprächs standardmäßig von den Teilnehmern zu bearbeiten gilt. „Ziel der [...] makroskopischen Betrachtung ist die Explikation der Leitfadenvorgabe und deren gemeinsame Bearbeitung durch Agent und Kunde (Rothe 2009, 63).

Die Explikation des Aufgabenschemas zeigt nicht nur, welche Aufgaben die Interaktionspartner standardmäßig bearbeiten, sondern legt auch die „systematische“ Asymmetrie (vgl. Bendel 2007, 123) bei der Aufgabebearbeitung in der eigentlichen Kernphase des Gespräches offen. Diese zeigt sich v.a. durch (vgl. Rothe 2011a, 115 ff.):

- Sprecherwechsel, die ausschließlich durch Fragen der Agenten initiiert werden,
- lange bzw. sehr lange *turns* der Agenten mit fehlendem Rückmeldeverhalten (*back-channel-behaviour*),
- Frageformen, welche die Art der Antworten weitgehend vorgeben (Entscheidungs- oder Deklarationsfragen bzw. Ergänzungsfragen),
- konform knappes Antwortverhalten der Kunden und Akzeptanz der ungleichen Aufgabenverteilung.

Auch die frei produzierten Sequenzen zeichnen sich typischerweise durch die asymmetrische Gesprächsbeteiligung der Gesprächspartner aus. Grundsätzlich dominieren die Agenten die Gesprächsphase als Resultat der Aufgaben- und Rollenkonstellation beim Vertragsabschluss. Allerdings erfolgt in den frei produzierten Sequenzen weitaus größere, gemeinsame Problem- bzw. Aufgabenbearbeitung. „Der Kunde hat [...] erheblichen Anteil am Klärungsprozess; er wird systematisch einbezogen.“ (Rothe 2009, 105).

Auf makrostruktureller Ebene zeigt die Analyse der frei produzierten Sequenzen die jeweilige Anpassung des Leitfadenschemas an unterschiedliche Gesprächssituationen. Zu den wesentlichen kommunikativen Aufgaben, die (neben denen im Skript vorgegebenen) in den frei produzierten Sequenzen bearbeitet werden, zählen: Ungereimtheiten klären, Kundenfragen beantworten, Erklärungen geben, zusätzliches Absichern und die Beziehung bearbeiten (vgl. ebd. 105).

Während der Gesprächsleitfaden vor allem die Gesprächsorganisation und Themenbearbeitung regelt, werden in den frei produzierten Sequenzen Aufgaben der Situationssteuerung und Beziehungsgestaltung wahrgenommen, die nach Lepschy (2002, 51 f.) zu den grundlegenden Gesprächsaufgaben zählen. Grundsätzlich versuchen die Kundenberater allerdings ‚Störungen‘ durch Rückfragen oder Verständnisschwierigkeiten von Seiten der Kunden möglichst gering zu halten, was mit einem Mangel an Responsivität einhergeht (vgl. Rothe 2011b, 331).

Die mikroskopische Analyse der konkreten Bearbeitung der kommunikativen Aufgaben konzentriert sich auf Ausschnitte von Kollektionen typischer Fälle, die skriptgebundene und frei produzierte Gesprächssequenzen gegenüberstellen. Im Fokus stehen fünf Sequenzen: drei mit konsequenter Reproduktion des Leitfadens und zwei, in denen der Leitfaden zugunsten einer spontanen Gesprächsführung verlassen wird. Zur Intersubjektivierung wurden die ausgewählten Sequenzen in Hinblick auf die vermuteten Muster (reproduziert vs. frei produziert) durch Kontrollhörer beurteilt. Die Analyse von Merkmalen und Merkmalskomplexen des Sprechausdrucks wurde an den Stellen, in denen der Sprechausdruck besonders auffällig erschien und mutmaßlich zur Erkennung eines Musters beitrug, in die sequenzielle Analyse integriert. Im Unterschied zu den reproduzierten Standardpassagen sind für die frei produzierten Sequenzen kennzeichnend:

- deutlich mehr Sprecherwechsel,
- *back-channel-behaviour*, d.h. mehr Rückmeldesignale in kürzeren Abständen v.a. durch agentenseitig prosodisch initiierte Rückversicherung.

Der Sprechausdruck übernimmt hierbei die wichtige Funktion der Abgrenzung, indem die zusätzlich zu bearbeitenden Aufgaben als eingeschoben bzw. deutlich vom Leitfaden abgesetzt, sozusagen als ‚außer der Reihe‘ markiert werden. Im Vergleich der beiden Muster unterscheiden sich die reproduzierten Sequenzen von den frei produzierten Passagen in erster Linie durch (vgl. Rothe 2009, 88):

- Akzenthäufungen, die zum Eindruck von Gleichförmigkeit und Skandierung führen,
- sinnwidrige Akzente, die meist über Tonhöhen sprünge realisiert werden und zu stereotyp wellenförmigen Melodieverläufen führen,
- überwiegend terminale Melodieschlüsse,
- hohe Sprechstimmlage und Sprechspannung,
- geringe Tempovariationen innerhalb der Gesprächsbeiträge, nicht aber (wie vermutet) durch ein deutlich höheres Sprechtempo,
- lange Sprechphasen mit wenig Pausen,
- insgesamt geringere Variationsbreite der sprecherischen Mittel.

Insbesondere die genannten Merkmalskomplexe *Akzentuierung* und *Tonhöhe bzw. Tonhöhenverlauf* tragen nach Meinung der befragten Hörergruppen zum Eindruck des reproduzierenden Charakters der untersuchten Passagen bei und sind somit maßgeblich an der Bildung dieses Musters beteiligt. In den frei produzierten Passagen zeigt die Verwendung der sprecherisch-stimmlichen Mittel insgesamt eine größere Variationsbreite und Aufgabenorientierung (vgl. Rothe 2009, 107). Zudem übernimmt sie eine wichtige Rolle bei der Bedeutungskonstitution und ist nach Rothe die wichtigste Ressource für die Beziehungsgestaltung (ebd. 109). Kennzeichnend dafür sind (ebd. 102 f; 106 ff.):

- eine funktionale Akzentuierung, die wichtige bzw. im Sinne des Themas-Rhema-Zusammenhangs neue Informationen hervorhebt,
- stärkere Hörerorientierte Gliederung der Äußerungen, höhere Anzahl kurzer Sprechphasen,
- prosodische Sprecherwechselorganisation über Endmelodieverläufe und Pausen.

Die von Rothe beschriebene Asymmetrie in den leitfadentreuen Standardgesprächen stellt offenbar den Normalfall in seinem Korpus, was der Autor mit der Sozialisation der Kunden erklärt: „[...] es gibt bereits eine Erwartungshaltung gegenüber Callcentern, die zur Folge hat, dass sich die Kunden mit der Asymmetrie der Gespräche abfinden und sie im Kontext Callcenter, telefonische Verkaufssituation etc. als gewohnt akzeptieren. Dafür spricht die große Zahl der Gespräche, in denen es nicht zu Konflikten kommt“ (Rothe 2009, 111). Zur Untermauerung dieser These bedarf es allerdings weiterer, auch quantitativ gestützter Untersuchungen. Quantifizierende Aussagen wären auch in Bezug auf die von Rothe identifizierten Abweichungen von der vorgegebenen Leitfadenstruktur zugunsten der Situationssteuerung und Beziehungsgestaltung wünschenswert. Hier wäre zu klären, welche wiederkehrenden Problemsituationen das Abweichen von der Skriptstruktur und damit eine flexible Gesprächsführung notwendig machen.

4.3.5.3 Individualität und Flexibilität im Versuchs- und Kontrollgruppenvergleich

Im Rahmen des Projektes *Optimierung der Gesprächsqualität im telefonischen Kundenservice* wurde ein Versuch mit Masterstudierenden im Fach Sprechwissenschaft durchgeführt, bei dem die ‚ungeschulten‘ Studierenden einen Tag im Callcenter verbrachten und Kundengespräche führten. Die Gesprächsführung konnte im Vergleich zur Kontrollgruppe der Agenten weitgehend frei und nach

dem rhetorischen Wissen und Können der Studierenden erfolgen. Nur ein Minimum an Standards bzw. Pflichtelementen musste eingehalten werden, darunter auch Vorgaben für die Begrüßung und Gesprächseröffnung. Diese waren jedoch nicht schriftlich fixiert, was einen flexibleren Umgang mit den geforderten Vorgaben ermöglichte. In der Gesprächseröffnung musste bei der Selbstidentifikation eine vorgeschriebene Floskel zur Vorstellung des Auftraggeberunternehmens realisiert werden. Für die anderen obligatorischen Gesprächsaufgaben (Begrüßung und Gesprächspartnerwunsch) gab es keine konkreten Realisierungsvorgaben.

Die im Rahmen dieses Projekttagess geführten Gespräche der Studierenden und Agenten wurden einseitig aufgezeichnet und für weitere Untersuchungen anonymisiert zur Verfügung gestellt. Inhaltlich fallen die Gespräche dieser Kampagne in den Bereich der Haltearbeit. Im konkreten Fall wurde eine ‚Studentenkampagne‘ telefoniert, d.h. es wurden gezielt Studierende angerufen, die über ein Elternteil familienversichert sind. Im Verlauf des Gesprächs wurden den Angerufenen semesterbezogenen Angebote, wie z.B. kostenlose *E-Books* zum Download, Informationen und Hilfsmittel zum Thema Bewerbung oder ein Online-Anti-Stress-Programm zur Prävention bei Prüfungsangst unterbreitet. Dabei sollten die Gesprächspartner auf die Homepage der Versicherung verwiesen werden, auf der sie sich die jeweiligen Offerten genauer ansehen und ggf. nutzen könnten. Darüber hinaus ging es in den Gesprächen aber v.a. um den Abgleich der personen- und studienbezogenen Daten der Versicherten. Nach der Gesprächseröffnung und Begrüßung erfolgte die Darstellung des Gesprächsanliegens, an die i.d.R. der Abgleich der Studiendaten gekoppelt ist. Daraufhin erfolgte, zumindest in den leitfadenbasierten Gesprächen der Agenten der Verweis auf das jeweilige Angebot und die Homepage. Im Anschluss wurden die personenbezogenen Daten, Adresse und Telefonnummer abgeglichen und ggf. aktualisiert. Daraufhin wurden die Gesprächspartner um ihre Einwilligung zu weiteren Informationskontakten der Versicherung gebeten und schließlich mit einem Wunsch für das weitere Studium verabschiedet.

Das Korpus (Gesprächskorpus VIII_Studentenkampagne_Praxistag siehe Korpusübersicht in Anhang A.1) umfasst 61 Agentengespräche der Kontrollgruppe und 61 Studentengespräche der Versuchsgruppe, von denen insgesamt 90 Gespräche (54 Gespräche der Versuchsgruppe und 36 Gespräche der Kontrollgruppe) analysiert wurden. Diese Auswahl beschränkt sich auf Gespräche, die in der Gesamtbewertung durch die Experten (Masterstudierende und Mitarbeiter der Projektgruppe) als *sehr gut* bis *gut* vs. als *befriedigend* bis *ausreichend* beurteilt wurden und in denen die Zielperson gleich am Apparat war. Innerhalb dieser Gruppe von Gesprächen wurden diejenigen Fälle ausgewählt, die am deutlich-

ten kontrastieren. Im Verlauf der Forschungsarbeit wurden diese Gespräche in der Projektgruppe als Fallkollektionen zusammengestellt, transkribiert und mit Fokus auf die hoch standardisierten Gesprächspassagen Gesprächseröffnung, Anliegenarstellung und Datenabgleich analysiert.

Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse dieser Analysen exemplarisch dargestellt. Diese Darstellung beschränkt sich auf je drei Gespräche der Versuchs- und Kontrollgruppe. Die Analyseauschnitte der anderen Sprecher (insgesamt waren sechs Studierende und sechs Agenten an dem Versuch beteiligt) finden sich in Anhang A.6. Die Basistranskription richtet sich nach den Konventionen des Gesprächsanalytischen Transkriptionssystems GAT 2 von Selting et al. (2009) und wurde mithilfe des Transkriptionseditors FOLKER angefertigt (vgl. Internetquelle 9 und Schmidt/Schütte 2016).

• Gesprächseröffnungen der Versuchsgruppe (Studentenkorpus)

Von den 54 analysierten Studentengesprächen wurden nach dem Schulnotensystem 43 als *sehr gut* bis *gut*, 7 als *befriedigend* bis *ausreichend* (rd. 13 Prozent) und 4 als *mangelhaft* bis *ungenügend* (rd. 7 Prozent) bewertet. Damit sticht dieses Teilkorpus in der Expertenbewertung durch die vielen auffallend positiv bewerteten Gespräche (rd. 80 Prozent) hervor. Ein Großteil der studentischen Gesprächseröffnungen wird in fünf Zügen nach dem folgenden Muster realisiert (vgl. Tab. 18).

Handlungsmuster Gesprächseröffnung	
Gesprächsschritte Student	Gesprächsschritte Kunde
S Begrüßung I Vorstellung (Institution und Selbstidentifikation) Partneridentifikation	
	K (<i>Identifikation</i>)
S Begrüßung II Honorierung	

Tabelle 18: Handlungsmuster ‚Gesprächseröffnung‘ (Studentenkorpus)

Der erste Gesprächsschritt der Gesprächseröffnung sieht die drei Aufgaben *Begrüßung*, *Vorstellung (Institution und Selbstidentifikation)* sowie die *Partneridentifikation* vor. Hierbei war insbesondere die Vorstellungsformel, an die zugleich die Selbstidentifikation gekoppelt ist, Pflichtelement und sollte nicht variiert werden. Auf der Ebene des Handlungsmusters weist dieser erste Gesprächsschritt in beiden Korpora daher keinerlei Variationen auf. Die drei genannten Aufgaben können als obligatorisch für alle Gespräche betrachtet wer-

den. Geringe Modifikationen des Handlungsmusters zeigt das Studentenkörpus im zweiten Gesprächsschritt. Wie an dem oben dargestellten Handlungsmuster deutlich wird, besteht die häufigste Realisierungsform dieses zweiten Gesprächsbeitrags der Studenten nach erfolgreicher Partneridentifikation in einer Honorierung. Von den insgesamt 33 Entscheider-Gesprächen, d.h. Gespräche in denen die Zielperson gleich am Apparat war, werden gut zwei Drittel nach diesem Muster realisiert. In knapp einem Drittel entfällt die Honorierung bzw. Aufwertung des Gesprächspartners zugunsten einer erneuten Begrüßung.

Die nachfolgenden Beispiele (Bsp. 2 bis 4) zeigen die Variationsbreite der studentischen Gesprächseröffnungen trotz und teilweise entgegen der institutionellen Vorgaben.

Transkript		Turnlänge in Sek.	Schema
<u>Nr. 01 (AB) /w/ Dauer: 11,49 Sek.</u>			
0001	S gutn TAG;	5,77	Begrüßung Vorstellung (Institution/ Selbstidentifikation)
0002	XXX die verSICHerung=		
0003	=mein name is (baba BAba)		
0004	mit wem !SPRECH! ich denn da?		
0005	K (anonymisiert)	1,98	(Identifikation)
0006	S halLO: guten TAG.	3,73	Begrüßung Zielperson Situationsdefinition
0007	äm ham sie kUrz zwei minuten ZEIT		
0008	für mich;		

Beispiel 2: Ausschnitt Kundengespräch AB (16.12.2011, 1:11-14:70 Sek.)

Transkript		Turnlänge in Sek.	Schema
<u>Nr. 08 (CD) /w/ Dauer: 8,39 Sek.</u>			
0001	S schön guten TAG=	6,18	Begrüßung Selbstidentifikation/ Vorstellung (Institution Partneridentifikation)
0002	=hier is (BAba)		
0003	von der XXX verSICHerung		
0004	sprEch ich mit (BUbu !BU!bu)?		
0005	K (anonymisiert)	0,82	(Identifikation)
0006	S A:h=schön guten tag;	1,39	Begrüßung Zielperson

Beispiel 3: Ausschnitt Kundengespräch CD (16.12.2011, 0:00-8,39 Sek.)

Transkript		Turnlänge in Sek.	Schema
<u>Nr. 09 (EF) /m/ Dauer: 8,20 Sek.</u>			
0001	S schön guten TAG(-)	6,14	Begrüßung Vorstellung (Institution/ Selbstidentifikation)
0002	äh XXX VerSICHerung=		
0003	=mein name is (BAba)		
0004	sprEch ich mit dem herrn		
0005	(BUbubu !BU!bu)?	1,19	(Identifikation)
0006	K (anonymisiert)		
0007	S WUNderbar;		

Beispiel 4: Ausschnitt Kundengespräch EF (16.12.2011, 2:15-10:35 Sek.)

Die **Begrüßungen** weisen, wie für Callcentergespräche bei Bendel (2007, 140) belegt, eine gewisse Variationsbreite auf. In den analysierten Gesprächsauschnitten gibt es die Varianten: gutn TAG Bsp. 2, schön guten TAG (Bsp. 3 und 4) sowie °hh jA guten TAG und °hhh jA schön guten TAG (vgl. Beispiele 1a und 2a in Anhang A.6). Auch in den anderen Gesprächen des Studentenkopus finden sich diese und weitere Varianten. In Bezug auf die Begrüßung erstreckt sich die Forderung durch das Qualitätsmanagement des Callcenters nur auf eine tageszeitlich angemessene Verwendung der Grußformel und lässt individuelle sprachliche Gestaltungsweisen offen. Neben der Variation der Begrüßungsformel besteht der Hauptunterschied bei der stilistischen Gestaltung der Gesprächseröffnung an dieser ersten Stelle im Gespräch in der Einleitung durch das Eröffnungssignal *ja* (vgl. Beispiele 1a, 2a und 3a in Anhang A.6). Die Einleitung des Gesprächsbeitrags mit einem Eröffnungssignal gehört zu den Besonderheiten des Studentenkopus und kommt in knapp einem Drittel der Fälle vor.

Bei der **Selbstidentifikation** existiert eine vom Auftraggeberunternehmen festgeschriebene Formel (im Transkript anonymisiert), die es im Sinne der *Corporate Identity* und des *Brand Behaviour* ohne stilistische Variationen anzuwenden gilt. In den Studentengesprächen der Versuchsgruppe realisiert einzig die Studentin AB in Beispiel 2 diesen Teil der Gesprächseröffnung den Vorgaben entsprechend exakt. In allen anderen Beispielen variieren die Studenten die vorgeschriebene Formel, wenn auch z.T. nur minimal (Beispiel 2a in Anhang A.6). Stärkste Abweichungen zeigt Beispiel 1a (ebd.) in dem sich die Studentin nach der Begrüßung mit *hier is die XXX verSICHerung (baba BAba)* meldet. Sie weicht damit einerseits durch die Weglassung der expliziten Selbstidentifikation ‚*mein Name ist*‘ und andererseits durch die Meldung mit *hier is* und der daraus folgenden Umstellung des Artikels *die XXX verSICHerung* deutlich von der vorgeschriebenen Formel ab. Die stärkste Abweichung findet sich bei dem Student EF in Beispiel 3 mit *äh XXX KRANKenversicherung=mein name is (BAba)*. In allen Gesprächen des Korpus meldet sich dieser Sprecher mit dieser Explikation der Versicherung.

Insgesamt spiegelt sich in den z.T. nur geringen und teils groben Abweichungen der vorgegebenen Identifikationsformel das von den Studierenden vielfach reflektierte und benannte Unwohlsein in dem starren Korsett der institutionellen Vorgaben für die Gesprächseröffnung wider. Die exakte Realisierung der vorgeschriebenen Standardformel findet sich in nur knapp einem Drittel (18 Fälle) der Studentengespräche. Nur vier der insgesamt sieben Studierenden realisieren überhaupt die korrekte Identifikationsformel, wenn auch nur gelegentlich.

Auffällig ist, dass nur eine Sprecherin (GH), die aus der Ergebnisdarstellung in der vorliegenden Arbeit ausgeschlossen wurde, weil sie im Verlauf ihres Studiums viele Jahre im Callcenter gearbeitet hat, sich ausnahmslos an die eigentlich vorgegebene Formulierung hält. Alle anderen Studierenden der Versuchsgruppe variieren die verbindliche Vorgabe der Meldeformel mehr oder weniger stark. Drei Studierende (CR Bsp. 3, EF Bsp. 4 s.o. und IJ Bsp. 2a in Anhang A.6) verwenden in keinem der Fälle die korrekte Identifikationsformel. Besonders hervorstechend sind dabei die Eröffnungssequenzen des Studenten EF, der in allen untersuchten Gesprächen die stärkste individuelle Variation aufweist.

Einheitlich und nahezu ausnahmslos erfolgt die **Partneridentifikation** bei den Studierenden in Form einer Frage, wie in Beispiel 4 (s. o.) sprEch ich mit dem herrn (bUbu !BU!bu) . Bei dieser Frageform finden sich nur geringe sprachliche Variationen, meist in Form von Einschüben des Partikels, wie in Beispiel 1a (Anhang A.6) sprEch ich denn mit herrn (bubUbu BUbu) oder in der Auslassung der Anrede wie in Beispiel 3 (s.o.) sprEch ich mit (bUbu !BU!bu) ?. Nur in einem Fall der Studentengespräche formuliert eine Sprecherin die Partneridentifikation in Form eines Wunsches.

Starke Variationsbreite weist der zweite Gesprächsschritt der Studentengespräche nach erfolgreicher Identifikation des Gesprächspartners auf. Dieser Schritt, der auch auf der Ebene des Handlungsmusters variiert wird, stellt damit den deutlichsten Kontrast zum Korpus der Kontrollgruppe dar. In 21 Fällen, also im Großteil der Gesprächseröffnungen, erfolgt dieser Schritt in Form einer Honorierung, wie in dem in Anhang A.6 angeführten Beispiel 2a alles klAr=das=is SCHÖN. Dies entspricht der Vorgehensweise der Agenten und den institutionellen Vorgaben. Gelegentlich (in 6 Fällen) tritt aber anstelle der Honorierung eine erneute Begrüßung der Zielperson wie in Beispiel 3 (s.o.) A:h=schön guten tag. Die Frage nach der zeitlichen Ressource und das damit verbundene prä-topische Beendigungsangebot (Bsp. 2) ist in den Studentengesprächen eher Einzelfall. Prosodisch markieren die Studierenden am Turnende häufig den Abschluss ihrer Äußerungen und der Gesprächsphase durch das Absenken der Stimme in den Bereich der Lösungstiefe.

Die Expertenurteile in Bezug auf den Gesamteindruck der Gespräche der Kontrollgruppe fielen größtenteils positiv aus. Das spiegelt sich auch in den Einzelbewertungen der Experten für die sechs Eröffnungssequenzen wider. Bis auf die Studentin KL aus Beispiel 1a (in Anhang A.6) werden die Studenten als *freundlich* und *aufgeschlossen* (Beispiel 2, 3, 4 und 2a in Anhang A.6), *ruhig* (Beispiel 2 und 3a in Anhang A.6), *gelassen*, *sicher* und *selbstbewusst* (Beispiel 3a in An-

hang A.6) wahrgenommen. Die Studentin aus Gesprächsbeispiel 1a (in Anhang A.6) wirkt hingegen *überfreundlich*, *kindlich* und *unsicher*. Ein Grund für die negative Bewertung dieser Sprecherin liegt auf der Ebene des Sprechausdrucks an der deutlich überhöhten mittleren Sprechstimmlage, an den häufig steigenden Endmelodieverläufen und den auffallend vielen Akzenten. Dies deckt sich mit den bereits beschriebenen Beobachtungen Sachsens (2010) zur musterhaften Verwendung der prosodischen Mittel bei der Gesprächseröffnung in telefonischen Kundengesprächen. Auch die anderen studentischen Eröffnungssequenzen weisen nach Meinung der Experten typische Merkmale des musterhaft-stereotypen Sprechens auf. Auffällig sind dabei in erster Linie die überdurchschnittlich bewegten Melodieverläufe sowie Akzenthäufungen. Vor allem aber die stark überhöhte mittlere Sprechstimme der Studentin KL, mit der sie deutlich aus der Versuchsgruppe heraussticht, führt im Expertenurteil zu dem Eindruck von *Überfreundlichkeit* und *Künstlichkeit*.

- **Gesprächseröffnungen der Kontrollgruppe (Agentenkorpus)**

Von den 36 analysierten Agentengesprächen wurden nach dem Schulnotensystem 7 als *gut* bis *sehr gut*, 22 als *befriedigend* bis *ausreichend* und 7 als *mangelhaft* bis *ungenügend* bewertet. Im Expertenurteil tritt also die Kontrollgruppe der Agenten durch deutlich weniger gute Gespräche (mit rd. 19 Prozent an Positivbewertungen) als die Versuchsgruppe der Studenten (mit rd. 80 Prozent an Positivbewertungen) hervor. Den größten Anteil haben die als befriedigend bis ausreichend bewerteten Gespräche mit rd. 61 Prozent. Zudem liegt der Anteil der auffällig negativ bewerteten Gespräche mit rd. 19 Prozent deutlich höher als der in der Versuchsgruppe der Studenten mit rd. sieben Prozent.

Handlungsmuster Gesprächseröffnung	
Gesprächsschritte Agent	Gesprächsschritte Kunde
A Begrüßung Vorstellung Institution und Selbstidentifikation Partneridentifikation	
A Honorierung	K (<i>Identifikation</i>)

Tabelle 19: Handlungsmuster ‚Gesprächseröffnung‘ (Agentenkorpus)

Das dem Großteil der Agentengespräche zugrundeliegende Handlungsmuster unterscheidet sich, wie Tabelle 19 (s.o.) deutlich macht, kaum von dem der Studentengespräche. Ebenso wie die Studierenden erledigen die Agenten die drei Aufgaben *Begrüßung*, *Vorstellung der Institution* und *Selbstidentifikation* sowie

die *Partneridentifikation* (bzw. *Gesprächspartnerwunsch*) in einem Gesprächsschritt. Das ist insofern wenig überraschend, da beide Gruppen an diese Pflichtelemente gebunden waren.

Die **Begrüßungen** variieren ähnlich denen im Studentenkorpus, mit Ausnahme des *grüß gOtt* in Beispiel 5a in Anhang A.6. Die Verwendung dieser Grußformel stellt ein Spezifikum des Agentenkorpus dar und muss als regionale Besonderheit betrachtet werden. Das *Grüß Gott* gilt als eine für den ostfränkischen bzw. nordbayerischen Sprachraum, aus dem die Agenten stammen und in dem die Kundengespräche stattfanden, gebräuchliche Begrüßungsformel. Im mitteldeutschen Sprachraum der Studierenden der Versuchsgruppe ist diese Form sehr ungebrauchlich.

Transkript		Turnlänge in Sek.	Schema
Nr. 11 (EF A) /w/ Dauer: 8,94 Sek.			
0001	A guten tAg= =xxX die verSICHerUng?	1,96	Begrüßung I Vorstellung Institution
0002	K (<i>anonymisiert</i>)	0,66	(<i>Gegenbegrüßung</i>)
0003	A hAllo;	4,04	Begrüßung II
0002	MEIN nAme is (<i>anonymisiert</i>)	(1,11)	Selbstidentifikation
0004	dIE frAU (bubUbu bU) zu sprechen,		Gesprächspartnerwunsch
0006	K (<i>anonymisiert</i>)	1,11	(<i>Identifikation</i>)
0007	Aja= wUnderbar	0,93	Honorierung

Beispiel 5: Ausschnitt Kundengespräch EF_A (16.12.2011, 1:48-10:42 Sek.)

Transkript		Turnlänge in Sek.	Schema
Nr. 14 (IJ A) /w/ Dauer: 11,13 Sek.			
0001	A guten tA:g= =xxX die verSICHerung:	6,89	Begrüßung Vorstellung Institution/
0002	meIn nam() (<i>anonymisiert</i>)	(1,76)	Selbstidentifikation
0003	die frAU (bubUbu bUbu) hätt ich gern gesprOchen?		Gesprächspartnerwunsch
0005	K (<i>anonymisiert</i>)	2,03	(<i>Identifikation</i>)
0006	A jA,=sehr sehr sch(h)ön ((lachend)	2,21	Honorierung
0007	hä dass ich sie) errEiche,		
0008			

Beispiel 6: Ausschnitt Kundengespräch IJ_A (16.12.2011, 1:96-13:09 Sek.)

Transkript		Turnlänge in Sek.	Schema
Nr. 23 (AB A) /m/ Dauer: 13,83 Sek.			
0001	A schönen guten !TA::G!	7,95	Begrüßung
0002	Xxx die ver!SICH!herung-		Vorstellung (Institution/
0003	MEIN name is (<i>anonymisiert</i>)	(1,34)	Selbstidentifikation)
0004	und ich hÄtt gerne äh die=äh frau (bUbu bU)errEicht,		Gesprächspartnerwunsch
0005	K (<i>anonymisiert</i>)	2,65	(Identifikation)
0006	A ja wunder!BAR!-	2,67	Honorierung
0007	((lachend) schön dass ich sie gleich		
0008	am apparAt hab)-		

Beispiel 7: Ausschnitt Kundengespräch AB_A (16.12.2011, 0:98-14:82 Sek.)

Eine Besonderheit innerhalb des Agentenkörpus stellen die Begrüßungen der Agentin KL_A dar, welche sie in neun von zehn Fällen wie in Beispiel 4a (in Anhang A.6) mit hallo? (1.42) guten tAg realisiert. Die Agentin eröffnet konsequent mit *Hallo* in Frageintonation und anschließender Pause. Diesem Muster kann wohl am ehesten eine Art Vergewisserungsfunktion zugeschrieben werden. Zu vermuten ist, dass die Agentin auf diese Art dem Effekt des *Hallo Dialer* begegnen möchte. Durch das als Frage markierte *Hallo* und anschließender Antwortpause kann sie sicherstellen, mit einer realen Person verbunden worden zu sein und dem zu erwartenden Gegengruß durch den Angerufenen erste wichtige Informationen zu dessen Identifizierung entnehmen.

So gut wie keine Variation weisen die Agentengespräche bei der **Selbstidentifikation** auf. Die Agenten realisieren in fast allen Fällen (zumindest soweit sich das durch die z.T. sehr grob vorgenommene Anonymisierung der Agentennamen wie in Gesprächsbeispiel 6 beurteilen lässt) exakt die vorgeschriebene Meldeformel wie in Beispiel 4a (Anhang A.6) Xxx die ver!SICH!erung MEIN name is (*anonymisiert*). Sie halten sich damit strikt an die institutionellen Vorgaben und agieren ganz im Sinne der *Corporate Identity* des Auftraggebers. Das Formelhafte zeigt sich hier besonders deutlich in der Stereotypie des Sprechausdrucks. Insbesondere die Meldeformel *XXX die Versicherung* wird dabei hochstilisiert, fast sprechgesänglich realisiert. Nur ein einziges Mal variiert eine Agentin die vorgeschriebene Meldeformel situationsbedingt durch das Weglassen der Selbstidentifikation. Im konkreten Fall unterbricht sich die Agentin bei der Vorstellung (wird vermutlich durch den Gesprächspartner unterbrochen), nimmt wiederholt Anlauf, kann aber die vollständige Selbstidentifikation nicht zu Ende bringen. Eine Ausnahme bildet ein Teil der Gespräche von Sprecherin EF_A aus Beispiel 5. Nur sie macht nach der Vorstellung der Institution eine kurze Pause in Form einer Zäsur und räumt so ihren Gesprächspartnern bereits an dieser Stelle die Möglichkeit zum Gegengruß ein (s.o.).

Im Unterschied zu den Studierenden realisieren die Agenten die **Partneridentifikation** überwiegend in Form einer Aufforderung durch häufig gebrauchte Konjunktiv-II-Formulierungen, wie etwa die *frAU* (*bubUbu bUbu*) *hätt ich gern gespröchen?* in Beispiel 6 (s.o.). In knapp zwei Dritteln der Gespräche des Agentenkorpus (37 Fälle bzw. 61 Prozent) verwenden die Agenten bei der Partneridentifikation solche Konjunktivkonstruktionen. In nur einem Drittel der Fälle (20 Gespräche) wird die Partneridentifikation als direkte Frage wie in Beispiel 4a (in Anhang A6) *sprEch ich mit frAU (bububUbu bUbu)?* der Sprecherin (*KL_A*) formuliert. Zehn von insgesamt 12 Eröffnungssequenzen realisiert die Agentin (*KL_A*) nach diesem Schema bzw. mit dieser direkten Identifikationsfrage. Die Agentinnen *EF_A* und *GH_A* nutzen ähnliche Fragen als Identifikationsmittel, jedoch nur sporadisch und als individuelle, situationspezifische Varianten. Wie die Analysen der Studentengespräche der Versuchsgruppe zeigen, ist die Vermeidung direkter (Identifikations-)Fragen (und auch direkter Adressierungen) zwar konzeptionell im Skript angelegt, widerspricht aber offenbar dem (intuitiven) Vorgehen der Studierenden.

Keine Variationen treten auf der Ebene des Handlungsmusters im zweiten Gesprächsschritt der Agenten auf. Obligatorisch, da für die Teilgruppe der Agenten ein Pflichtelement, ist die Honorierung. Sie kommt ausnahmslos in allen Entscheider-Gesprächen vor. Diese fällt wie in Beispiel 5.a in Anhang A.6 mit *schön dass ich sie gleich erreIche* entweder relativ schlicht aus, oder wird wie in Beispiel 7 mit *ja wunder!BAR!-(lachend) schön dass ich sie gleich am apparAt hab)* nahezu überschwänglich ausgedrückt. Die hier in den Beispielen verteilten ‚verbalen Bonbons‘ in Form von *wUnderbar* (Bsp. 5 und Bsp. 7), *prIma* (Beispiel 4a in Anhang A.6) und *hervOrragend* (Beispiel 6a ebd.) überwiegen deutlich in den Agentengesprächen. Die Studierenden formulieren, wenn überhaupt, die Honorierung vergleichsweise nüchtern (*alles klAr=das=is schön* Beispiel 2a ebd.).

Der bereits erwähnte Negativtrend in der Gesamtbewertung der Agentengespräche zeigt sich hier auch in den Einzelbewertungen der Experten für die analysierten Eröffnungssequenzen. Mit Ausnahme von Gesprächsbeispiel 5a (Anhang A.6) werden die Gesprächseröffnungen der Agenten als *automatisiert*, *abgespult*, *schablonenhaft* oder *formelhaft* wahrgenommen. Die Agenten wirken dadurch z.T. *unbeteiligt*, *gelangweilt* und *lustlos* (Bsp. 5), *unnatürlich*, *aufgesetzt* (Bsp. 6, Bsp. 7 und Bsp. 6a in Anhang A.6) oder *überfreundlich*, *unglaublich* und *vorgetäuscht interessiert* (Bsp. 4a und 6a). Einzig die Agentin aus

Gesprächsbeispiel 5a (ebd.) wirkt *freundlich, zurückhaltend* bzw. *zurückgenommen, höflich* und *ruhig*. Bezogen auf den Sprechausdruck beziehen sich die häufigsten Annotationen dieser sechs Beispiele auf Auffälligkeiten der Stimmgebung wie:

- große Knarranteile in der Stimme, Näseln (Bsp. 5),
- Stimme sehr schwach und behaucht, nur wenig Resonanz, angestrengt (Bsp. 4a),
- Stimmklang weich, geringe Sprechspannung (Bsp. 5a),
- enge hohe Stimme (Bsp. 6a).

Darüber hinaus waren offenbar das *hohe Sprechtempo*, die *wenigen (bis keine) Pausen*, die *teils sinnwidrigen, zu starken Akzente* und die *fehlende Lösungstiefe* am Äußerungsende besonders auffällig in der Sprechweise der Callcenteragenten. Da für keines der oben angeführten Studentengespräche ein auffällig bzw. zu hohes Sprechtempo angegeben wurde, erschien es sinnvoll, den Höreindruck der Experten in punkto Sprechtempo zu überprüfen (Tab. 20).

Sprechgeschwindigkeit bei der Gesprächseröffnung im Vergleich

Bsp.	Studentenkörper		Bsp.	Agentenkörper	
	1. Turn	2. Turn		1. Turn	2. Turn
2	4,5 Silben pro Sek.	4,3 Silben pro Sek.	5	5,6 Silben pro Sek.	5,4 Silben pro Sek.
3	4,0 Silben pro Sek.	3,6 Silben pro Sek.	6	5,3 Silben pro Sek.	4,9 Silben pro Sek.
4	4,8 Silben pro Sek.	3,5 Silben pro Sek.	7	4,8 Silben pro Sek.	5,2 Silben pro Sek.
1a	4,3 Silben pro Sek.	4,1 Silben pro Sek.	4a	5,2 Silben pro Sek.	5,8 Silben pro Sek.
2a	4,3 Silben pro Sek.	5,1 Silben pro Sek.	5a	4,5 Silben pro Sek.	5,9 Silben pro Sek.
3a	4,0 Silben pro Sek.	1,9 Silben pro Sek.	6a	5,1 Silben pro Sek.	5,9 Silben pro Sek.
	Durchschnitt 4,3 Silb./Sek.			Durchschnitt 5,1 Silb./Sek.	

Tabelle 20: Sprechgeschwindigkeit Gesprächseröffnung (Studenten- und Agentenkörper im Vergleich)

Wie die Tabelle deutlich macht, liegt das Sprechtempo der Studierenden im ersten Turn mit durchschnittlich 4,3 Silben pro Sekunde deutlich unter dem der Agenten. Für den Bereich der normalen Sprechgeschwindigkeit gibt Neppert (1999, 250) einen Richtwert von 4,5 Silben pro Sekunde als Referenzgröße an. Bei Fähmann (1982, 147) ist der Bereich für das normale bzw. „mittelrasche“ Tempo mit ca. 4,1 Silben pro Sekunde angegeben. Im Bereich der erhöhten bzw. übermittelhohen Sprechgeschwindigkeit bewegen sich die Agenten mit 5,1 Silben pro Sekunde im Schnitt. Allerdings müsste, um die Aussagekraft zu erhöhen, für alle Gesprächseröffnungen der Versuchs- und Kontrollgruppe das Sprechtempo ermittelt werden.

Akzenthäufigkeit bei der Gesprächseröffnung im Vergleich

Bsp.	Studentenkörper (mit Agentenname, ohne Kundenname)	Bsp.	Agentenkörper (ohne Agentenname, mit Kundenname)
	1. Turn		1. Turn
2	3 Akzentsilben	5	9 Akzentsilben
3	4 Akzentsilben	6	8 Akzentsilben
4	5 Akzentsilben	7	9 Akzentsilben
1a	6 Akzentsilben	4a	9 Akzentsilben
2a	6 Akzentsilben	5a	7 Akzentsilben
3a	8 Akzentsilben	6a	7 Akzentsilben
	Durchschnitt 5,3 Akzentsilben		Durchschnitt 8,2 Akzentsilben

Tabelle 21: Akzenthäufigkeit Gesprächseröffnung (Studenten- und Agentenkörper im Vergleich)

Die Ermittlung der Akzenthäufigkeit und Vergleich zwischen den Eröffnungsbeispielen beider Korpora ist aufgrund der Anonymisierung des Datenmaterials problematisch (Tab. 21). Im Studentenkörper wurden durch den Datengeber nur kundenbezogene Daten (inklusive Kundenname) gelöscht, da die Studierenden der Versuchsgruppe im Vorfeld des Experiments eine Einwilligungserklärung zur Verwendung ihrer Daten abgelegt haben. In Ermangelung dieser wurden im Korpus der Kontrollgruppe auch die Agentennamen herausgeschnitten, allerdings nicht die Kundennamen (dafür aber alle weiteren kundenbezogenen Daten). Bei den Angaben in Tabelle 21 wurden daher bei den Beispielen des Studentenkörpers die Akzente der Namensnennung bei der Selbstidentifikation mitgezählt. Im Agentenkörper referieren die Angaben auf alle Akzente des ersten Turns inklusive der Namensnennung bei der Partneridentifikation (Kundenname), jedoch ohne die Namensnennung bei der Selbstidentifikation (Agentenname). Demnach belegen die Auszählungen (nur der hier angeführten Beispielgespräche) den Eindruck der Experten von Akzenthäufungen im Studentenkörper (durchschnittlich 8,2 Akzentsilben im 1. Turn).

Mit diesen Befunden ist zwar die Untersuchung der Merkmale, Besonderheiten, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Agenten- und Studentengesprächen für die Phase der Gesprächseröffnung noch nicht ausreichend erschöpft, allerdings scheinen weitere Detailanalysen wenig sinnvoll vor dem Hintergrund, dass wir es hier mit nur einseitig aufgezeichneten Gesprächen zu tun haben. Folgendes lässt sich aber insgesamt festhalten:

- Es treten nur geringe Variationen im Handlungsmuster auf. Diese betreffen ausschließlich den zweiten Gesprächsschritt des Studentenkorporus. Im Agentenkorporus wird der dem Muster zugrundeliegende Gesprächsleitfaden nicht variiert. Damit belegt insbesondere das Korpus der Kontrollgruppe die für Gesprächseröffnungen offenbar typische Stereotypie auf der Handlungsmusterebene auch für Outboundgespräche (vgl. Bendel 2007, 139). Auch die Variationen bei den studentischen Gesprächseröffnungen sind auf der Ebene des Handlungsmusters minimal. Dies belegt die außerordentliche Vorstrukturierung dieser Gesprächssequenz.
- Die im zweiten Gesprächsschritt der Kontrollgruppe obligatorische Honorierung des Gesprächspartners (welche Teil des im Kundendienst programmatischen Wertschätzungsmanagements des Callcenterunternehmens ist) kommt nur in einem Teil der Gespräche des Studentenkorporus vor und fällt vergleichsweise schlicht und wenig überschwänglich aus. Alternativ reagieren die Studenten mit einer erneuten Begrüßung des gewünschten Gesprächspartners.
- Auf der Ebene der sprachlichen Formulierung weisen die studentischen Gesprächseröffnungen eine deutlich größere Vielfalt auf als die der Agenten. Dies betrifft auch sog. Pflichtelemente wie die Vorstellungs- und Identifikationsformel. Im Studentenkorporus reicht die Bandbreite von der exakten Wiedergabe der Meldeformel über geringe Variationen bis hin zu groben Abweichungen. Diese Abweichung von der Vorgabe ist vermutlich nicht nur auf die mangelnde Identifikation der Studenten mit dem Auftraggeberunternehmen zurückzuführen, sondern auch Ausdruck des Unwohlseins und Widerwillens einiger Studierender gegen das uniformierte Sprechen im Callcenter. Ausnahmslos realisieren die Agenten exakt die vorgeschriebene Formel.
- Merkmale musterhaft-automatisierten Sprechens finden sich in beiden Korpora. Auffällig sind dabei in erster Linie die bewegten Melodieverläufe, die vielen und oft starken melodischen Akzente, das erhöhte Sprechtempo sowie die fehlenden Gliederungssignale in Form von Pausen oder Stimmensenkungen. Im Vergleich zeigt sich, dass diese Merkmale und Merkmalskomplexe in der sprecherischen Gestaltung im Korpus der Kontrollgruppe deutlich stärker ausgeprägt sind, was z.T. (zumindest für Akzenthäufigkeit und Sprechgeschwindigkeit) auch die Messwerte belegen.

- Das Agentenkorpus weist in sprachlicher und sprecherischer Hinsicht deutlich stärkere (Über-)Markierungen von Freundlichkeit auf. Die permanente Übermarkierung von Freundlichkeit sowie die vermeintlich persönliche Kundenansprache sind vermutlich auch die Merkmale, welche die Mitarbeiter am Telefon sofort als Angehörige der Institution Callcenter ausweisen. Ohne es zu wissen beschwören also die Agenten schon in den ersten Gesprächssekunden das Negativ-Image herauf und setzen damit das Gespräch wohl auch einer ersten potentiellen Krise aus.

Der Gesprächsleitfaden für die im Rahmen des Studentenpraxistags 2011 telefonierte Kampagne sieht nach der Begrüßung und Identifikation des gewünschten Gesprächspartners die *Anliendarstellung* bzw. die Offenlegung des Anrufgrundes sowie den *Abgleich der Studiendaten* vor. Den Personen der Zielgruppe, d.h. den Studierenden der Familienversicherung wird einleitend erklärt, dass der persönliche Kontakt zu den Versicherten ein zentrales Anliegen der Versicherung ist, und dass insbesondere der direkte Kontakt zu den Studenten regelmäßig gesucht wird. Diesem Zweck, also der persönlichen Kundenbeziehungs-pflege, dient der Anruf. Zugleich geht es aber darum, die Kundendaten möglichst vollständig und aktuell in die Datenbank des Unternehmens einzupflegen. Das Skript sieht daher neben der Schilderung des Anrufgrundes auch den Abgleich der Studiendaten vor.

Bei der Analyse wurden diese beiden Schritte unter der Gesprächsphase Anliendarstellung zusammengefasst, weil der Abgleich der Studiendaten obligatorisch ist und daher an dieser Stelle in beiden Korpora (Studenten- und Agentenkorpus) auftaucht. Wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen, kommt es in den Agentengesprächen nach der Anliendarstellung nur im Ausnahmefall zu einem Moment der Interaktion und i.d.R. gehen die Agenten direkt, d.h. ohne Pause zum Abgleich der Studiendaten über. Da die Darstellung des Anrufgrundes nur in den Agentengesprächen als obligatorischer Gesprächsschritt auftaucht, fehlt dieser Gesprächsschritt in einigen Gesprächen der Studierenden der Versuchsgruppe.

Für Inboundgespräche stellt Bendel (2007, 151) die Präsentation des Anliegens als eine Schlüsselstelle im Gespräch heraus. Die Anrufenden legen hier nicht nur Inhalt und Ziel des Gesprächs fest. Über die Art und Weise der Anliegenpräsentation gestalten sie auch die Beziehung zu ihrem Gesprächspartner und geben sich ein individuelles, situationsspezifisches Profil (ebd.). Gleiches gilt, wenn auch in abgeschwächter Form, für die Anliendarstellung in Outboundgesprächen. Die hier anrufenden Agenten (oder Studenten) legen in diesem Schritt ihre Gesprächsabsicht offen, indem sie Inhalt und Ziel des Ge-

sprächs nennen. Zwar bedarf es im Fall der Outboundtelefonie, anders als im Inbound, zunächst der Ratifizierung des erklärten Gesprächsziels, allerdings signalisieren die Angerufenen ja bereits durch die Abnahme des Telefons zumindest bedingte Gesprächsbereitschaft. Die Ratifizierung der Gesprächsabsicht erfolgt in den meisten Fällen nur implizit, indem die Kunden keinen Gesprächsabbruch vornehmen. Das explizite Einholen einer Ratifizierung stellt die Ausnahme für Gespräche im Outboundbereich dar und ist nicht im Gesprächsleitfaden vorgesehen.

Welche unterschiedlichen Abläufe und Formulierungen bei der Anliendarstellung und dem Datenabgleich in den Gesprächen der Studierenden und Agenten auftreten, soll im Folgenden näher betrachtet werden. Dabei soll auch thematisiert werden, wie unterschiedlich sich die Studenten und Agenten an dieser Schlüsselstelle im Gespräch darstellen und positionieren und welche strukturellen Folgen sich daraus ergeben.

- **Anliendarstellung und Datenabgleich der Versuchsgruppe (Studentenkorpus)**

Auf den ersten Blick zeigt sich bei der Anliendarstellung und dem Datenabgleich des Studentenkorpus, dass diese Gesprächsphase weniger gut abgrenzbar ist als in den Agentengesprächen. Das liegt daran, dass die Studierenden nicht der vorgegebenen Struktur des Leitfadens folgen und daher die Gesprächsaufgaben in einer anderen Reihenfolge und Ausführlichkeit bearbeiten. Das schlägt sich auch in der sehr unterschiedlichen zeitlichen Extension der studentischen Anliendarstellungen nieder. Die folgenden Beispiele bewegen sich zwischen ca. 31 Sek. und 73 Sek. Dauer. Demgegenüber zeichnen sich die Gespräche der Kontrollgruppe durch eine deutlich größere Homogenität aus. Sie schwanken zwischen 22 Sek. und 42 Sek. Ein Blick in die anderen Gespräche der beiden Korpora zeigt, dass die Anliendarstellungen der Studierenden (Versuchsgruppe) oft um ein Vielfaches länger sind als die der Agenten (das Maximum liegt bei ca. 129 Sek.). Das liegt v.a. daran, dass die Studierenden weitere, für diese Phase nicht obligatorische Aufgaben (am häufigsten den Adressabgleich, gelegentlich auch die Zufriedenheitsabfrage) bearbeiten.

Ein Blick in die Gespräche der Kontrollgruppe verdeutlicht, dass die Dauer der Anliendarstellungen und Datenabgleiche in erster Linie von der Richtigkeit der hinterlegten Daten abhängt. In den Fällen also, in denen die Angaben der Agenten bzw. Studenten aus der Datenbank nicht korrekt sind, bedarf es mehr Zeit zur Klärung und Korrektur der Daten.

Ein weiterer auffälliger Unterschied zwischen den nachfolgenden Beispielen der Versuchs- und Kontrollgruppe ist die Schwankungsbreite in Bezug auf die Sprecherwechsel. Auch hier zeichnet sich das Korpus der Kontrollgruppe durch eine weitgehende Homogenität aus. Die Beispiele schwanken zwischen drei und sieben Turnwechseln in dieser Phase. Anders verhält es sich in den Gesprächen der Versuchsgruppe. Diese variieren in den Beispielen zwischen 3 und 22 Sprecherwechseln. Auch für die anderen Gespräche des Korpus bestätigt sich dieser Trend. In Bezug auf die Anzahl der Sprecherwechsel gilt allerdings, was für die Dauer der Gesprächsphase ganz allgemein gilt: Sie richtet sich in erheblichem Maße danach, ob die hinterlegten Daten korrekt sind und nur bestätigt werden müssen.

Ein übergreifendes Muster, nach dem die **Anliendarstellung** und der **Datenabgleich** realisiert werden, lässt sich aus den analysierten Gesprächen der Versuchsgruppe nicht ableiten. Einzig der Abgleich der Studiendaten ist obligatorisch und tritt in allen Gesprächen der Studierenden auf. Wie die Analysebeispiele belegen, ist ansonsten das Vorgehen der Studierenden in dieser Gesprächsphase ausgesprochen individuell und es lassen sich weder auf der Aufgabenebene noch auf der Formulierungsebene annähernd ähnliche Realisierungen finden. Auf höherer Abstraktionsebene können im Wesentlichen dennoch zwei Varianten von Anliegenpräsentationen abgeleitet werden: Die Gespräche, in denen der Anrufgrund explizit genannt wird und die Gespräche, in denen ganz und gar darauf verzichtet wird.

In den analysierten Beispielen ist dies in Beispiel 7a (in Anhang A.6) der Fall, in dem die Studentin KL an die Gesprächseröffnung ohne Einleitung den Abgleich der Studiendaten anschließt und auch an keiner weiteren Stelle im Gespräch explizit macht, welche Absicht sie mit ihrem Anruf verfolgt. In allen anderen Beispielen wird eine mehr oder weniger explizite und ausführliche Absichtserklärung vorgenommen. In den Beispielen 9 und 10 wird die Präsentation des Gesprächsanliegens dem Studiendatenabgleich vorangestellt, so wie es auch der Leitfaden für die Agenten vorsieht. Diesem Muster folgt etwa die Hälfte (24 Fälle) der insgesamt 46 Entscheider-Gespräche der Studierenden. Allerdings wird im Großteil der Fälle dem Abgleich der Studiendaten der Adressabgleich angeschlossen, was eine deutliche Abweichung vom Leitfadenverlauf darstellt.

Nur in sechs Fällen folgen die Studenten exakt der Vorgabe des Leitfadens, indem sie zunächst ihr Anliegen schildern und im Anschluss die Studiendaten abgleichen, ohne dabei die Richtigkeit der hinterlegten Adressdaten zu erfragen. In den anderen Entscheider-Gesprächen des Korpus (mit drei Ausnahmen, die wegen auftretender Missverständnisse und Verständigungsschwierigkeiten als

Sonderfälle betrachtet werden müssen) sowie in den hier aufgeführten Analysegesprächen Beispiel 8 sowie 8a und 9a (Anhang A.6) nehmen die Studierenden nach der Gesprächseröffnung zunächst (unvermittelt) den Abgleich der Studiendaten vor und steigen erst danach mit der Präsentation des Gesprächsanliegens inhaltlich in das Gespräch ein. Dies trifft auf insgesamt 19 Gespräche zu, davon vier Fälle, in denen die Studierenden nicht mit dem Abgleich der Studiendaten, sondern mit dem Adressabgleich in das Gespräch einsteigen.

Diese Vorgehensweise steht in deutlichem Kontrast zu der in den Agentengesprächen. Naheliegender ist die Vermutung, dass die Studenten hier auf der pragmatischen Ebene gewissermaßen zunächst die für sie und die Kunden unangenehmen Formalitäten erledigen wollen, bevor sie in das eigentliche Gespräch einsteigen. Diese Vermutung erhärtet sich durch die Fälle, in denen wie in Beispiel 10 und 9a (in Anhang A.6) sämtliche personenbezogenen Daten sozusagen auf einen Schlag abgefragt und abgeglichen werden. Das ist in 34 der insgesamt 46 Entscheider-Gesprächen der Studierenden der Fall, also in knapp drei Vierteln der Fälle. Hier erledigen die Studierenden nach der Anliegenderdarstellung den kompletten Abgleich aller personen- und studienbezogenen Daten.

Transkript

Nr. 01 (AB) /w/ Dauer: 32,33 Sek.

0001	S	°h äm:: also es geht DARum(--),
0002		äm sie HAben ja jetzt=-
0003		=also_sie studIeren schon im VIERten semEster= =seh_ich gerade=nE?
0004		°h un::d es geht einfach DARum,
0005	K	(xxx)
0006	S	ach im ¦!DRITT!en semEster?
0007		°h äm: dann ist das hIE:r(.) falsch EINgetragen; (.)
0008		dann werd_ich das gleich ÄNDern;
0009		°h äm es geht einfach dARum:: das: äm:: die: krAnkenkasse sich immer mal wieder MELden möchte,
0010		um ihnen: zu ZEIGen das_es immer wieder auch neue ANgebote für sie gibt,
0011		un:d ich weIss nich wie oft sie kontAkt haben, °h zu ihrer KRAN- kenkasse-
0012		=bei mIr is das zum bEIspiel relativ SELten,

Beispiel 8: Ausschnitt Kundengespräch AB (16.12.2011, 14:70-47:03 Sek.)

Transkript

Nr. 08 (CD) /w/ Dauer: 31,17 Sek.

0001	S	äm:: (.) ich ruf AN weil ich ein paar Serviceangebote für sie habe
0002		wir wollen ja immer mal (.) ein bisschen äh erfahren wie es ihnen so !GEHT!,
0003		°h äm::(---) sie studieren noch industriedesign an der tu;;
0004		in::(-) °h in München sicherlich ne?
0005	K	(xxx) (1.88)
0006	S	°hhh äm ? ä sie sind dann Fachsemester DREI.=
0007		=seh ich das richtig=also im Dritten Semester?
0008	K	(xxx) (0.17)
0009	S	°h oKEE und das heißt sie hören Im:: Sommersemester zweitausendZWÖLF ungefährt auf.
0010	K	(xxx) (7.63)
0011	S	(xxx xxx) oKEE hehehe <<lachend>> oKEE °h
0012		(xxx)KEE. na dann hoff ich ja das dis äh (.) auch Hinhaut bis (.) Sommersemester zweitausendZWÖLF.

Beispiel 9: Ausschnitt Kundengespräch CD (16.12.2011, 8:39-48:39 Sek.)

Transkript

Nr. 09 (EF) /m/ Dauer: 68,15 Sek.

0001	S	und zwar geht es um ein Kundenbetreuungstelefonat=
0002		=ich möchte äh erstmal mit ihnen ihre Daten abgleichen- ob des alles noch STIMMT was wir hier im computer haben
0003		°h äm: Wohnen sie denn noch in (3.61) (anonymisiert)
0004		wie la (.) ä das können wir ganz kurz machen;
0005	K	(xxx) (3.49)
0006	S	oKEE dann machen wir jetzt (.) das ganz fix äh:
0007	K	(5.91) (anonymisiert)
0008		alles klar; und (.) äh (.) ä können wir uns dützen? (.) is das oKEE?
0009	K	(xxx) (1.67)
0010	S	sehr schön; [°h äh ä]
0011	K	(xxx) (3.04) (anonymisiert)
0012	S	oKEE dann weiß ich be<<lachend>>scheid hehehe; äm und zwar ä studierst du evangelische theologie und religionslehre?
0013	K	(xxx) (3.27)
0014	S	aha (--) oKEE ä öm:: und ä das im achten Fachsemester?
0015	K	(xxx) (1.67)
0016	S	im siebenten Fachsemester oKEE. und dann würdest du sozusagen, (--) äh:: (---) im: äh::: (0.9) Sommersemester zweitausendvierzehn fertig sein.
0017	K	(xxx) (1.03)
0018	S	wahrscheinlich <<lachend>oKEE;
0019	K	(xxx) (1.47)
0020	S	ACH so (.) oKEE-
0021		(xxx) (1.08)
0022		sehr schön.

Beispiel 10: Ausschnitt Kundengespräch EF (16.12.2011, 10:35-78:50 Sek.)

Die Studenten der Beispiele 8, 9 und 10 (s.o.) setzen der Anliendarstellung eine kurze Einleitung voran, in der sie die folgende Absichtserklärung explizit ankündigen. Die Einleitungen werden entweder als Aktivformulierung mit *äm::* (.) ich ruf AN weil ich ein paar Serviceangebote für sie habe (Bsp. 9) oder als Passivformulierungen mit *°h äm::* also es geht DARum (Bsp. 8) oder und zwar geht_es um ein KUNDENbetreuungstelefonat (Bsp. 10) realisiert. Nur der Student EF im letztgenannten Beispiel etikettiert seinen Anruf als ‚Kundenbetreuungstelefonat‘, wodurch er sich deutlich von den anderen Studenten unterscheidet, die auf eine nähere Klassifikation der Art ihres Anrufes verzichten. Die Studentin AB in Beispiel 8 leitet ihren Beitrag zwar mit der Ankündigung des Anliegens ein (Zeile 0001 *°h äm::* also es geht DARum(--),), bricht dann aber ab und setzt zum Abgleich der Studiedaten an (Zeile 0002 *äm sie HABEN ja jetzt--also_sie studieren schon im VIERten semester=seh_ich gerade=nE?*). Mit dieser Frage erfasst sie zwar nicht alle notwendigen Studiendaten ihres Gesprächspartners, schließt damit aber den Studiendatenabgleich ab und setzt in Zeile 0003 mit der wiederholten Einleitung *°h un::* es geht einfach DARum erneut zur Präsentation des Anliegens an. Auch in Beispiel 8a (Anhang A.6), in dem die Studentin IJ zunächst den Abgleich der Studiendaten vornimmt (Zeile 0001 bis 0015), erfolgt die Einleitung in aktiver Rede *°h also_ich ruf (.) AN=um äh Einfach ein paar Serviceinformationen an sie weiter zu gehen* (Zeile 0016) wie bei der Studentin CD in Beispiel 9 (s.o.). Auch die Studentin MN in Beispiel 9.a (in Anhang A.6) nimmt mit noch ein ANgebot machen; (Zeile 0025) explizit Bezug zu dem, was sie mit dem Gespräch beabsichtigt und leitet dies mit der Konjunktivformulierung *°h äm (.) dann würd_ich ihnen gerne äh::* ein.

Im Fazit leiten die Studierenden in fast allen hier präsentierten Fällen die Anliendarstellung explizit ein. Sie tun das entweder in aktiver Form, bei der sie sich selbst als Initiatoren des Telefonats präsentieren: Variante 1) *ich ruf an*. Oder sie wählen eine passive Formulierung, mit der sie sich von dem, was sie tun, distanzieren: Variante 2) *es geht um*. Nur in einem der Beispielsprache entfällt mit der Anliendarstellung auch die Einleitung (Beispiel 7a in Anhang A.6).

Die **Präsentation des Anliegens** erfolgt auf sehr unterschiedliche Art und Weise. Sie wird entweder zögernd und umständlich formuliert wie in Beispiel 8a (Anhang A.6) oder aber kurz und knapp wie in Beispiel 10 (vgl. Tab. 22).

Bsp. 10 (kurz und knapp)

Nr. 09 (EF) /m/ Dauer 3,54 Sek.

und zwar geht_es um ein KUNDENbe-
treuungstelefonat=

Bsp. 8a (zögernd, umständlich)

Nr. 19 (IJ) /w/ Dauer: 13,09 Sek.

°h also ich ruf (.) AN um äh EIN-
fach ein paar SERVICEinformationen
an sie weiter zu gEBen,
ä:::m (1.16) seitens der xx xx XX
=die wir für sie:: be;REITHalten
als stu;dEnt?
=°hh oder studEntin VIELmehr,

Tabelle 22: Anliegenderstellung Beispiele 10 und 8a im Vergleich

Auch die Anliegenpräsentationen der anderen Beispiele offenbaren die Vielfalt der studentischen Kundenansprachen. Die Studentin AB in Beispiel 8 distanziert sich auf der sprachlichen Ebene zunächst von dem Gesprächsanliegen. Dies klingt schon in der einleitenden Passivformulierung an °h äm es geht einfach dARum:: und spitzt sich zu in der Formulierung das: äm::: die: krANKenkasse sich immer mal wieder MELden möchte. Durch die Personalisierung der Krankenkasse, die sich ‚melden möchte‘ um ihnen: zu zEIGen dass_es immer wieder auch neue ANge- bote für sie gibt macht die Studentin ihre Distanz zu diesem Vorha- ben deutlich. Folgt man der sprachlichen Formulierung bis zu diesem Punkt, ist die Studentin weder aktiv an dem Unterfangen des Auftraggebers beteiligt noch sieht und präsentiert sie sich als Teil des Unternehmens. Mit der darauffolgen- den rhetorischen Frage un:d ich weISS nich wie oft sie kont- akthaben, °h zu ihrer KRANKenkasse bezieht sie anschließend nicht nur den Kunden indirekt mit in das Thema ein (Kontakt zur Krankenkas- se), sondern nimmt auch persönlich Stellung zur Thematik =bei mIR is das zum bEISpiel relativ SELten und versucht so, die Beziehungs- ebene individuell und persönlich zu gestalten. Im überwiegenden Fall der Ge- spräche bringen die Studierenden jedoch bei der Formulierung des Anliegens wie in Beispiel 9 ihre aktive Beteiligung und Initiative des Telefonats (äm:: (.) **ich** ruf AN weil **ich** ein paar SERVICEangebote für sie habe) sowie die Identifikation mit dem durch sie vertretenden Unterneh- men (=wir wollen ja immer mal (.) ein bisschen äh er- FAHREN wie es ihnen so !GEHT!) zum Ausdruck.

Abschließend sei noch ein Blick auf das Pflichtelement dieser Gesprächsphase gelenkt, dem **Abgleich der Studiendaten**. Auffällig ist, dass die Studierenden diesen Part in vielen Fällen nicht als bloßes Frage-Antwort-Spiel realisieren. Vielmehr nutzen sie an dieser Stelle die Gelegenheit, das Gespräch individuell und persönlich zu gestalten. Daher sind diese Passagen durchsetzt von persönli- chen Anmerkungen, wie in Beispiel 9 (xxx)KEE. na dann hOff ich

ja das dis äh (.) auch HINhaut bis (.) sOmmersemester zweitausendZWÖLF. Durch diese Kommentare drücken die Studierenden nicht nur, wie im zitierten Fall, ihre Anteilnahme aus, sondern sie geben sich ihren Gesprächspartnern auch als ihresgleichen zu erkennen. Damit stellen sie sich einerseits als Experten in Sachen Studienorganisation heraus (vgl. Beispiel 7a in Anhang A.6) °h ach ja_na (-) ja natürlich; weil ä (.) k_klAr auf den auf den bachelor DRAUFgesetzt;, andererseits begeben sie sich damit auf Augenhöhe zu ihren Gesprächspartnern. Sie teilen mit ihnen einen gemeinsamen Erfahrungsschatz: ja das GEHT dann (.) das geht dann FIX== =der mASter is schnell vorBEI ne, (ebd.). Vor diesem Hintergrund ist nicht nur die Äußerung des Studenten EF in Beispiel 10 zu verstehen, der mit wahrSCHEINlich <<lachend>>okee> ganz offenbar eine Formulierung der Antwort seines Gesprächspartners auf die Frage nach dem voraussichtlichen Studienende aufgreift, sondern auch seine Frage und (.) äh (.) ä können wir uns DÜtzen? (.) is das oKEE?, mit der er als einziger (fast ausnahmslos in allen Gesprächen) die Form der Anrede thematisiert. Nach der Selbstauskunft fiel es diesem Studenten besonders schwer, seine Gesprächspartner mit der geforderten förmlichen Anrede ‚Sie‘ anzusprechen. Dies vermittelte ihm ein Gefühl von Distanz zu seinen Gesprächspartnern, welches nicht adäquat zu seiner Rollen- und Situationsdefinition passte.

Die einzelnen Punkte im Datenabgleich (Studienfach, Fachsemester, Fachhochschule und Studienort) arbeiten die Studierenden in nahezu allen Fällen des Korpus Schritt für Schritt ab. Sie nutzen dafür überwiegend die Frageform, was in Syntax und Prosodie deutlich wird. Die Punkte im Datenabgleich werden in der Regel durch steigende Endmelodieverläufe deutlich als Frage markiert, ein wesentlicher Unterschied zu den Agentengesprächen, wie die Ausführungen im nächsten Punkt zeigen werden. Weitere Besonderheiten weist das Korpus der Versuchsgruppe beim Abgleich der Studiendaten auf, die nachfolgend mit Verweis auf die entsprechenden Beispiele genannt werden:

- Beim Abgleich der Studiendaten erfolgt mehrfach eine Referenz auf das Datenbanksystem, in welches die Daten eingepflegt und abgerufen werden. Es wird also mehr oder weniger explizit auf die Datenbank verwiesen: (Bsp. 8 in Segment 0006; Bsp. 10 in S0002; Beispiel 7a in S0005 (siehe Anhang A.6); Bsp. 9a in S0001 (siehe ebd.) – allerdings nur durch den deiktischen Verweis hier).

- In einigen Fällen geben die Studierenden eine Begründung für die Notwendigkeit des Datenabgleichs (Bsp. 8a in Anhang A.6 in S0008).
- Ebenso finden sich gesprächsstrukturierende Kommentare, die dem Gesprächspartner das geplante Vorgehen bzw. die nächsten Schritte offenlegen (Bsp. 10 in S0002).

Am Beispiel der Gesprächssequenz **Aufnahmegenehmigung** belegen die Untersuchungen Birners (vgl. Kap. 4.3.5.1), dass auch Agenten routinemäßig das Aufgabenschema durch zusätzliche (nicht im Gesprächsleitfaden vorgesehene) Explikationen erweitern. In den hier betrachteten Gesprächen des Korpus VIII_Studentenkampagne_Praxistag folgen die Agenten allerdings strikt der vorgegebenen Struktur. Datenabgleich und Aufnahmegenehmigung stellen ähnlich brisante Handlungsmuster in Kundengesprächen dar. Schließlich geht es in beiden Fällen um empfindliche Themen, die die Rechte der Kunden betreffen. Zusätzliche Erklärungen und Begründungen von Seiten der Unternehmensvertreter für die Notwendigkeit der jeweiligen Abfragen sind also indiziert. Wenn es, wie die nachfolgenden Ausführungen zeigen, im Fall der hier betrachteten Agentengespräche nicht zu solchen individuellen Erweiterungen des Handlungsschemas kommt, kann dies wohl in erster Linie mit den restriktiven Gesprächsvorgaben des Unternehmens erklärt werden.

- **Anliedendarstellung und Datenabgleich der Kontrollgruppe (Agentenkorpus)**

Die Anliedendarstellungen und Datenabgleiche der Studierenden, die ihre Gesprächsbeiträge durch Begründungen, Erklärungen oder persönliche Kommentare erweitern, stehen den kurzen und wenig umschweifenden Darstellungen der Agenten gegenüber. Dies spiegelt sich nicht nur in der eingangs erwähnten typischen Anzahl an Sprechwechseln und der Dauer dieser Gesprächsphase wider, auch die Bearbeitung der Aufgaben erfolgt in enger Anlehnung an die vorgegebene Struktur des Gesprächsleitfadens. Für die Gespräche der Agenten ist die Anliedendarstellung obligatorisch und wird dem Abgleich der Studiendaten nach dem vorgeschriebenen Muster vorangestellt.

Handlungsmuster Gesprächsanliegen und Datenabgleich

	Gesprächsschritte Agent	Gesprächsschritte Kunde
A	Einleitung mit namentlicher Ansprache	
A	Anrufgrund / Gesprächsanliegen	
A	Datenabgleich I	K vermutlich Bestätigung oder Korrektur der Daten
A	Datenabgleich II	K vermutlich Bestätigung oder Korrektur der Daten
A	Bestätigung / Abschluss Datenabgleich	

Tabelle 23: Handlungsmuster ‚Gesprächsanliegen‘ (Agentenkorpus)

Die **Einleitung** erfolgt, gemäß den internen Vorgaben, im Großteil der Agentengespräche mit der namentlichen Kundenansprache, so wie in den nachfolgenden Gesprächen Beispiel 11, 12 13 sowie Beispiele 10a und 12a (in Anhang A.6). Das Weglassen der Namensnennung zählt, mit drei Ausnahmen, zu den individuellen Besonderheiten der Agentin MN_A. In allen acht Gesprächen des Korpus leitet die Agentin ihren Beitrag, wie in Beispiel 11a (Anhang A.6) mit `un::d zwar (.) ein`.

Der Einleitung folgt die **Schilderung des Gesprächsanliegens**, wobei der Anrufgrund explizit gemacht wird. Dabei ist die häufigste Formulierung die der Beispiele 11, 12, 10a und 11a (Anhang A.6), die in paraphrasierter Form lautet: *Wir kontaktieren Sie in regelmäßigen Abständen, weil uns der persönliche Kontakt zu Ihnen als Student wichtig ist*. Sprachliche Abweichungen von dieser Variante, die der Leitfadentext vorgibt, sind nur minimal (vgl. ebd.). Zwar ist die o.g. Formulierung die gebräuchlichste Form in den Agentengesprächen, dennoch finden sich auch individuelle Modifikationen dieser Variante. Beispiel 13 zeigt eine solche individuelle Variation der Agentin KL_A mit starken Abweichungen vom Leitfadentext `wir informIern sie ja gerne wEnns was neues für ihr STUdium gibt, =dA uns ja auch der kontAkt zu ihnen sehr WICHTig is`. So macht die Agentin deutlich, dass es sich um ein Informationsgespräch zum Thema Studium handelt und umgeht damit die in der Spontansprache eher ungebräuchliche Formulierung *wir kontaktieren sie* des Leitfadentextes. Zugleich betont sie das Kontaktbedürfnis der Krankenkasse zu ihren Mitgliedern, wie auch die Agenten, die dem Leitfadentext folgen. In ihrer Formulierung verzichtet die Agentin allerdings auf die jeweils nähere Bestimmung der Art des Kontakts, im Leitfaden als *der persönliche Kontakt* spezifiziert, sowie des adressierten Kunden- bzw. Mitgliedertyps zu *Ihnen als Student/-in*. Damit hebt sie sich deutlich von der Formulierung des Gesprächsleitfadens und den Anliegendarstellungen der anderen Agenten ab.

Anders als in den Gesprächen der Versuchsgruppe präsentieren sich die Agenten selbst nie als alleinige Initiatoren der Gespräche. In allen 39 Fällen der Entscheider-Gespräche des Agentenkorporus positionieren sich die Agenten durch die Verwendung des Pluralsubjektes im Personal- und Reflexivpronomen (*wir kontaktieren Sie in regelmäßigen Abständen, weil uns der persönliche Kontakt zu Ihnen als Student/-in wichtig ist*) als Unternehmensvertreter (s.u. Gesprächsbeispiele 11 bis 13). Damit signalisieren sie nicht nur ihre Identifikation mit dem Auftraggeber der Kampagne, sondern entziehen sich auch der individuellen Verantwortung für die Gesprächsinitiative.

Transkript

Nr. 11 (EF A) /w/ Dauer: 21,08 Sek.

0001	A	°h frau (xxx) wir kontakTIERN sie ja in regelmäßigen Abständen==
0002		=da uns auch der persönliche kontAkt zu ihnen als studENTin (.) wichtig ist;
0003		°hh sie studIern nÄch wie vor be (.) ä be: we: EL=ne,=
0004		=an de:r FACHhochschule ↑rEgensburg=
0005		=und sInd jetzt auch im DRITten fachsemester;
0006	K	(xxx) (0.38)
0007	A	jaWOLL schön.
0008		°hh f: studienEnde is vorAu:ssichtlich wIntersemester zweitausendDREI:zehn;=
0009		=also wenn Alles nach PLAN läuft,
0010	K	(xxx) (0.45)
0011	A	ja(.)woll (.) WUNDerbar;

Beispiel 11: Ausschnitt Kundengespräch EF_A (16.12.2011, 10:42-31:50 Sek.)

Transkript

Nr. 14 (IJ A) /w/ Dauer: 41,33 Sek.

0001		°hh frau (xxx xxx)=wir von der xxX verSICHerung wir (.) melden uns ja in regelmäßigen ABständen,=
0002		=°h weil Uns der persönliche kontAkt sehr WIChtig ist==
0003	A	=zu unseren MITgliedern,= =ä grad Auch äh: zu den studENTen?
0004		°h weil sie sElbst sin ja jetzt Eingeschrieben:: an der ef hA: in HOF?= =ä fachbereich be: we: EL im FÜNftten fAchsemester jetzt=ne?
0006	K	(xxx) (1.27)
0007	A	genAU,
0008		°h und als vorAussichtliches stUdienende hab ich hier das wIntersemester zweitausenddrEizehn zweitausendVIERzehn?= =kommt des ↑↑HIN?= also_in VIER ja (.) äh VIER se↑↑MESTern?
0011	K	(xxx) (7.64)
0012		also Ein semester FRÜher dann.=↑↑JA okee;
0013		nee das is ja PRIma,= =dann nEhm ich das mit AUF?

Beispiel 12: Ausschnitt Kundengespräch IJ_A (16.12.2011, 13:09-54:42 Sek.)

Transkript

Nr. 21 (KL A) /w/ Dauer: 27,84 Sek.

0001	A	°h frau (xxx xxx) wir informIern sie ja gerne wEnns was neues für ihr STUdium gibt,=
0002		=dA uns ja auch der kontAkt zu ihnen sehr WICHTig is,
0003		°hhh und lAut unseren Unterlagen studiern sie an der ef ha COburg?= =jetzt im drItten semester BAUingeneurwesen?
0005	K	(xxx) (0.88)
0006	A	und das studienEnde ist vorAussichtlich das ↑↑sOmmersemester zwo-tausendDREIzehn; (1.55)
0007		
0008	A	ist_das RICHTig?
0009	K	(xxx) (2.00)
0010		und_der REST stImmt auch;
0011	K	(xxx) (2.96)

Beispiel 13: Ausschnitt Kundengespräch KL_A (16.12.2011, 10:27-38:11 Sek.)

Der Abgleich der Studiendaten verläuft in den Agentengesprächen ohne große Ab- und Umschweife. Auffällig ist dabei die Fragetechnik. Fast ausnahmslos formulieren die Agenten die einzelnen Punkte im Datenabgleich als Aussagesätze, wie in Gesprächsbeispiel 11 der Agentin EF_A:

0003	A	°hh sie studIern nAch wie vor be (.) ä be: we: EL=ne,= 0004 =an de:r fAchhochschule ↑rEgensburg== 0005 =und sInd jetzt auch im DRITten fachsemester; 0006 K [(xxx) (0.38)]
------	---	---

Mit dem Fragehängsel am Ende der ersten Intonationsphrase (0003) und dem steigenden Endmelodieverlauf fordert die Agentin die Bestätigung für ihre als Aussagen formulierten Studiendaten ein. Durch den schnellen Anschluss der beiden darauffolgenden Intonationseinheiten beansprucht sie weiterhin das Rederecht und erfragt die Eckdaten Studienfach, Studienort und Fachsemester in einem Gesprächsschritt. Gleiches Vorgehen findet sich in den Gesprächsbeispielen 12, 13 und 11a (Anhang A.6). Ausnahme bildet Gesprächsbeispiel 10a (in Anhang A.6), in dem der Gesprächspartner offenbar diese dreiteilige Struktur unterbricht und die Nennung des Studienortes vermutlich vorwegnimmt. Zudem schließt der Agent in diesem Beispiel nach der Unterbrechung seines dreigliedrigen Datenabgleichs diesen mit der expliziten Frage nach Bestätigung °h Ist denn das:: wEiterhin auch korREKT; ab. Diese Vorgehensweise ist typisch für die Gespräche des Agentenkörpus: Es werden die Eckdaten des Studiendatenabgleichs zusammengefasst und in einem Gesprächsschritt erfragt. Am häufigsten realisieren die Agenten dabei die o.g. dreiteilige Struktur. Nach der Bestätigung oder ggf. Korrektur der Angaben durch den Gesprächspartner

erfolgt abschließend die Frage nach dem Studienende. Auch die Studierenden formulieren beim Abgleich der Studiendaten in einigen Fällen Aussagesätze, allerdings fügen sie diesen häufig eine explizite Frage zur Bestätigung an, wie in Beispiel 9 und 7a (s.u. sowie 8a und 9a in Anhang A.6).

```

0007 S ä sie sInd dann FACHsemester DREI.=
0008 =seh ich das rIchtig=also im DRITTen seMEster?
0009 K (xxx) (0.17)

0001 S sie sInd student im !ACH!ten fACHsemester BIOche+mie+
0002 stImmt das?
0003 K (xxx) (2.72)

```

Im Gegenteil zu den Agenten realisieren die Studierenden den Abgleich der Studiendaten aber auch in der Frageform (s.o. dazu Bsp. 9 sowie 7a und 9a in Anhang A.6). Ein auffälliger Unterschied zeigt sich auch im Bereich der Prosodie. Intonatorisch markieren nämlich die Studierenden mit überwiegend steigenden Melodieverläufen am Äußerungsende den Fragemodus viel stärker als dies in den Agentengesprächen der Fall ist.

Abschließend noch einige zusammenfassende Beobachtungen zu den Anliegenderdarstellungen und Datenabgleichen der Agenten:

- Grundsätzlich ist die Phase des Datenabgleichs in den Agentengesprächen deutlich weniger interaktiv gestaltet als in den Studentengesprächen.
- Gänzlich aus bleiben Begründungen zum Einholen der Studiendaten. Auch der Verweis auf die Datenbank bleibt, wenn überhaupt, implizit (häufigste Formulierung: *Laut unseren Unterlagen*).
- Die Agenten verzichten völlig auf gesprächsstrukturierende Kommentare und sind auch mit persönlichen Kommentaren deutlich zurückhaltender.

Insgesamt vermitteln die Agenten bei der Gesprächsführung eher den Eindruck als würden sie das Gespräch abarbeiten und ihre Aufgaben dabei zwar gewissenhaft aber teilnahmslos erledigen. Diese Wirkung steht dabei dem beabsichtigten Ziel der persönlichen und individuellen Kontaktpflege deutlich entgegen. Der Leitfadentext erscheint in den meisten Fällen aufgesagt und der Wunsch nach ‚persönlichem Kontakt‘ wenig glaubhaft. Die Agenten agieren hier in einer Doppelrolle, nämlich als Professionelle und Individuen. Als Professionelle sind sie Repräsentanten der Krankenkasse und vertreten deren Ziele. Als Individuen können sie wählen, wie sie sich darüber hinaus innerhalb ihrer Rolle den Kunden zu erkennen geben. Die enge Orientierung am Gesprächsleitfaden, die im

Großteil der Agentengespräche der Fall ist, steht dieser individuellen Ausgestaltung jedoch entgegen und lässt die Agenten im Gros eher gesichtslos erscheinen.

Abschließend seien an dieser Stelle noch einige grundlegende Beobachtungen zum erfolgreichen und erfolgskritischen Gesprächsverhalten der Agenten zusammengefasst, die sich auf die gesprächsanalytischen Untersuchungen positiver und negativer Ankerbeispiele stützen (z.B. Bose et al. 2012; Projektbericht *davero dialog GmbH* 2013 und 2016; Echterhoff 2016) und die in ähnlicher Weise bei Pietschmann (2017) aufgelistet sind:

Auf den Gesprächsverlauf positiv wirken sich aus (vgl. ebd. 70):

- transparente Darlegung des Anliegens sowie Erläuterung von für Gesprächspartner nicht einzusehenden Sachverhalten,
- gezielte Nachfragen und aktive Rückversicherungen,
- beratender Habitus beim Aufnehmen und Bearbeiten von Kundenanliegen,
- sachliche Formulierungen und Verzicht auf überschwängliche sprachliche Aufwertungsstrategien und Floskeln,
- konkrete Gesprächszusammenfassung und Darstellung des Verbleibs,
- freundliche Verabschiedung.

Im Gesprächsverlauf negativ wirken sich folgende Verhaltensweisen aus:

- unzureichende Kontextualisierung und Definition einer gemeinsamen Gesprächssituation,
- starke Asymmetrie und Dominanz der Mitarbeiter,
- ungenügendes Eingehen auf das zum Ausdruck gebrachte Desinteresse der Kunden,
- Ignorieren von Kundensignalen und -aussagen und Aufmerksamkeitsverschiebung zugunsten der Datenbank,
- unterschwelliges (oder explizites) Anzweifeln der Glaubwürdigkeit der Kunden,
- vorwurfsvoller Habitus beim Aufnehmen und Bearbeiten von Kundenanliegen,
- mangelnder Partnerbezug durch Ablehnen von Themeninitiativen und Festhalten an der Skript-Struktur (Abarbeiten des Gesprächsleitfadens),
- unbegründetes Weiterreichen von Kundenanliegen meist ohne transparente Erklärung,
- häufiger Gebrauch callcentertypischer, oft schriftsprachlicher Wendungen und Floskeln, häufige Frageanhängsel,
- mangelnde Verständnissicherung und unkonkreter Verbleib.

Das gesprächsanalytische Vorgehen bietet im Kontrast zu anderen Untersuchungsmethoden im Forschungsschwerpunkt professionelle Telefonie den entscheidenden Vorteil, dass die interaktiven Folgen des Gesprächsverhaltens als an der Gesprächsoberfläche ablesbar herausgearbeitet werden. Dieser Zugang ist auch im Hinblick auf die Optimierung der Anwendungspraxis von großem Wert. Als Gegenentwurf zum sprecher- und produktzentrierten Gesprächskonzept der Anwendungspraxis lässt sich mit gesprächsanalytischen Studien die interaktiv- und prozessorientierte Gegenstandskonstruktion darstellen.

4.3.6 Arbeitsgestaltung und -belastung im Sprechberuf

Dieser Themenschwerpunkt beinhaltet Fragen der täglichen Anforderungen und Belastungen der Kommunikationsarbeit sowie Aspekte der Arbeitsgesundheit, vorrangig mit Blick auf die stimmliche Belastung in diesem Sprechberuf. Die Grundfragestellung lautet, wie die repetitive Arbeit in Callcentern künftig gestaltet sein muss, um Automatisierungserscheinungen in der Gesprächsführung sowie die typischerweise hohe Fluktuation in Callcentern, nicht zuletzt aufgrund von Berufsdysphonien (vgl. Hirschfeld/Neuber 2011, 16), zu verhindern. Erste Untersuchungen wurden diesbezüglich zur Stimmgesundheit durchgeführt, etwa die Messung der Stimmbelastung von Callcenteragenten über den Verlauf eines Arbeitstages (Finck 2010) oder die Prognose von stimmtherapeutischer Minimalintervention bei stimmgesundheitsgefährdeten Callcenteragenten (Melchior 2008). Von Belang sind gleichermaßen Aspekte des Arbeitsumfeldes (Großraumbüros, wechselnde Arbeitsplätze, Bildschirmarbeit, Laustärkepegel), der Arbeitsgestaltung (sich wiederholende Tätigkeit z.T. mit Fließbandcharakter, geringer Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielraum) und Bedingungen (Schichtsystem z.T. mit Wochenendarbeit, weithin schlechte Bezahlung, schlechtes Image und verärgerte Kunden) und deren Auswirkungen auf die Kommunikationsarbeit der Agenten. Um Gespräche im Kontext der professionellen Telefonie und speziell der Callcentertelefonie nachhaltig optimieren zu können, ist eine ganzheitliche (und interdisziplinäre) Betrachtung der Arbeitsgestaltung und -belastung von Callcentermitarbeitern notwendig.

4.3.6.1 Stimmbeanspruchung und Belastungsindikatoren im Callcenter

Stimmliche Belastungsfaktoren bei Callcenteragenten sind inzwischen gut untersucht und die stimmliche Leistungsfähigkeit bei der Arbeit im Großraumbüro ist nachgewiesenermaßen oft eingeschränkt (vgl. z.B. Sportelli/Raestrup 2001). Sportelli/Raestrup nehmen bei ihrer Bestimmung stimmbelastender Faktoren die

grundlegenden Faktoren der Arbeitsbelastung in Callcentern in den Blick, die „zu einem großen Teil Ursachen für die stimmsspezifischen Belastungsfaktoren“ (ebd. 52) sind, darunter Ergonomie, Raumklima und -akustik; körperliche und psychische Belastung (Bildschirmarbeit und einseitige Körperhaltung, Stress, Arbeits-, Erfolgs- und Kontrolldruck); Arbeitsorganisation (Fließbandarbeit mit wenigen Pausen); falsche Sprechtechnik und falscher Stimmgebrauch und zusätzliche kommunikative Belastungen wie emotionale Dissonanzen, etwa bei ablehnenden oder verärgerten Kunden (vgl. Sportelli/Raestrup 2001, 50 ff.; zu den emotionalen Anforderungen und deren Auswirkungen auf die Kommunikationsarbeit der Agenten vgl. z.B. Dormann et al. 2002).

Finck (2010) belegt die Relevanz und Vollständigkeit der genannten Belastungsfaktoren in ihrer Untersuchung zur Stimmbelastung von Callcenter-Agenten (ebd. 92). Sie differenziert direkte (z.B. hohe Sprechfrequenz, Sprechanstrengung durch hohen Lautstärkepegel) und indirekte Belastungsfaktoren (hohes Stresslevel, hohes Anrufvolumen und schnelle Taktung der Anrufe, Arbeits- und Kontrolldruck) und kommt auf Basis der Beobachtungsergebnisse zu dem Schluss, dass das stimmsschädigende Potential der indirekten Faktoren deutlich überwiege. In einem Callcenter der *buw-Unternehmensgruppe* führte sie neben dieser strukturierten Beobachtung eine mündliche Befragung und Stimmbelastungstests mit 20 Mitarbeitern des Unternehmens durch. Über die Hälfte der befragten Mitarbeiter (55 Prozent) klagten über stimmgesundheitsliche Probleme (Missempfindungen, Verspannungen, stimmliche Einschränkungen). Die stimmlichen Belastungstests, die mit den (ausschließlich weiblichen) Probanden zu Beginn und am Ende eines Arbeitstages durchgeführt wurden, zeigten einen alarmierenden Befund: Noch vor der stimmlichen Belastung zeigten rd. 89 Prozent der Mitarbeiterinnen „Auffälligkeiten im Sinne einer gering- bzw. mittelgradigen Heiserkeit. Dieser Wert steigerte sich zum Abschluss des Arbeitstages auf 100%!“ (Finck 2010, 93). Diese hohe Zahl der bereits zu Beginn des Belastungstests im pathologischen Sinne ‚auffälligen‘ Stimmen der Untersuchungsteilnehmerinnen ist wohl ein sicherer Beleg für die allgemein hohe Stimmbelastung bei der Kommunikationsarbeit im Callcenter: „[...] mit Hilfe der Bestimmung des Heiserkeitsgrades zu Beginn des Untersuchungstages [war es möglich (J.P.)] einen eindeutigen Beweis für die allgemein hohe berufliche Stimmbelastung der analysierten Call-Center-Agentinnen zu erbringen.“ (Finck 2010, 96). Zwar ließen die Stimmbelastungstests keine signifikante Verschlechterung der Symptomatik im Verlauf des Arbeitstages erkennen (vgl. ebd.), dennoch spricht der quantitativ hohe Heiserkeitsbefund für die generell hohe stimmliche Belastung von Callcenteragenten. Der intraindividuelle Vergleich der Mittleren Sprechstimmlage (MSL) als Indikator für die Stimmbelastung, belegt

einen Anstieg der MSL im Verlauf des Arbeitstages für 61 Prozent der Probandinnen. Zugleich belegen die Untersuchungen Fincks eine Art Trainingseffekt, der sich, bedingt durch die hohen Anforderungen an die Sprechstimme, im Verlauf eines Arbeitstages einstellt (vgl. ebd. 95).

Das Thema der stimmlichen Belastung bei der Kommunikationsarbeit im Callcenter wurde auch außerhalb des sprechwissenschaftlichen Forschungsschwerpunktes gut untersucht. So gibt es inzwischen Minimalinterventionsprogramme mit „Tipps zur Pflege der Stimme am Arbeitsplatz“ (VGB 2009 – *CCall Pocket Info: Stimmtraining im Callcenter*), Multiplikatoren-Schulungen für Stimmtrainings im Callcenter (*CCall-Multiplikator-Voice Training*), Stimmtrainings für Agenten (*CCall-Agent-Voice Training*) (vgl. Internetquelle 16) sowie eine Reihe von Informationen, Berichten und Tools zur Aufklärung und Prävention von Stimmerkrankungen der Initiative *CCall*, einem Label der Verwaltungs- und Berufsgenossenschaft (VGB), die sich dem Ziel verpflichtet hat, die Arbeitsorganisation in Callcentern zu optimieren (vgl. *CCall* 2001; 2002; *CCall Tool* 5; 6; *CCall-Infoline Modul*; Internetquelle 17 und 18). Auch speziell entwickelte Präventions- und Trainingskonzepte für Callcenteragenten gibt es seit geraumer Zeit, wie z.B. das *Pasecco®-Stimmtraining* (vgl. Internetquelle 19), das aus dem gleichnamigen Verbundprojekt der Initiative *CCall* 2000-2002 mit Unterstützung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin durchgeführt und von der Verwaltungsberufsgenossenschaft geleitet wurde (vgl. Sportelli 2002; Internetquelle 20).

4.3.6.2 Wirksamkeit und Evaluation stimmtherapeutischer Minimalintervention im Callcenter

Der Frage nach der Wirksamkeit sprechwissenschaftlich-stimmtherapeutischer Minimalintervention widmet sich die Untersuchung von Melchior (2008). Die Untersuchung kommt zu dem Schluss, dass eine Früherkennung auffälliger Stimmklangmerkmale und überhöhter Sprechstimmlage durch Experten unbedingt nötig ist, um langfristigen Stimmerschädigungen vorzubeugen, da die Mitarbeiter meist erst im Fall der Betroffenheit von einer manifesten Stimmerkrankung über Beschwerden klagen. Therapeutische Minimalinterventionen besitzen damit ein nicht zu unterschätzendes Präventionspotential, da Belastungssymptome frühzeitig von den Experten erkannt und therapiert werden können, noch bevor die Callcentermitarbeiter über Beschwerden klagen (vgl. Melchior 2008, 68). Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung liegt in der Bedeutung der Mittleren Sprechstimmlage (MSL) als Indikator für die stimmliche Be- oder Überlas-

tung. 88 Prozent der durch die Langzeitbetreuung beobachteten Agenten wiesen bereits zu Beginn der therapeutischen Intervention eine überhöhte MSL auf. Das Sprechen mit deutlich überhöhter MSL (bedingt durch das ‚Stimm lächeln‘ vgl. ebd. 70) ist wohl eines der markantesten Merkmale der Telefonstimme von Telefonagenten (im Gegensatz zur Spontansprache) und ist zugleich belastungs- und störungsverursachendes Phänomen. Die Verlaufsuntersuchung zeigt, dass bei über 50 Prozent der Agenten über die Langzeit-Minimalintervention eine Verbesserung erzielt wurde. In knapp 37 Prozent führte die therapeutische Intervention sogar zum vollständigen Rückgang der Symptomatik und Beschwerden. Interessant und für die Optimierung der Gesprächspraxis in Callcentern, die auch bei den physiologischen Grundlagen des Sprechens ansetzen muss, unbedingt bedenkenswert ist die Tatsache, dass nach nur einer Sitzung deutliche Verbesserungen nachgewiesen wurden (bei über 60 Prozent der Agenten (vgl. ebd. 83)). Verantwortlich für diesen nachgewiesenen und sehr deutlichen Positivtrend der stimmtherapeutischen Minimalintervention ist nach Meinung der Autorin wohl v.a. das individuelle Eingehen der Trainerin auf die Agenten in den Einzelsitzungen. Hierin liegt ein deutlicher Vorteil gegenüber anderen Stimmtrainings- und Interventionsprogrammen, wie dem Pasecco®-Stimmtraining, welches mit einer Gruppenstärke von 12 Teilnehmern arbeitet und damit ein individuelles Arbeiten nicht ermöglicht.

Im Fazit dieser Untersuchungen zur Arbeits- und Stimmbelastung lassen sich zwei zentrale Schlüsse ziehen:

- 1) Will man die Arbeits- und Stimmgesundheit im Callcenter verbessern, reichen stimmtherapeutische Maßnahmen und Präventionsprogramme nicht aus. Hier geraten besonders die berufsbegleitenden, indirekten Belastungsfaktoren der Kommunikationsarbeit in den Blick (Stress, Arbeits- und Kontrolldruck, engmaschige Gesprächsleitfäden usw. vgl. Finck 2010), denen offenbar ein sehr viel größeres Stimmschädigungspotential zukommt, als den direkten stimmlichen Belastungsfaktoren (langanhaltendes Sprechen mit nur wenigen und kurzen Sprechpausen).
- 2) Die Positiveffekte, die durch eine persönliche Betreuung und Anleitung beispielsweise im Rahmen stimmtherapeutischer Minimalintervention (z.B. eine Sitzung á 45 Min pro Jahr) hervorgerufen werden, sind enorm (vgl. Melchior 2008). Eine kontinuierliche Betreuung über einen Zeitraum von drei bis vier Jahren führt zu deutlichen Verbesserungen, nicht nur in Bezug auf die Reduzierung pathologischer Klangmerkmale, sondern auch in Bezug auf die Ausdrucksschulung (natürliche Melodieführung und Verbesserung der Artikulation). Für die sprechbildnerische oder therapeu-

tische Arbeit an der Stimmphysiologie und Ausdrucksschulung ist damit eine professionelle Anleitung und Betreuung unverzichtbar, was vor dem Hintergrund der in Callcentern inzwischen etablierten Selbstlernverfahren (*E-Learning*) nicht deutlich genug betont werden kann.

Insgesamt sind die Besonderheiten der Arbeitsgestaltung in Callcentern sowie die damit verbundenen Belastungen inzwischen gut untersucht, die u.a. in den restriktiven Entscheidungs- und Handlungsspielräumen, der geringen Komplexität und Variabilität der Tätigkeit, dem hohen Leistungs- und Kontrolldruck, den engmaschigen Vorgaben und Standards, der computergestützten Kommunikation der Bildschirmarbeit usw. liegen (z.B. Timm 2007; Timm/Wieland 2002; Holtgrewe/Kerst 2002a; b; Holtgrewe 2001; Maaß et al. 2001; Metz et al. 2001; Scherrer 2002; 2001; Isic et al. 1999). Bisher noch nicht untersucht ist die für die Optimierung der Gesprächsqualität relevante Frage, wie abwechslungsreich und autonom die Arbeitsgestaltung in Callcentern gestaltet sein müsste, um die vielfach beobachteten Phänomene der unreflektierten und automatisierten Gesprächsproduktion zu verhindern.

4.4 Methodenreflexion

Die Forschungsarbeit zur professionellen Telefonie baut, wie gezeigt wurde, auf eine Reihe etablierter, z.T. adaptierter und neu integrierter Untersuchungsmethoden auf, die teils kombiniert und teils isoliert Anwendung gefunden haben. Die Gesamtschau der Forschungsarbeit zeigt, dass eine Methodenkombination im Sinne der Triangulation *status quo* des erhebungs- und untersuchungsmethodischen Vorgehens sein sollte. Das methodische Vorgehen soll nachstehend, den untersuchungsmethodologischen Ansätzen der Forschungsarbeit folgend, reflektiert werden.

- **Sprechwirkungsforschung**

Die Sprechwirkungsforschung als Schwerpunkt der Forschungsarbeit verbindet i.d.R. schriftliche Befragungen von geschulten und ungeschulten Hörern mit auditiven und akustischen Analysen auffälliger Sprechausdrucksweisen. Die sehr umfangreich durchgeführten Sprechwirkungsuntersuchungen konzentrierten sich bisher fast ausschließlich auf Gespräche aus dem *Outbound*-Bereich verschiedenster Kampagnen. Einzige Ausnahme bildet die Untersuchung Zarends (2015) zur Höflichkeitsbeurteilung telefonischer Servicegespräche im interkulturellen Kontext. Im Zentrum der Sprechwirkungsforschung zur professionellen

Telefonie stehen die Akzeptabilität und Wirkung ausgewählter Gespräche und Gesprächspassagen auf Experten und/oder potentielle Kunden. Sprechwirkungsuntersuchungen sind zumeist gekoppelt an eine eingehende Untersuchung der sprecherischen Realisierung. Über die detaillierte Analyse der Merkmale und Merkmalskombinationen des Sprechausdrucks können Hypothesen über typische Merkmalsausprägungen und -konstellationen und die damit verbundenen Wirkungen generiert werden. Der analytische Zugriff erfolgt zumeist phasenspezifisch, wobei die Gesprächseröffnung zu den am umfangreichsten untersuchten Gesprächsphasen zählt.

Das untersuchungsmethodische Vorgehen ordnet sich in die quantitative Forschungstradition des Faches ein, die von der jahrzehntelangen Erfahrung in diesem Bereich profitiert (vgl. Hirschfeld/Neuber 2011, 19 f.; 2009, 94), sich allerdings dem Gegenstand Gespräch und der Qualitätsbeurteilung von Gesprächen überwiegend aus normativer bzw. präskriptiver Perspektive nähert. Die Wirkungsmessung erfolgt typischerweise anhand präformierter Kategorien und Kriterien, die in Polaritätsprofilen angelegt sind und zumeist theoriegeleitet operationalisiert werden. Fokussiert wird das kommunikative Verhalten der Agenten. Ein Problem ergibt sich aus der Betrachtung der Gespräche durch das Raster des Kriterienkatalogs zur Bewertung der Gesprächsqualität (GQF in den Projekten *CoachOST* und *SIGMUND*), die zwangsläufig eine normative ist. Dies bedingt immer auch die Einteilung in ‚gute‘ und ‚schlechte‘ Gespräche, was sich jedoch in mehrfacher Hinsicht als problematisch erweist.

Die im Rahmen der Projektarbeit vorgenommene Kategorisierung in Positiv-, Negativ- und Standardbeispiel ignoriert weitgehend den Prozesscharakter von Gesprächen und unterstellt bzw. suggeriert, dass die derart klassifizierten Gespräche entweder durchweg ‚gut‘ oder eben ‚schlecht‘ sind. Die Gesprächsrealität und letztlich auch die Analyserealität lehren jedoch, dass Gespräche allenfalls gelungene oder erfolgreiche und weniger gelungene, kritische bzw. konfligierende Phasen aufweisen. Das wiederum wirft die Frage auf, welche dieser gelungenen oder weniger gelungenen Gesprächsanteile eine finale Zuordnung zu einer der bipolaren Kategorien ‚gut‘ oder ‚schlecht‘ rechtfertigen. Und schließlich verstellt die Vorabenteilung nicht zuletzt den Untersuchenden den Blick auf die jeweils auch gelungenen und nicht gelungenen Gesprächsanteile im Verlauf der Analyse. Letztlich, und das leitet zu einem weiteren Kritikpunkt der Vorgehensweise über, entscheiden die Gesprächsbeteiligten selbst darüber, wie sie bestimmte Äußerungen und Gesprächsanteile bewerten. Externen Gesprächsbeobachtern sind diese internen Urteile und Bewertung beider (bzw. aller) Gesprächsbeteiligten im Grunde nicht zugänglich. Für die Beurteilung der Gesprächsqualität von Callcentergesprächen ist strenggenommen der Kunde die

richtungsweisende Instanz. Der Großteil der durchgeführten Untersuchungen arbeitet jedoch mit geschulten Hörern und Experten, die zwangsläufig ihr rhetorisch-phonetisches Wissen und analytisches Vorverständnis in die Beurteilung der dargebotenen Stimuli einbringen. Grundlage für die Wirkungsbeschreibung und -erfassung sind im Vorfeld definierte Kategorien und Kriterien, die zwar bedingt am Material, d.h. an realen Gesprächen entwickelt und abgeleitet wurden (vgl. Meißner et al. 2011, 196), nicht zuletzt aber auch die Qualitätsmaßstäbe der Auftraggeber und Projektpartner aus der Callcenterbranche widerspiegeln.

Mit dieser Vorgehensweise verbindet sich das Problem der extern gesetzten Kriterien. Die Wirkungserfassung mittels der in Fragebögen oder den Polaritätsprofilen operationalisierten Kriterien lenken die Aufmerksamkeit und Verarbeitung der Probanden und gehen zugleich mit einem hohen Reflexionsniveau einher. Ob die extern gesetzten Kriterien am Ende das erfassen, was das Gespräch in den Probanden tatsächlich an inneren Zuständen und Effekten auslöst, ist fraglich.

Die Sprecherzentrierung ist ein grundlegendes Prinzip der Sprechwirkungsforschung im Bereich der professionellen Telefonie. Zwar wird, den theoretischen Positionen der Wirkungsforschung folgend, der Hörer ausdrücklich als Variable im Verarbeitungs- und Sinnkonstitutionsprozess integriert, im Untersuchungsdesign bleibt er dann aber weitgehend unberücksichtigt. Dies beschneidet den kommunikations- und interaktionssteuernden Einfluss des Hörers bzw. Gesprächspartners enorm und steht im Widerspruch zur Realität von Gesprächen. Zur oben angesprochenen Beurteilung der Gesprächsqualität müssten daher Teilnehmerkategorien aus Hörer- bzw. Gesprächspartnerperspektive abgeleitet werden, die Anhaltspunkte liefern, wie die Kunden am anderen Ende der Leitung die Äußerungen und Gesprächspassagen der Agenten bewerten. Wie Untersuchungen aus dem Bereich Medienrhetorik zeigen, denken nämlich die Beteiligten z.T. ganz anders als die Experten und ziehen bei der Bewertung von Kommunikationsereignissen andere und oft implizite Kategorien zurate. Für die Beurteilung von Nachrichten und Nachrichtensprechern hat sich Böhme (2011, 115) zufolge insbesondere die ‚Sprecher-Anmutungs-Dimension‘ als unbrauchbar für die Laienbeurteilungen erwiesen. Diese Erkenntnis muss für den Gegenstand der professionellen Telefonie berücksichtigt werden. Zwar legen hier die Expertenbewertungen einen deutlichen Zusammenhang zwischen der Globalbewertung von Callcentergesprächen und der Anmutung der Agenten (insbesondere bei der Bewertung von Natürlichkeit) nahe, es muss aber einkalkuliert werden, dass die Natürlichkeitsanmutung eben keine Teilnehmerkategorie darstellt. Ein wesentliches Problem der Sprechwirkungsforschung besteht also in

der Aufdeckung und Operationalisierung relevanter Teilnehmerkategorien. Damit liegt ein grundlegender Kritikpunkt in der methodischen Vorgehensweise bei der Datenaufbereitung und -analyse: Diese fand, mit etlichen Sitzungen zur Höreicherung, ausschließlich im engsten Expertenkreis (Projektmitarbeiter) statt. Eine Validierung der Merkmale und Kriterien der Bewertungsmatrix sowie der Eindrücke und Bewertungen des Expertenteams durch ungeschulte Hörer, Laien und potentielle Kunden hätte die Aussagekraft der Ergebnisse wesentlich erhöht.

Hier setzen die Untersuchungen Rocholls (2011) und Beiers (vgl. Beier/Pietschmann 2017) an, indem sie auf die Vorgabe von Wirkungskriterien verzichten. Der Vorteil dieser deskriptiven Vorgehensweise liegt in der Erfassung der für ungeschulte Hörer und potentielle Kunden relevanten Wirkungs- und Beurteilungsdimensionen. Um innerhalb der Sprechwirkungsforschung nicht nur den deskriptiven Ansprüchen, sondern auch dem Phänomen der Zeitlichkeit und Prozesshaftigkeit von Interaktionen gerecht zu werden, eignen sich kommentierende Erhebungsverfahren, wie z.B. transkriptbasierte Gesprächsbewertungen.

Einen Neuanatz liefert in diesem Zusammenhang der Einsatz des *Continuous Response Measurement* (CRM), das eine zeitliche Zuordnung von Bewertungskurven und Stimulusdaten ermöglicht. Im Rahmen der Forschungsarbeit zur professionellen Telefonie wurde das kontinuierliche und verlaufsbezogene CRM-Verfahren zur Wirkungserfassung in einer Pilotstudie zur Sprechwirkungsforschung erstmals von Beier (vgl. Beier/Pietschmann 2017) getestet. Mit Blick auf die bei Beier dargestellten Ergebnisse fallen die folgenden Defizite des Verfahrens für dessen Anwendung ins Gewicht:

- Die Wirkungserfassung zeigt einen uneinheitlichen Verlauf über alle Probanden. Wirkungstrends waren schwer zu ermitteln und insgesamt zeigte sich ein sehr inhomogenes Bild der Wirkungsprofile aller Probanden (31 ungeschulte Hörer). Auch an den Messpunkten mit großer Aktivität der Probanden an den Eingabegeräten zeigten sich kaum einheitliche Bewertungstrends.
- Der absichtliche Verzicht auf die Bestimmung einer konkreten Beurteilungsdimension und die möglicherweise dadurch bedingten unklaren und z.T. widersprüchlichen Instruktionen der Probanden (vgl. Beier 2015, 26) waren letztlich auf eine sprecherzentrierte Beurteilung der Agenten gerichtet und nahmen dabei die Interaktivität des Gesprächs nur bedingt in den Blick. Auch hierin liegt möglicherweise eine Ursache für die Inhomogenität der Ergebnisse.

- Zwar legen die reflektierten Hörerbewertungen den Bezugsrahmen alltagskonzeptueller Gesprächsbewertungen offen, zugleich wurde aber auch hier in der Instruktion steuernd vorgegangen und die Aufmerksamkeit der Probanden auf die Sprechgestaltung gelenkt. Durch den fehlenden Rückbezug der von den Probanden kommentierten Gesprächspassagen zu den Bewertungsprofilen des CRM entfaltet sich das eigentliche Potential dieser Methodenkombination nur unzureichend.
- Bei der Auswertung der CRM-Daten wurden letztlich kaum Bezüge zum eigentlichen Gesprächsgeschehen hergestellt. Zwar wurden Bezüge zu den jeweiligen Gesprächsphasen und mitunter auch zu auffälligen Sprechweisen der Agenten hergestellt, das eigentliche Gesprächsgeschehen blieb jedoch im Wesentlichen unberücksichtigt.

Der Pilotversuch (Beier 2015) zum Einsatz des CRM-Verfahrens zur Wirkungserfassung hochkomplexer Gespräche der professionellen Telefonie bietet damit verschiedene Optimierungsansätze. Allem voran steht die mangelnde Abbildung der interaktiven Dimension von Gesprächen, sowohl in der Anlage des Untersuchungsdesigns bei der Instruktion der Probanden, als auch bei der Datenauswertung. An den o.g. problematischen Aspekten der Pilotstudie ansetzend können für die künftige Anwendung und Adaptation des CRM-Verfahrens zur Sprechwirkungsforschung im Bereich der professionellen Telefonie die folgenden Zielstellungen formuliert werden:

- Adaptation des Verfahrens zur Verringerung der Streubreite in der kontinuierlichen Wirkungserfassung,
- Berücksichtigung und Abbildung der Interaktivität des Gesprächsgeschehens in der Anlage des Untersuchungsdesigns und bei der Auswertung.

Denkbar ist hier ein modifiziertes Vorgehen bei der Datenerhebung mit mehreren Hörversuchen. Da letztlich auch CRM-Verfahren nicht ohne die Vorgabe allgemeiner Beurteilungsdimensionen auskommen, bedarf es künftig auch dazu grundlegender Überlegungen und Untersuchungen, um möglichst allgemeine, zugleich wenig ambige und relevante Kategorien zu bestimmen. Ein großes Potential liegt daher in der Kopplung mit anderen Methoden, wie dem hier angewandten kommentierenden Verfahren.

- **Auditive und akustische Analysen auffälliger Sprechausdrucksweisen und -muster**

Die z.T. sehr detaillierten auditiven und akustischen Analysen auffälliger Sprechweisen sind ein Alleinstellungsmerkmal sprechwissenschaftlicher Forschung. Sie werden im Expertenkreis vorgenommen und durch Kontrollhörer intersubjektiviert und ggf. durch die Hörurteile ungeschulter Hörer zusätzlich validiert (z.B. Rocholl 2011). Die auditiven Analysen werden meist durch apparative akustische Messungen gestützt. Ziel dieser Analysen liegt in der merkmalsseitigen Beschreibung auffälliger und musterhafter Sprechweisen. Darüber können Hypothesen über bestimmte Merkmalsausprägungen und -konstellationen und der durch sie hervorgerufenen Wirkungen generiert und z.B. für die automatisierte Emotions- oder Wirkungserkennung operationalisiert werden. Im Zentrum der Analysen stehen Natürlichkeitsbewertungen der Sprecher. Dass die Natürlichkeitsbewertung neben der Bewertung der Sympathie von Sprechern maßgeblichen Einfluss auf das Gesamturteil von Probanden nimmt, belegen beispielsweise Untersuchungen Sendlmeiers und Schuberts (2005) zur Wirkung von Nachrichtensprechern.

Eine Kritik, die im Kern nicht den durchgeführten auditiven und akustischen Analysen gilt, richtet sich gegen die mitunter überdominante Fokussierung auf parasprachliche Phänomene bei den sprechwissenschaftlichen Untersuchungen. Wie in den Projekten *CoachOST* und *Sigmund* gerät die verbale Ebene mitunter aus dem Blick oder wird nur undifferenziert betrachtet. Die Untersuchungen und Ergebnisse suggerieren damit möglicherweise einen monokausalen Wirkungszusammenhang zwischen prosodischer Gestaltung und der hervorgerufenen Wirkung, der ganze Anteilsgruppen der Sprechkommunikation ignoriert. Wie die Annotationen der Experten im Rahmen der o.g. Projekte zeigen, ist die sprachliche Ebene in erheblichem Maße mitverantwortlich, z.B. für Natürlichkeitsbewertungen. In der Auswertung hat sich gezeigt, dass die im Kriterienkatalog zu den Gesprächsqualitätsfaktoren telefonischer Verkaufsgespräche aufgenommene Kategorie der ‚sprachlichen Adäquatheit‘ zu weit gefasst ist und nur unzureichende Trennschärfe besitzt. Hier müssten weitere Untersuchungen ansetzen, die offenlegen, welche Aspekte bzw. Ebenen des sprachlichen Ausdrucks als unangemessen und störend beurteilt werden und damit mit für den Eindruck von Unnatürlichkeit verantwortlich sind. Denkbar sind dazu:

- komplexe schriftsprachliche Vorgaben und Formulierungen der zugrundeliegenden Gesprächsleitfäden,
- einzelne, stets wiederkehrende Ausdrücke, die die Agenten standardmäßig verwenden um eine positive Gesprächsatmosphäre zu erzeugen,

- individuelle und habitualisierte Formen des Rückmeldeverhaltens (back-channel-behaviour), des Quittierens und des Sprechdenkens (Interjektionen, Verzögerungslaute, Partikeln, *tag-questions* usw.).

Diesem Kritikpunkt begegnen gesprächsanalytische Studien, bei denen die Analyse der prosodischen Oberfläche in die interaktional-linguistischen Untersuchungen eingebettet ist. Insgesamt wird eine isolierte Betrachtung der sprecherisch-stimmlichen Ausdrucksebene der Komplexität des Gegenstandes nicht gerecht, auch nicht in Bezug auf die Formulierung von Wirkungszusammenhängen.

• Rhetorisch-linguistische Gesprächsanalyse

Die gesprächsanalytisch orientierten Arbeiten aus dem Projekt haben bisher überwiegend *Outbound*-Gespräche aus den Bereichen Verkauf und Haltearbeit zum Gegenstand. Diese sind häufig in besonderer Art und Weise vorgeformt und dadurch oft ausgesprochen asymmetrisch. Sofern die Kunden nicht intervenieren, übernehmen die Kundenberater die komplette Gesprächsführung. In den betrachteten Gesprächspassagen beschränkt sich die Gesprächsbeteiligung der Kunden häufig auf ein absolutes Minimum. Gesprächsanalysen an umfangreichen Datensätzen von *Inbound*-Gesprächen stellen ein Desiderat der Forschungsarbeit dar. Noch nehmen Gesprächsanalysen hier eher den Stand von Fallanalysen ein.

Eine Behelfslösung der Datenerhebung, die an dieser Stelle diskutiert werden soll, stellt das Gesprächsmonitoring (vgl. Gesprächskorpus IX_Kundenbindung_Monitoring in Anhang A.1) und die dabei angefertigten Gesprächsprotokolle im Rahmen des Pilotprojektes mit der *davero dialog GmbH* dar. Weil beidseitige Gesprächsaufzeichnungen als Grundlage für die Gesprächsanalyse zunächst nicht zur Verfügung gestellt werden konnten, war es über dieses Erhebungsverfahren möglich, mit ‚quasi-komplett‘-Gesprächen zu arbeiten. Allerdings gingen die Datenerhebung sowie auch die spätere Aufbereitung mit einem enormen Verlust an Detailinformationen einher, der streng genommen mit dem gesprächsanalytischen Arbeiten unvereinbar ist. Ganz zu schweigen von dem Verstoß gegen das Authentizitätspostulat der Datengrundlage, da das Material bereits bei der Protokollierung der Kundenäußerung reduziert und verfälscht wurde. Man denke hier an die Flüchtigkeit von Gesprächen, die es den Hilfskräften bei der Protokollierung unmöglich machte, beispielsweise prosodische Erscheinungen und Markierungen des Sprechausdrucks zu erfassen.

Zudem erwies sich das Zusammensetzen der Protokoll- und Gesprächsdaten als höchst zeitaufwendig. In der eigentlichen Analyse und Auswertung der derart erhobenen Daten machte sich der Datenverlust besonders bemerkbar, da wichtige Informationen zu Sprecherwechseln, Pausen oder zur Prosodie nicht abgebildet wurden. In der Konsequenz konzentrierten sich die Analysen einseitig auf das Gesprächsverhalten der Mitarbeiter, deren Sprechausdrucksweisen und Musterrealisationen, ohne jedoch die interaktiven Folgen in den Gesprächen nachzeichnen zu können. Insgesamt erwies sich diese Vorgehensweise, die ursprünglich die rhetorische und linguistische Analyse der Gespräche zum Ziel hatte, als wenig ertragreich und der mit der Datenerhebung und -aufbereitung verbundene Aufwand als unverhältnismäßig hoch.

- **Versuchs- und Kontrollgruppenvergleich**

Die Erhebung von Gesprächsdaten in einer Versuchs- und Kontrollgruppe stellt einen Neuanatz in der Erforschung der professionellen Telefonie dar. Die Idee dazu entstand im Rahmen der Kooperation mit der *davero dialog GmbH* und stellte ursprünglich eine Behelfslösung der Datenerhebung dar. Anhand dieser *one-way*-Gespräche kann der Einfluss des Institutionswissens der Callcenteragenten auf die Gesprächspraxis im Kundenkontakt dem Sprechhandeln der nicht institutionell geschulten Studierenden gegenüber gestellt und untersucht werden. Es können Unterschiede in sprachlicher und sprecherischer Gestaltung und bei der Bearbeitung kommunikativer Aufgaben ausgemacht werden. Auch Wirkungsbeschreibungen bestimmter Gesprächspassagen lassen sich vornehmen. Offen bleibt jedoch die grundlegende Frage nach der Funktionalität bzw. Dysfunktionalität des unterschiedlichen Verhaltens und Handelns in der konkreten Gesprächssituation. Denn die tatsächlichen Auswirkungen unterschiedlicher Strategien lassen sich ohne die Reaktionen und Aktionen des Gesprächspartners nicht rekonstruieren und bewerten. Hierin liegt das große Manko dieses Korpus, das letztlich auch die Frage nach der Effektivität bzw. den kommunikativen Auswirkungen der gefundenen unterschiedlichen Gesprächsstrategien der Agenten und Studierenden offen lässt.

Gekoppelt sind die Analysen der Versuchs- und Kontrollgruppengespräche an Wirkungsbeschreibungen und phonetische Analysen (s.o. auditive und akustische Analysen) aus der Expertenperspektive. Damit verbinden sich untersuchungsmethodologische Vor- und Nachteile. Für die Analyse der sprecherischen Mittel und sprachlichen Oberfläche ist die Expertenperspektive zweifellos gewinnbringend, da die Expertenmeinungen merkmalsseitig sehr genau und differenziert untersetzt sind. Zugleich sind aber die Wirkungsbeschreibungen ein

Spiegelbild der Normvorstellungen und Wahrnehmung von hochqualifizierten Fachleuten, die über eine sehr gut ausgebildete analytische Kompetenz verfügen und daher auch für bestimmte Anteilsgruppen der Sprechkommunikation besonders sensibilisiert sind. Problematisch ist dieses Vorgehen dann, wenn die Bewertung der Experten nicht oder nur unzureichend die Gesprächsrealität, die zwischen den beteiligten Akteuren hergestellt wird, in den Blick nimmt. Insofern sind die einseitig sprecherzentrierten Analysen von Versuch- und Kontrollgruppengesprächen als methodische Interimslösung zu verstehen, die um weiterführende Daten und Analysen nicht umhin kommt.

- **Transkriptbasierte Gesprächsevaluation durch Experten und Laien**

Auch dieser Untersuchungsansatz stellt einen Neuansatz der sprechwissenschaftlichen Arbeitsweise zur Untersuchung der Sprechwirkung in der professionellen Telefonie dar. Die Vorteile dieses Vorgehens liegen in der Offenheit des Verfahrens durch den Verzicht auf die Vorgabe aufmerksamkeitssteuernder Kategorien sowie in der Abbildung des zeitlichen Verlaufs. Dies ermöglicht eine Zuordnung der Hörurteile zum konkreten Gesprächsgeschehen. Allerdings ist auch dieses Erhebungsverfahren mit einem hohen Kognitionsaufwand der Probanden verbunden, da sie die Gesprächsinhalte hören und zugleich über das Transkript erfassen müssen. Grundsätzlich eignen sich daher stark geglättete, niedrigauflösende Transkripte. Für die Zukunft lassen sich solche Verfahren möglicherweise digitalisieren, so dass die Probanden z.B. in Onlinebefragungen selbst die Stimulusgespräche beliebig oft abspielen und stoppen können und dabei die Eindrücke und Bewertungen kommentieren.

Wie die Untersuchung Beiers (2015) zeigt, sind präzise Anweisungen und Instruktionen bei dieser Vorgehensweise von elementarer Bedeutung. Die Auswertung erfolgt, indem die Angaben der Probanden geclustert und übergeordneten Kategorien zugeordnet werden.

- **Strukturierte teilnehmende Beobachtung**

Im Rahmen der Forschungsarbeit finden Beobachtungen in Kopplung mit anderen Untersuchungsmethoden statt und stellen z.B. für Befragungen und Interviews, Gesprächsanalysen oder auch für die Konzeption von Gesprächsschulungen mit Blick auf den Anwendungsbezug eine wichtige Informationsquelle dar.

- **Korpusanalyse**

Die quantitativ ausgerichteten Analysen umfangreicher Datensätze und großer Korpora setzen eine Parametrisierung der Daten nach bestimmten Kriterien voraus. Die Kriterien sind mitunter präformiert, werden aber auch im Verlauf der Untersuchungsarbeit am Material entwickelt. Anfangs stellte das Schulnotensystem in der Forschungsarbeit das zentrale Instrument zur Grobklassifikation der Gespräche dar. Diese Vorgehensweise erscheint inzwischen jedoch undifferenziert, zumal für die Vergabe von Schulnoten zur Grobklassifikation zumeist keine differenzierten Bewertungskriterien an die Hand gegeben wurden. Aufgrund welcher Gesprächsphänomene eine Zuordnung zu einer bestimmten Notenklasse erfolgte, bleibt im Dunkeln oder muss aufwendig aus den ggf. angefertigten Annotationen erschlossen werden. Erst in jüngeren Arbeiten haben sich bei der Klassifikation und Parametrisierung der Gespräche ausdifferenzierte Kategorien- und Kriteriensysteme bewährt gemacht, die zumindest teilweise die grundlegenden Konstitutionsdimensionen von Gesprächen betrachten (vgl. Pietschmann 2017, 62). Der Vorteil einer differenzierten und datenbasierten Korpusklassifikation liegt in der Quantifizierbarkeit der in den Korpora gefundenen Phänomene und der Generalisierbarkeit der Ergebnisse.

Mit Blick auf die bisher angewandten Methoden zur Untersuchung von Gesprächen im Kontext der professionellen Telefonie zeichnet sich in der diachronen Betrachtung der Forschungsarbeit ein Paradigmenwechsel ab: Gemäß dem Gegenstandsverständnis von Gesprächen als situative und interaktive Prozesse haben sich inzwischen eine Reihe von Methoden im sprechwissenschaftlichen Arbeiten etabliert, die diesen grundlegenden Wesensmerkmalen und Gesprächsdimensionen Rechnung tragen. Das traditionelle Vorgehen der Sprechwirkungsforschung, das gewissermaßen das ‚fertige‘ Kommunikationsprodukt zum Ausgangspunkt nahm und die Wirkung dieses ‚Produktes‘ in der postkommunikativen Phase anhand präformierter Kategorien untersuchte, erscheint vielfach zu starr und wird der Komplexität des Gegenstandes nur unzureichend gerecht. Daher wurden zunehmend Methoden in die Arbeitsweise integriert, die geeignet sind, die Prozess- und Interaktionsdynamik von Gesprächen abzubilden. Darunter zählen die kontinuierliche und verlaufsbezogene Wirkungserfassung mittels des CRM, die transkriptbasierte, kommentierende Gesprächsbewertung sowie die Gesprächs- bzw. die Konversationsanalyse, die sich als ertragreich für die Forschungsarbeit zur professionellen Telefonie erwiesen haben.

In Bezug auf den Transfer und die Didaktisierung der Forschungsergebnisse in die Anwendung fehlt es dem Forschungsbereich bislang noch an Methoden, die die Effektivität und Nachhaltigkeit (z.B. die Steigerung der Kundenzufriedenheit, die Verbesserung der Gesprächsqualität) der Maßnahmen validieren.

4.5 Zusammenfassung und Fazit

Die dargestellten Forschungsschwerpunkte verdeutlichen die Breite und Vielfalt der Themen und auch die inhaltliche und z.T. methodische Verzahnung der Schwerpunkte untereinander. Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Praxis- und Kooperationspartnern führt jedoch nicht nur zu dieser großen Themen- und Forschungsvielfalt, sondern sie hat unweigerlich auch eine Zergliederung des Forschungsschwerpunktes in verschiedenste Teilprojekte zur Folge. Diese sehen sich unterschiedlichen Forschungsbedarfen, -bedingungen und Anforderungen gegenübergestellt. Bisherige Untersuchungen fokussieren in Fragestellung und Analyse oft nur winzige Teilausschnitte kompletter Gespräche (Gesprächseröffnung, Produktvorstellung, rechtliche Klauseln in Vertragspassagen, Einwilligungsabfragen zur Aufnahmegenehmigung etc.). So mangelte es nicht nur an der Integration dieser vielen einzelnen Arbeiten, sondern es lässt sich auch über die Generalisierbarkeit und die damit verbundene Repräsentativität der Ergebnisse streiten. Dies ist nicht zuletzt der Arbeit an unterschiedlichen Korpora geschuldet, da die hochsensiblen Gesprächsdaten nur im Rahmen vertraglich geregelter Kooperationen für die Analyse bereitgestellt und genutzt werden dürfen. Insofern ist der Kritik Bendels Larchers (2011b, 183) grundsätzlich zuzustimmen:

„Hier zeigt sich der typische Mangel vieler groß angelegter Forschungsprojekte: Ausgehend von einer übergeordneten Fragestellung – im vorliegenden Fall Analyse und Optimierung von Callcenterkommunikation – zerfällt das Projekt umgehend in Klein- und Kleinstprojekte, deren Ergebnisse nicht mehr vergleichbar sind und von niemandem integriert werden.“

Mit den vielen verschiedenen Einzelstudien (Pilotstudien im Rahmen von Qualifizierungsarbeiten, davon vier Dissertationsprojekte) und drei umfangreichen Forschungsberichten aus Drittmittelprojekten liegen inzwischen zwar beachtliche Datenmengen und Ergebnisse vor, denen jedoch die im Zitat angesprochene Integration in das Gesamtprojekt bzw. den Forschungsschwerpunkt bisher weitgehend fehlte. Professionelle Telefonie im Allgemeinen und Callcentertelefonie im Besonderen stellen zwar schon seit geraumer Zeit ein Anwendungs-, Berufs- und nicht zuletzt auch Forschungsfeld für Sprechwissenschaftler dar (eine erste

Studie zu Kommunikationstrainings im Bereich der professionellen Telefonie am Beispiel der Aus- und Weiterbildung ‚Call-Center-Agent mit TÜV-Zertifikat‘ wurde bereits 2002 von Seidel/Ulrich vorgelegt), mündeten dabei jedoch zunächst noch nicht in einer programmatischen Forschungsrichtung.

Ein weiteres Problem ergibt sich aus der überwiegend drittmittelfinanzierten Projektarbeit. Neben den Inhalten und Zielen geben die Auftraggeber im Wesentlichen auch die Rahmenbedingungen vor, d.h. sie bestimmen maßgeblich über Projektlaufzeiten und Personalmittel. Die bisherigen Projekte im Rahmen der professionellen Telefonie-Forschung waren auf ein bis maximal zwei Jahre angelegt und wurden mit ein bis zwei halben Mitarbeiterstellen und oft nur wenigen Hilfskraftstunden personell besetzt. In der Folge reichten Zeit und Personalkapazität oft nicht aus, die Themen und Forschungsfragen wirklich fundiert und fallabschließend zu bearbeiten. Wie im Fall der Projekte *CoachOST* und *SIGMUND* fehlt es z.B. an Anschlussfinanzierungen oder es wird, wie im Fall der geplanten Kooperation mit dem IDS (in dem unter Kap. 4.3.5 beschriebenen Projekt *Sprachwissenschaftliche Analyse und Optimierung von Callcenter-Gesprächen*) kein die Förderkriterien erfüllender Wirtschaftspartner gefunden. Auch im Rahmen des Pilotprojektes mit der *davero dialog GmbH* zur *Optimierung der Gesprächsqualität im telefonischen Kundenservice* wurden im Rahmen des durchgeführten Monitorings höchst aufwendig Gesprächsdaten erhoben, deren Analyse aber bis heute zumindest z.T. noch aussteht. Grund dafür liegt nicht nur in der zeitintensiven Datenaufbereitung (Rekonstruktion dieser fragmentarisch erhobenen ‚Halb‘-Gespräche) und Analyse qualitativer Untersuchungsmethoden wie sie die Gesprächsforschung bereitstellt, sondern auch im mangelnden Bewusstsein des Potentials dieses qualitativen Vorgehens innerhalb der Branche.

Die hier diskutierten Konsequenzen, welche die Sekundärscheinungen der wirtschaftlich geförderten Auftragsforschung markieren, sollen jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass derartige Kooperationen gerade für den geisteswissenschaftlichen Bereich von herausragender Bedeutung sind. Das gilt einmal mehr vor dem Hintergrund der aktuellen Hochschulpolitik, in der die Mittelzuwendung zunehmend leistungsbezogen erfolgt. Wirtschaftskooperationen v.a. mit den Geisteswissenschaften sind rar und es ist diesem kleinen Fach als Verdienst anzurechnen, dass es hier eine Lücke zu schließen versucht. Anerkennend muss gesagt werden, dass seit nunmehr 10 Jahren mehr oder weniger kontinuierlich drittmittelfinanzierte Forschung im Bereich der professionellen Telefonie stattfindet, die sich nach derzeitigem Stand auf ein Gesamtfördervolumen von rund 250.000 Euro beläuft. Bis zum jetzigen Zeitpunkt liegen insgesamt 30 abgeschlossene Qualifizierungsarbeiten in Form von Diplom-, Master, und Ba-

chelorarbeiten vor. Ein erstes Dissertationsprojekt von Zarend (2015) wurde erfolgreich abgeschlossen und aktuell befinden sich zwei weitere Dissertations-themen in der Bearbeitung. 2011 erschien ein erster Sammelband (Hirschfeld/Neuber), der den Forschungsstand bis zum Jahr 2010 dokumentiert. Aktuell ist ein weiterer Projektband in Arbeit, der noch in diesem Jahr erscheinen wird (Neuer/Pietschmann 2017). Darüber hinaus liegen viele weitere Publikationen in Form von z.T. sehr umfangreichen Forschungsberichten und Artikeln vor (vgl. z.B. Bose et al. 2012). Zudem wurde ein umfangreiches Korpus von mehr als 5000 Aufzeichnungen von Kundengesprächen aufgebaut (vgl. Pietschmann 2013, 50 ff.). Trotz der mitunter schwierigen Rahmenbedingungen durch die Auftragsforschung ist der wissenschaftliche Output des Forschungsprojektes nicht zu unterschätzen. Dieser soll in seinen wesentlichen Dimensionen hier abschließend dargestellt werden.

Die folgende Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse der zurückliegenden Forschungsarbeit orientiert sich an der zuvor in der Ergebnisdarstellung verfolgten thematischen Struktur der Forschungsarbeit zur professionellen Telefonie. Dazu werden die jeweils wichtigsten Erträge der einzelnen Forschungsstränge zusammengetragen und im Hinblick auf ihren Anwendungsbezug diskutiert. Ausgangspunkt bilden die Untersuchungen zur Qualitätsbewertung und -sicherung.

- **Qualitätsbewertung und -sicherung**

Die Untersuchungen zu diesem Schwerpunktthema haben inzwischen zu ausdifferenzierten Bewertungskriterien geführt, die teils von grundlegender, teils von spezifischer Bedeutung für die Qualität von Gesprächen der professionellen Telefonie sind. Das Vorgehen bei der Bestimmung von Kennzeichen und Kriterien der Gesprächsqualität erfolgte sowohl theoriegeleitet (präskriptiv) als auch datenbasiert (deskriptiv). Die Bestimmung bzw. Ableitung und Beurteilung relevanter Qualitätsdimensionen und -kriterien stützt sich überwiegend auf Urteile und Analysen im Expertenkreis. Die für ungeschulte Hörer und potentielle Kunden relevanten Qualitätsmerkmale wurden bisher noch nicht systematisch untersucht und in die Definition der Qualitätsmerkmale aufgenommen. Dennoch legen die in Sprechwirkungsuntersuchungen erhobenen Laienurteile (z.B. Rocholl 2011 und Beier/Pietschmann 2017) die Relevanzsysteme ungeschulter Hörer offen, die sich zumindest teilweise in den definierten Qualitätsdimensionen widerspiegeln.

Mit Blick auf alle bisher im Rahmen der Forschungsarbeit zusammengetragenen Erkenntnisse zur Qualitätsbestimmung von Kundengesprächen der professionellen Telefonie dimensioniert sich die Qualitätsbestimmung in den Bereichen a) Persönlichkeitswirkung und Authentizität bzw. Natürlichkeit; b) Gesprächsstil und Gesprächsgestaltung bzw. Dialogizität und c) Beziehungsgestaltung. Die genannten Qualitätsdimensionen lassen sich durch eine Reihe spezifischer Kriterien näher bestimmen und für das Qualitätsmanagement operationalisieren. Diese Bestimmung und anwendungsbezogene Konkretisierung erfolgte daten- und damit projektbezogen, d.h. auf bestimmte Kampagnen und Gesprächstypen zugeschnitten.

Der wesentliche Verdienst dieses theorie- und empiriegeleiteten Vorgehens liegt in der gegenstandsadäquaten Abbildung der Gesprächsqualität als interaktiv und prozessual verortetes Phänomen. Diesen zentralen Konstitutionseigenschaften von Gesprächen tragen gängige QM-Systeme der Anwendungspraxis in ihrer Produkt- und Sprecherzentrierung bisher kaum oder nur unzureichend Rechnung (vgl. Ohnemus/Engelbrecht 2017, 124 f.). Der mit diesem Ansatz verfolgte Transfer von Forschungsergebnissen in die Anwendungspraxis leistet einen ganz zentralen Beitrag zur Optimierung der Gesprächsqualität in der professionellen Telefonie, da er die situations- und partnerbezogene Gesprächsführung in den Kern des Qualitätskonzeptes stellt und dieses theoretisch und empirisch fundiert.

Obwohl bei diesem Ansatz die für potentielle und reale Kunden relevanten Qualitätsfaktoren bisher nicht systematisch untersucht und in die Operationalisierung eingeflossen sind, belegen die im Rahmen von Sprechwirkungsuntersuchungen erhobenen Laienurteile die Relevanz der o.g. Qualitätsdimensionen auch aus Sicht der Nicht-Experten. Demnach bilden die Persönlichkeitswirkung, der Eindruck von Natürlichkeit, Freundlichkeit und Kompetenz oder das individuelle Eingehen auf den Gesprächspartner wichtige Anhaltspunkte für die potentiellen Kunden zur Beurteilung des Gesprächsverhaltens (vgl. Rocholl 2011 und Beier). Im Laienurteil positiv wirken sich demnach Aspekte von Individualität und Sympathie aus. Im Laienurteil negativ bewertet werden Verhaltensweisen der Kundenberater, die sich auf das Nähe-Distanzverhalten (aufdringlich, distanzlos usw.) sowie auf die Haltung und Beteiligung der Agenten beziehen (unbeteiligt, nicht engagiert, abgepult usw.).

- **Untersuchungen zu Sprechausdruck und -wirkung**

Im Zentrum der Untersuchungen zur Sprechwirkung und -gestaltung stehen die Identifikation und Analyse wiederkehrender, typischer oder gar stereotyper

Sprechausdrucksweisen und prosodischen Muster sowie die Erfassung ihrer Wirkung auf Laien, potentielle Kunden und Experten. Dabei hat sich ein Vorgehen bewährt, das einzelne Gesprächsphasen (Gesprächseröffnung, Anliendarstellung, Produktvorstellung usw.) oder bestimmte, sprecherisch auffällig markierte Gesprächspassagen herausgreift und isoliert untersucht. Zudem wurden die Sprechwirkungsuntersuchungen und die daran gekoppelten auditiven und akustischen Analysen der sprecherisch-stimmlichen Ausdrucksmittel gesprächstypbezogen durchgeführt.

Sowohl für Experten als auch für ungeschulte Hörer und potentielle Kunden ist Unnatürlichkeit eines der dominantesten Wirkungskriterien von Gesprächen der professionellen Telefonie. Sie kommt besonders bei der Gesprächseröffnung zum Tragen, der für den weiteren Gesprächsverlauf wichtigsten Interaktionsphase. Die konkreten Nuancierungen von Unnatürlichkeit als Wirkungskriterium sind vielfältig und reichen von übermarkiert freundlich, aufgesetzt bis hin zu automatisiert, abgespult oder aufgesagt. Die von potentiellen Kunden wahrgenommene Natürlichkeit und Authentizität der Kundenberater hat nachweislich Einfluss auf die Gesprächsbereitschaft und den Gesprächsverlauf. Zugleich konnte gezeigt werden, dass die Wirkung von Authentizität und Natürlichkeit überaus stark auf die prosodische Ebene referiert, d.h. auf den individuellen und stereotypen Einsatz sprecherisch-stimmlicher Gestaltungsmittel. Insgesamt stützen sich Persönlichkeits- und Sympathieurteile von Hörern auf solche, in der Lesart des ELM, peripheren *Cues*. Nach Expertenanalysen zeichnen auf prosodischer Ebene v.a. die (Komplex-)Merkmale Sprechstimmlage (Tonhöhe) und Tonhöhenverlauf (v.a. am Äußerungsende), Sprechtempo und Artikulationsrate sowie Akzentuierung verantwortlich für die Wirkung von (Un-)Authentizität und (Un-)Natürlichkeit. Die auditiven und akustischen Analysen weisen auf eine musterhafte Verwendung der genannten Sprech- und Stimmerkmale hin. Dies gilt insbesondere für die z.T. hoch standardisierten Gesprächsphasen (Gesprächseröffnung, Produktvorstellung oder Anliendarstellung, Datenabgleich und Einwilligungserklärung). Befragt man Laienhörer gezielt zu den Auffälligkeiten der prosodischen Gestaltung ausgewählter Gesprächspassagen (z.B. Produktvorstellung), fallen in erster Linie das hohe Sprechtempo, die wenigen Pausen oder die (un-)präzise Artikulation der stark skriptbasierten Gesprächspassagen ins Gewicht (vgl. Rocholl 2011). Für Experten wie Laien dominiert in den stark leitfadenorientierten Gesprächspassagen der Eindruck des reproduzierenden Sprechens, welcher mit der Bewertung von Unangemessenheit einhergeht. Neben der prosodischen Ebene ist gerade in diesen hoch standardisierten Gesprächspassagen die sprachliche Ebene ausschlaggebend für die o.g. Wirkungen.

Einen Neuansatz in der Sprechwirkungsforschung im Bereich der professionellen Telefonie stellt die Anwendung des CRM-Verfahrens dar. Das große Potential dieser kontinuierlichen und vergleichsweise intuitiven Wirkungserfassung liegt wohl aber v.a. in der Kombination mit anderen Erhebungsmethoden. Das transkriptbasierte Verfahren der kommentierenden Gesprächsbewertung legt beispielsweise die für ungeschulte Hörer und potentielle Kunden relevanten Wirkungsdimensionen und -kriterien offen. Demnach gründen Laienbewertungen und Wirkungsbeschreibungen auf Sympathie- und Kompetenzurteile, auf das Nähe-Distanz-Verhalten und den individuellen Umgang mit dem Kunden sowie auf die Wirkung von Natürlichkeit. Natürlichkeit, Individualität und ein differenziertes Eingehen auf den Kunden sind die für ungeschulte Hörer relevanten Wirkungsaspekte, mit denen sie ihr Werturteil im positiven oder negativen Sinne begründen.

Optimierungsmaßnahmen müssen in Schulungen und Coachings der Mitarbeiter konsequent an diesen i.d.R. unbewussten Wirkungen und den damit verbundenen musterhaften, übermarkierten Sprechausdrucksweisen ansetzen, für die unintendierten Negativeffekte sensibilisieren und das individuelle Ausdrucksrepertoire der Agenten fordern und fördern. Die Mittel und Wege, die den Mitarbeitern individuelles und flexibles Gesprächshandeln ermöglichen, müssen dazu eruiert und gezielt gefördert werden. Das bedeutet im Umkehrschluss ein Verzicht auf allzu starre Vorgaben und Erzeugungsvorschriften oder Skripte.

- **Emotionssignalisation und -erkennung**

Die Untersuchungen zur prosodischen Gestaltung und der Erkennung emotionaler Sprechweisen in telefonischen Kundengesprächen nehmen v.a. den negativen Emotionsausdruck sowie die stark stilisierten, positiven emotionalen Sprechweisen der Agenten in den Blick. Zur Bestimmung und Erkennung emotionaler Sprechweisen eignen sich besonders zweidimensionale Emotionsmodelle wie das Genfer Emotionsrad (Scherer 2005), wobei insbesondere die Erregungsdimension (bzw. Kontrolldimension im GEW) mit der physiologischen Erregung korreliert, die sich als (fein-)muskuläre Spannungszunahme oder -abnahme auch in den prosodischen und phonetischen Parametern manifestiert. Mit Blick auf die angestrebte automatisierte Emotionserkennung sollte daher in erster Linie eine sichere Erkennung des Erregtheitsgrades von Sprechern angestrebt werden, der auf prosodischer Ebene am deutlichsten mit den F_0 -Parametern korreliert. Agentenseitig stark ausgeprägte Emotionsausdrücke von Wut, Ärger, Angst, Langeweile oder Freude treten in den institutionalisierten Kundengesprächen höchst selten auf. Stattdessen lassen sich vielfach fein nuancierte Ausprägungen

wie Ungeduld, Abweisung, Gleichgültigkeit oder Überfreundlichkeit beobachten. Für die automatisierte Erkennung emotionaler Sprechweisen bieten die in der Literatur merkmalsphonetisch näher bestimmten Kardinalemotionen Ärger, Langeweile und Freude Ansatzpunkte für die Klassifikation. Diese müssen als Abweichung der sprecherspezifischen mittleren Ausprägung des sachlich-neutralen Sprechens erfasst werden.

Mit Blick auf die angestrebte Optimierung von Kundengesprächen und die damit verbundene Aus- und Weiterbildung der Callcenteragenten steht der angemessene und glaubhafte Emotionsausdruck im Zentrum des Untersuchungs- und Anwendungsinteresses. Dafür wurden datenbasiert Musterbeschreibungen stilisierter positiv-emotionaler sowie negativ-nuancierter Sprechweisen vorgenommen. Als Abweichungen des angemessenen und glaubhaften Emotionsausdrucks liefern diese Beschreibungen die Grundlage für die analytische Identifikation auffälliger und u.U. erfolgskritischer emotionaler Sprechweisen in Kundengesprächen, die Personalentwicklern und Agenten in Workshops und *E-Learnings* vermittelt werden können.

Bisher zu wenig untersucht sind Emotionssignalisationen, die kundenseitig in den Gesprächen auftreten. Die Beobachtungen und Analysen telefonischer Kundengespräche offenbaren ein auffälliges Nicht-Erkennen, Verstehen und Bearbeiten dieser Kundenemotionen (vgl. Fiehler et al. 1999; Schnieders 2005; 2002). Mit Blick auf das Kompetenzfeld des Situationsbezugs sind Fähigkeiten zur Wahrnehmung und Einschätzung der Kundenstimmung grundlegend für intra- und interkulturelle Gespräche. Das Emotionsverstehen und die Wahrnehmung von Kundenstimmungen bilden in diesem Zusammenhang wichtige Aspekte der kommunikativen Kompetenz der Kundenberater. Die Arbeit mit authentischen Gesprächsaufnahmen, in denen gezielt Kundenstimmungen erkannt und analysiert werden sollen, bilden ein für die Praxis taugliches Instrumentarium, um die Agenten für das Emotionsverstehen zu sensibilisieren.

- **Sprechwirkungen und Anforderungen in der interkulturellen professionellen Telefonie**

Die Untersuchungen zur interkulturellen professionellen Telefonie stützen sich vorwiegend auf Inbound-Servicegespräche, die zwischen deutschsprachigen Kunden und russischen Muttersprachlern mit der Berufssprache Deutsch geführt wurden. Das zuvor für die intrakulturelle Kommunikation angesprochene mangelnde Emotionsverstehen der Kundenberater spielt in interkulturellen Gesprächskontexten eine zentrale Rolle und ist vielfach Ursache von Kommunikationsstörungen und -konflikten. So werden beispielsweise Dringlichkeits-

darstellungen der Kunden nicht erkannt und kommunikativ bearbeitet. Hinzu treten in interkulturellen Gesprächskontexten vielfach unintendierte emotionale Wirkungen der Callcenteragenten auf die Kunden, die mit Negativbewertungen (unhöflich, unfreundlich, inkompetent usw.) einhergehen und die Gespräche zusätzlich belasten. Diese unintendierten und negativ assoziierten Wirkungen können auf Effekte des fremden Akzents zurückgeführt werden.

Weiterhin auffällig sind systematisch auftretende erfolgskritische Gesprächsstrategien der Kundenberater in der interkulturellen telefonischen Kundendienstleistung. Als Kompensation von Verstehens- oder Wissensdefiziten greifen die Kundenberater mitunter auf Gesprächsstrategien zurück, die von den Gesprächspartnern als unangemessen kommunikativ relevant gemacht werden. Darunter zählen beispielsweise das Abwehren von Zuständigkeit oder die Anforderungen, die Angelegenheit (erneut) per Mail zu schildern.

Unter didaktischer Perspektive belegen die Untersuchungsergebnisse (z.B. von Zarend 2015 und Seißler 2009), dass den individuellen Formen der Gesprächs- und Beziehungsgestaltung (im Sinne der Höflichkeit und der damit verbundenen Kundenerwartungen) ein deutlich höheres Gewicht zukommt als den konventionalisierten Formeln und Verfahrensweisen. Im Zentrum gesprächs-rhetorischer Mitarbeiterschulungen sollten v.a. Kompetenzen stehen, die den Anforderungen der Experten-Laienkommunikation, den mehrfach gekreuzten Asymmetrien, den interkulturell und institutionell geprägten Gesprächs- und Rollenanforderungen sowie den Kommunikationshemmnissen der interkulturellen telefonischen Kundenkommunikation Rechnung tragen: Verfahren der Verständnissicherung und ausreichenden Themen- und Problemratifikation, des Adressatenzuschnitts und Partnerbezugs, der flexiblen Gesprächsführung und Äußerungsgestaltung sowie des angemessenen Sprach- und Sprechausdrucks. Der Kompetenzbereich der Ausdrucksgestaltung ist auch hier von besonderer Relevanz, der u.a. den bewussten und wirkungsvollen Einsatz sprecherisch-stimmlicher Gestaltungsmittel involviert und für die oft unintendierten Effekte des ‚fremdem Akzents‘ in der interkulturellen Kundenkommunikation sensibilisiert.

• **Gesprächsführung zwischen Individualität und Automatisierung**

Die Untersuchungen in diesem Forschungsstrang nehmen das durch Standardisierung und Rationalisierung uniformierte Gesprächsverhalten der Agenten in den Blick und setzen es in Kontrast zum individuellen und spontanen Gesprächshandeln. Untersuchungsgrundlage bilden v.a. leitfadengebundene Gespräche und hoch standardisierte Gesprächssequenzen (Verlesen von Vertrags-

klauseln, Einholen der Aufnahmegenehmigung usw.). Betrachtet wird dabei die Realisierung und individuelle Variation institutionell vorgegebener Handlungsmuster sowie deren konkrete sprachliche (semantisch-lexikalische und syntaktische) und sprecherische (prosodische) Realisierung.

In Bezug auf die routinierte Ausführung obligatorischer und z.T. hoch standardisierter Gesprächsaufgaben (z.B. bei der Anliegendarstellung, dem Einholen der Aufnahmegenehmigung oder beim Datenabgleich) zeigen sich individuelle Variationen der im Gesprächsleitfaden festgeschriebenen Handlungsmuster v.a. in der Erweiterung durch Prä- und Postexpansionen. Diese treten z.B. in Form von Ankündigungen oder abschließenden Hinweisen auf und übernehmen meist die Funktion der Beziehungsarbeit, etwa wenn potentiell heikle Gesprächsaufgaben bearbeitet werden. Die Analysen der Gespräche, die im Versuchs- und Kontrollgruppenvergleich durchgeführt wurden, belegen diese individuellen Erweiterungen der im Leitfaden festgeschriebenen Gesprächsaufgaben durch die Studierenden der Versuchsgruppe, insbesondere beim Datenabgleich, systematisch. Dies lässt Rückschlüsse auch in Bezug auf die Funktionalität der zugrundeliegenden Gesprächsleitfäden ziehen, an denen sich die Agenten der Kontrollgruppe orientierten. Konzeptionell im Skript nicht angelegt sind imageschonende und raumgebende Gesprächsverfahrensweisen. Somit laufen die leitfadenbasierten Gespräche zumindest potentiell Gefahr, die Bedürfnisse des *negative face* der Kunden nach Autonomie, Entscheidungsfreiheit und Selbstbestimmung zu verletzen.

Besonders deutlich treten die Auswirkungen der Gesprächsstandardisierung auf der phonostilistischen Ebene zutage. Neben den bei Rothe (2011) beschriebenen Kennzeichen und kommunikativen Effekten des reproduzierenden Sprechens (lange *turns* der Agenten, geringe Gliederung, Ausbleiben des *back-channel-behaviour* usw.) fallen die stark leitfadengebundenen Gesprächspassagen durch eine auffallend starke Musterbildung auf prosodischer Ebene ins Gewicht. So werden z.B. Gesprächseröffnungen, das Einholen der Aufnahmegenehmigung oder Datenschutzerklärung von den Agenten über verschiedene Gespräche hinweg wiederkehrend mit nahezu identischer Prosodie und damit ausgesprochen musterhaft realisiert. Besonders die floskelhaften Meldeformeln bei der Gesprächseröffnung sind durch auffallend starke Melodiebewegungen gekennzeichnet und muten mitunter sprechgesänglich an. Dass das leitfadengebundene Sprechen nicht nur aus der Expertenperspektive, sondern auch aus Sicht der Kunden deutlich wahrnehmbar und negativ konnotiert ist, belegen beispielsweise die Untersuchungsergebnisse von Beier (2015). Die von ungeschulten Hörern als ‚abgelesen‘ oder ‚runtergeleiert‘ kommentierten Passagen der

Untersuchungsgespräche sind Beleg für die nicht-gelenkten Höreindrücke (und Relevanzsysteme) potentieller Kunden.

Mit Blick auf die Optimierung und Didaktisierung, vorrangig im *Train-the-Trainer* Bereich, geht es zum einen um die Identifikation grundlegender Konzeptions- und Baufehler dieser oft schriftsprachlich gehaltenen ‚Drehbücher‘ mündlicher Gespräche. Andererseits sollen Konzepte und Methoden erarbeitet werden, die zu einer weitgehend freien, flexiblen und der Situation angemessenen Gesprächsführung in der Callcentertelefonie führen. Hier sei erneut auf das jüngst abgeschlossene Forschungsprojekt mit der *davero dialog GmbH* verwiesen, bei dem die Bestimmung und Operationalisierung von Hörverständlichkeitskriterien für das Qualitätsmanagement einen zentralen Schwerpunkt im Rahmen dieses Projektes einnahm. Unter angewandter Perspektive nahm der Komplex des *scripting* mit der fachgerechten Erstellung von Gesprächsleitfäden einen wichtigen Stellenwert in der Didaktisierung ein.

- **Arbeitsgestaltung und -belastung im Sprechberuf**

Die Untersuchungen zu Fragen der Anforderungen und Belastungen der Kommunikationsarbeit, insbesondere der Arbeitsgesundheit, richten vorrangig den Blick auf die stimmliche Belastung der Mitarbeiter in der telefonischen Kundendienstleistung. Dazu wurden teilnehmende Beobachtungen des Arbeitsalltags, Befragungen mit Callcenteragenten, Stimmbelastungstests sowie Auswertungen von Langzeitbeobachtungen zur Wirksamkeit stimmtherapeutischer Minimalinterventionen vorgenommen.

In Bezug auf die im Untersuchungsfokus stehende Stimmgesundheit der Agenten ist v.a. die Erkenntnis über das häufig unterschätzte stimmschädigende Potential indirekter Belastungsfaktoren, wie hohes Stresslevel, hohes Anrufvolumen und schnelle Taktung der Anrufe, Arbeits- und Kontrolldruck usw. von grundlegender Bedeutung, auch mit Blick auf die angestrebte Optimierung. Dass die Agenten im Callcenter einer besonderen stimmlichen Belastung ausgesetzt sind, belegen nicht nur die sprechwissenschaftlichen Untersuchungen. Tatsächlich ist die Stimmgesundheit im Callcenter ein in der Forschungslandschaft intensiv bearbeitetes Phänomen. Belegt ist zudem die ‚Stimmauffälligkeit‘ von Callcentermitarbeitern, im Sinne einer gering- bis mittelgradig ausgeprägten Heiserkeit. Neben dem in der Callcenterbranche weitläufig unterschätzten Einfluss indirekter (psychogener) Belastungsfaktoren für die Stimmgesundheit ist eine Früherkennung auffälliger Stimmerkmale von grundlegender Bedeutung für die Prävention von Stimmstörungen. Einen der wichtigsten Indikatoren stellt

in diesem Zusammenhang die mittlere Sprechstimmlage (MSL) dar, die bei Callcenteragenten (insbesondere bei den Mitarbeiterinnen) überdurchschnittlich quantitativ und qualitativ erhöht ist. Die Langzeitbeobachtungen stimmtherapeutischer Minimalintervention belegen nicht nur die Effektivität solcher Störungspräventionsmaßnahmen, sondern sind auch ein Plädoyer für persönliche Betreuung und Anleitung in der Einzelsitzung durch ausgebildete Stimmtherapeuten und Sprecherzieher.

Aufgrund dieser Befunde lassen sich für die Optimierung der Stimmarbeit im Callcenter Schlüsse ziehen, die stimmtherapeutische (störungspräventive) Gruppenkonzepte sowie elektronisch gestützte Lernmaßnahmen grundsätzlich in Frage stellen.

Zusammengefasst liefern die Erkenntnisse der zurückliegenden Forschungsarbeit ein umfassendes Bild der Gespräche im Forschungsfeld der professionellen Telefonie und der damit verbundenen Entwicklungspotentiale. Welche konkreten Ansätze zur Optimierung von Gesprächen in der professionellen Telefonie verfolgt wurden und wie sich die Umsetzung in der Anwendungspraxis bisher strukturiert und gestaltet hat, soll das nachfolgende Kapitel 5 zeigen.

5 Optimierung der professionellen Telefonie in der Anwendung und Konsequenzen für die Forschung

Der mit dem Forschungsschwerpunkt verfolgte Optimierungsansatz kann in zweierlei Richtungen gedacht werden. Zunächst geht es um die Optimierung der Anwendungspraxis, d.h. um die Verbesserung der Gesprächsführung im Kontext professioneller Telefonie durch spezifisch zugeschnittene Schulungskonzeptionen (Kap. 5.1). Zugleich kann auf Grundlage der inzwischen umfangreichen Forschungserfahrungen im Bereich der professionellen Telefonie der Blick aber auch nach innen, d.h. auf die Optimierung der Forschungspraxis gelenkt werden: Erfahrungen, Wege und Umwege können dazu kritisch beleuchtet und neue Ansätze und Wege zumindest angedacht werden (Kap. 5.2).

5.1 Optimierung von Gesprächen in der Anwendungspraxis

Mit der im Forschungsschwerpunkt anvisierten Optimierung der Gesprächspraxis verbindet sich im Wesentlichen die eingangs benannte Transferarbeit der Forschungsergebnisse in die Anwendung. Diese Umsetzung erfolgt i.d.R. projektbezogen und auf die organisationalen Rahmenbedingungen der jeweiligen Projektpartner abgestimmt, so dass die Maßnahmen und Konzepte ein Höchstmaß an Passung in unternehmensinterne Ausbildungs- und Organisationsstrukturen aufweisen und eine erfolgreiche Integration und Umsetzung wahrscheinlich machen. Hierbei geht es einerseits um den Transfer theoretischer Grundlagen und wissenschaftlich gesicherter Erkenntnisse, etwa zu den relevanten Aspekten der Gesprächsführung und den grundlegenden Merkmalen und Konstitutionsprinzipien mündlicher Kommunikation, die für die Gesprächsoptimierung in der professionellen Telefonie von grundlegender Bedeutung sind (so die in Kap. 3.2 erörterten relevanten theoretischen Grundlagen). Andererseits geht es dabei maßgeblich um die Entwicklung von Konzepten und Schulungsmaßnahmen für die Aus- und Weiterbildungspraxis der Personalentwicklung in Callcentern. Beides kommt um eine kritische Bilanzierung gängiger Gesprächskompetenz- und Schulungskonzepte nicht umhin. Im Rahmen der Forschungsarbeit spielte die Optimierung v.a. in den Projekten mit der *davero dialog GmbH* eine zentrale Rolle (vgl. Pietschmann 2017). Aber auch im Bereich der interkulturellen Telekommunikation (vgl. Hirschfeld/Stock 2016) oder bei der Bestimmung von Anforderungen der Gesprächskompetenz (Rothe/Pietschmann/Bose 2013) spielt der Optimierungsbezug in die Überlegungen

und Untersuchungen hinein. Das unter dem Anwendungsbezug zu erbringende Aufgabespektrum beinhaltet bisher:

- die verständliche Aufbereitung und Vermittlung des Theoriewissens,
- die Beobachtung, kritische Bestandsaufnahme und Auswertung etablierter Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen,
- die Aufbereitung und ggf. Produktion illustrierender Gesprächsbeispiele in Form von Audioaufnahmen und Transkripten,
- die Neukonzeption von Schulungen und Coachings unter Erarbeitung gegenstandsangemessener und konkreter Zielsetzungen,
- die (sprech-)wissenschaftliche Erweiterung des Methodeninventars,
- die Erarbeitung von Schulungsmaterial,
- die Integration und Nutzung medialer Lern-Lehr-Methoden und Entwicklung von *E-Learnings*.

Grundlage für die mit dem Optimierungsbezug beabsichtigte Transferarbeit ist die theoretische Fundierung der Ausbildungs- und Schulungspraxis. Dazu müssen zunächst einmal theoretische Defizite ausgemacht werden, d.h. über Beobachtungen und Gespräche mit den verantwortlichen Trainern und Personalentwicklern ein systematischer Bedarf an theoretischer Fundierung ermittelt werden. Zu den wichtigsten theoretischen Grundlagen, die bisher in Trainer- und Personalentwicklungs-Schulungen vermittelt wurden, zählen:

- Merkmale und Eigenschaften gesprochener Sprache und der dialogischen mündlichen Kommunikation,
- Sprech-Denk- und Hör-Verstehens-Prozesse in der mündlichen Kommunikation sowie Aspekte und Kriterien der Hörverständlichkeit,
- hörverständliche und Sprech-Denk-Prozesse unterstützende Leitfadengestaltung,
- Aspekte der situationsangemessenen Sprechrollen- und Beziehungsgestaltung in der telefonischen Kundenbetreuung,
- Bedeutung der paraverbalen Gesprächsebene: (Komplex-)Merkmale, Funktionen und Wirkungen sprecherisch-stimmlicher Ausdrucksmittel,
- Aufgaben und Phasen unterschiedlicher Gesprächsarten (Verkauf, Beratung, Service, Reklamation usw.).

Neben der theoretischen Fundierung liegt das Hauptaugenmerk auf der praktischen Umsetzung und Didaktisierung. Insbesondere die Kommunikations-Basisschulungen, die jeder Callcentermitarbeiter vor Beginn der telefonischen Kundendienstarbeit durchläuft, stellen den wohl wichtigsten Ansatzpunkt für Optimierungsmaßnahmen dar (vgl. Pietschmann 2017, 73). Auf der Basis systematischer Beobachtungen verschiedener Kommunikations-Basisschulungen

der *davero dialog GmbH* wurden dazu zunächst die zentralen Defizite und Verbesserungspotentiale herausgearbeitet. Auf diesen Befunden aufbauend erfolgte dann in mehreren Workshops, die in Zusammenarbeit mit den verantwortlichen Trainern und Personalentwicklern durchgeführt wurden, eine Neukonzeption der Basisschulungen für den In- und Outboundbereich des Unternehmens (ebd. 73 ff.). Da die Kommunikations-Basisschulungen als solche nur den Grundstein für das künftige gesprächskompetente Handeln und Agieren der Kundendienstmitarbeiter legen können, wurden in den Workshops zur Neukonzeption der Kommunikations-Grundausbildung nicht nur die Inhalte und Ziele der Basisschulungen überdacht, ergänzt und neu gewichtet, sondern zugleich darauf aufbauende Weiterbildungsinhalte und -maßnahmen zur berufsbegleitenden Förderung kommunikativer Kompetenzen der Mitarbeiter abgeleitet. In diesem Zusammenhang spielte die Entwicklung von *E-Learnings* eine zentrale Rolle, da elektronisch gestützte Lernverfahren in Callcentern aufgrund ihres flexiblen, terminungebundenen Einsatzes zunehmend an Bedeutung gewinnen.

Alle im Rahmen der Forschungsarbeit entwickelten und durchgeführten Optimierungsmaßnahmen hier darstellen zu wollen, würde den Rahmender Publikation sprengen. Daher soll im Folgenden der Weg eines inhaltlichen Schwerpunktes von der theoretischen Fundierung über die praktische Implementierung und Didaktisierung nachgezeichnet werden: Die Bedeutung, Beschreibung, Funktion und Wirkung der paraverbalen Ausdrucksebene bzw. der Merkmale und Merkmalskomplexe des Stimm- und Sprechausdrucks.

5.1.1 Theoretische Fundierung und Operationalisierung

Ausgangspunkt für die theoretische Fundierung bilden die Ergebnisse der auditiven Analysen zum Sprechausdruck, Beobachtungen der Telefonie sowie der Kommunikations-Basisschulungen. Hieraus ergaben sich eine Reihe zentraler Befunde:

- Die auditiven Analysen der einseitigen Gesprächsaufzeichnungen aus der Pilotprojektphase offenbarten zunächst eine häufig übermarkierte Sprechweise (Übermarkierung von Freundlichkeit, z.T. mit kindlichem oder mütterlich-belehrendem Beiklang), die von den Experten als unnatürlich und aufgesetzt klassifiziert wurde. Diese Beobachtungen traten verstärkt in der Phase der Gesprächseröffnung zutage, durchzogen aber nicht selten auch die gesamten Gespräche.

- Die Beobachtungen der Inbound-Telefonie bestätigten diesen Befund und führten zu einem weiteren Beobachtungsergebnis: Nach der übermarkiert freundlichen Begrüßung fand oft ein abrupter und v.a. hörbarer Haltungswechsel statt. Die Agenten wirkten nach Meinung der Experten dann nicht mehr freundlich, sondern mitunter tendenziell unfreundlich, schroff, fordernd bisweilen sogar ungeduldig und latent genervt (vgl. dazu auch Pietzschmann 2016 und Bose et al. 2012).
- Die Beobachtungen der Kommunikations-Basisschulungen aus dem In- und Outbound legten offen, dass bei der Gesprächsausbildung der neuen, unausgebildeten Agenten das Modell-Lernen die zentrale Komponente der Ausbildungspraxis bildete, d.h. noch vor dem eigenen Ausprobieren und Üben (z.B. im Rollenspiel) wurde das Gesprächsverhalten langerfahrener Mitarbeiter (als positiver Orientierungsrahmen) beobachtet. Diese dienten den noch unerfahrenen Agenten als ‚Modell-Sprecher‘, an deren Gesprächs- und Sprechverhalten es sich zu orientieren galt. Auch das Paten-Modell erfüllte eine solche Modell-Funktion, d.h. die den Berufseinsteigern zu Beginn der Telefonarbeit zur Seite gestellten erfahrenen Agenten (Paten) sollten als Vorbilder das Modell-Lernen begünstigen.
- Insgesamt ging die Reflexion und Beschäftigung mit der paraverbalen Gesprächsebene und den (Komplex-)Merkmalen und -funktionen der sprecherisch-stimmlichen Ausdrucksmittel in der Kommunikations-Basisschulung nicht über die Thematisierung des ‚Telefon-Lächelns‘ hinaus. Das legte zugleich das Wissensdefizit der Ausbildungs- und Trainingsverantwortlichen offen und führte im ersten Schritt des Optimierungsprozesses zu einer theoretischen Fundierung.

Um den genannten Defiziten in diesem Bereich zu begegnen, wurden zunächst in verschiedenen Workshops die theoretischen Grundlagen vermittelt, die für die verantwortlichen Trainer und Personalentwickler notwendige Grundlage für die Analyse und die darauf aufbauenden Coaching- und Trainingsmaßnahmen bilden. Ziel dieser Weiterbildungsmaßnahmen lag in der Erarbeitung und dem sicheren Umgang mit den relevanten sprechausdrucksbeschreibenden Begriffen sowie der Entwicklung einer Analysekompetenz der verantwortlichen Personalausbilder. Der Workshop folgte einem modularisierten Konzept, bei dem die Teilnehmer zunächst über verschiedene Übungen und Hörbeispiele für die Bedeutung sprecherisch-stimmlicher Merkmale in der Interaktion sensibilisiert werden sollten (vgl. Abb. 11, Modul 1: Sensibilisierung). Darauf aufbauend bestand der Workshop aus vier weiteren Modulen, in denen systematisch Wissen

und analytische Kompetenzen ausgebildet wurden (vgl. Pietschmann 2017, 73 ff.). Ziel war die sichere analytischen Anwendung der *Dialog 3.0*-Matrix zur Sprechgestaltung (vgl. Abb. 5 in Kap. 4.3.1.2).



Module

1. Sensibilisierung für die Funktionen des Sprechausdrucks
2. (Komplex-)Merkmale des Sprechausdrucks
3. Sprechausdruck in Interaktion
4. Beschreibungskataloge
5. Analyse



1. Sensibilisierung

Ü 2

bei jedem Satz mind. 3 unterschiedl. Haltungen oder Wertungen ausdrücken
 sachlich, nachdrücklich, freundlich lobend, bewundernd, begeistert, heiter-
 ironisch, einem Einwand belegend, zweifelnd, tadelnd, abschätzig,
 drohend, genervt

Das war ein Tag. Es ist kalt geworden. Du hast nicht aufgepasst. Sie kann das Buch nicht finden. Ihr seid schon fertig?	Das ist aber nett von euch. Ein hübsches Kleid. Ich freue mich auf den Besuch. Gut gemacht. Ich will nicht.
---	---



Aufgabe

Wie unterscheidet sich die Sprechgestaltung der beiden Agentinnen?

Agentin A

Agentin B



Abbildung 11: Auszug aus der Workshop-Präsentation zur Bedeutung und Beschreibung des Sprechausdrucks in der professionellen Telefonie – Einführung und Modul 1

Bei der Erarbeitung der für die Sprechausdrucksanalyse relevanten Beschreibungskategorien wurde besonderer Wert auf die Beschreibung der mit den jeweiligen Ausprägungsgraden verbundenen potentiellen interaktiven Wirkungen und Assoziationen gelegt (vgl. Abb. 12).

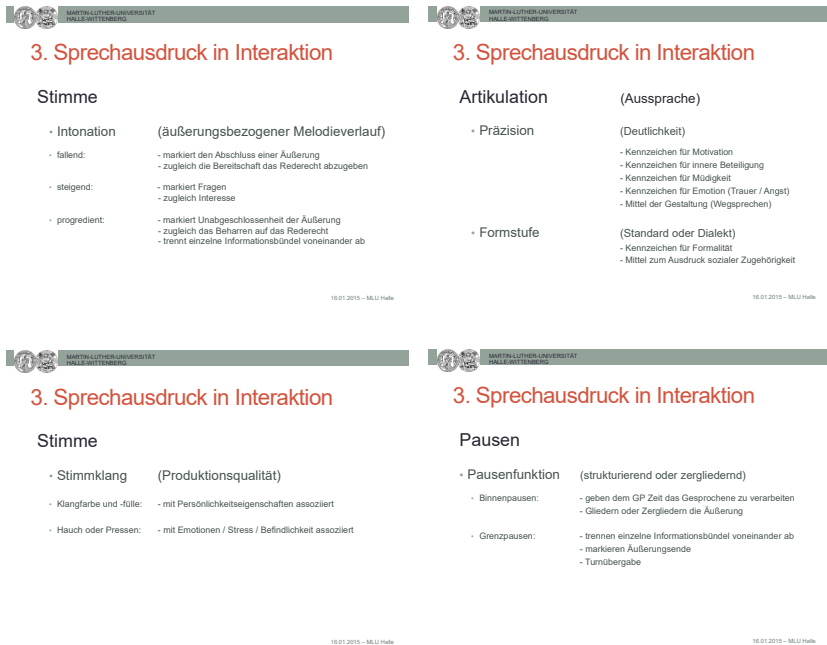


Abbildung 12: Auszug aus der Workshop-Präsentation zur Bedeutung und Beschreibung des Sprechausdrucks in der professionellen Telefonie – Modul 3

Die hier beispielhaft referierten Workshopinhalte zeigen auch, wie im Rahmen dieser Weiterbildungsmaßnahme die komplexen theoretischen Inhalte auf den Anwendungsfall konzentriert und darauf zugeschnitten wurden.

Neben der theoretischen Fundierung sollten die involvierten Personalentwickler und Trainer natürlich auch praktisch in die Analysearbeit auffälliger Sprechweisen und der entsprechenden sprecherisch-stimmlichen Parameter eingeführt werden. Dazu wurden auffällige Gesprächspassagen aus den realen Kundenbetreuungsgesprächen der telefonischen Haltearbeit selektiert und als Übungssammlung aufgearbeitet.

Auch die Schulung der analytischen Fähigkeiten folgte einem einheitlichen Vorgehen, wobei stets vom Allgemeinen (Eindruck oder Wirkung) zum Besonderen (Benennung und Beschreibung auffälliger Merkmale und Merkmalskomplexe des Sprechausdrucks) vorgegangen wurde. Bei der Analyse wurde zunächst mit dem sehr ausdifferenzierten Sprechausdrucks-katalog von Bose (2003) gearbeitet. Erst im zweiten Schritt erfolgte die Arbeit mit dem für das Qualitätsmanagement adaptierten *Dialog 3.0*-Kriterium ‚Sprechgestaltung‘ (s.o. Kap. 4.3.1.2).

5.1.2 Praktische Umsetzung und Didaktisierung

Der praktischen Umsetzung und Didaktisierung ging zunächst die o.g. Beobachtung voraus, dass Bedeutung und Funktion der gesunden Stimmgebung sowie der paraverbalen Ausdrucksebene in der Kommunikations-Basis-schulung nicht umfassend beleuchtet wurden. Zugleich hat sich die Rolle der sprecherisch-stimmlichen Ausdrucksebene sowie der Gesunderhaltung der Stimmfunktion, gestützt durch die empirischen Befunde der Forschungsarbeit als von zentraler Bedeutung herausgestellt. Das entwickelte *E-Learning* und insbesondere das Basismodul zur Funktion und Bedeutung der Stimme und Sprechweise in der Kommunikationsarbeit setzt u.a. an den Befunden Fincks (2010) an, die im Rahmen von Stimmbelastungstests einen alarmierenden Befund zur grundlegenden Stimmgesundheit der untersuchten Callcenteragentinnen macht: Ein Großteil der Mitarbeiter im Callcenter (bei Finck 2010 waren es knapp 90 Prozent) fallen stimmlich durch eine Heiserkeitssymptomatik auf. In die Neu-Konzeption der Kommunikationsschulung wurde daher der inhaltliche Aspekt ‚Stimmphysiologie, Sprechgestaltung und -wirkung‘ als grundlegender Schulungsbaustein integriert (vgl. Pietschmann 2017, 73 ff. Baustein 10: *E-Learning* Basismodul zur Funktion und Bedeutung der Stimme und Sprechweise). Vor dem Hintergrund des in Kap. 3.3 vorgenommenen Bestimmungsversuches von Gesprächskompetenz in der professionellen Telefonie verbinden sich mit Blick auf die (Sprech-)Ausdrucksgestaltung folgende Lernziele für die Agenten, die in der Kommunikations-Basis-schulung Umsetzung finden sollten:

- 1) Die Mitarbeiter sollen einen differenzierten, situations- und gegenstands-adäquaten Einsatz der sprecherisch-stimmlichen Gestaltungsmittel erlernen.
- 2) Die Mitarbeiter sollen das eigene (habitualisierte) Sprechen, individuelle Sprechweisen sowie die eigene Sprechhaltung und die damit verbundenen potentiellen Wirkungen analytisch-kritisch reflektieren lernen.

Dass diese Zielsetzungen ein Mindestmaß an theoretischer Einführung und praktischer Übung in der Selbst- und Fremdanalyse bedürfen, liegt auf der Hand. Dabei erwiesen sich jedoch die praktischen Rahmenbedingungen der Kommunikations-Basissschulungen als erfolgskritische Faktoren, weil der zeitliche Rahmen von maximal drei Schulungstagen eine entsprechend fundierte theoretische und praktische Heranführung an den Komplex ‚Stimme, Sprechgestaltung und -wirkung‘ nicht ermöglichte. Aus diesem Grund wurde sich für die Konzeption eines modularisierten *E-Learnings* entschieden, welches als flexibler Baustein der Basissschulung von allen neu anzulernenden Mitarbeitern im Anschluss an die dreitägige Schulung durchlaufen werden soll.

Das konzipierte *E-Learning* basiert auf einer Zielgruppen- und Lernzielanalyse für Mitarbeiter im telefonischen Kundendienst der *davero dialog GmbH*. Dieser Analyse ging eine eingehende Beobachtung realer Kundengespräche im In- und Outbound von Agenten des Unternehmens voraus. Diese Beobachtungsphase diente der Erfassung besonders auffälliger und störungsanfälliger Aspekte der Stimm- und Sprechgestaltung, die es im anschließend konzipierten *E-Learning* zu operationalisieren galt. Das *E-Learning* besteht aus einem Basismodul ‚Sprechgestaltung‘ und sechs weiteren darauf aufbauenden Übungs- und Lernmodulen, welche die zentralen Befunde und Probleme der Stimmarbeit und Sprechgestaltung im Callcenter aufgreifen und bearbeiten: (1) Intention und Wahrnehmung, (2) Indifferenzlage, (3) Sprechtempo, (4) Lautstärke, (5) Sprechatmung und Pausengestaltung sowie (6) Sprechmelodie und Akzentuierung (vgl. Ünck 2015, 27 ff. und Abb. 13 s.u.).

Als letzten Baustein der Kommunikations-Basissschulung durchlaufen alle Schulungsteilnehmer zunächst das *E-Learning*-Basismodul ‚Sprechgestaltung‘. Dieses Modul soll für die Bedeutung der Stimme, des Sprechens und der damit verbundenen Wirkung in der Kundenkommunikation sensibilisieren und ein Bewusstsein über die gesunde Stimmfunktion schaffen. Darauf aufbauend können, je nach individuellem Bedarf, einzelne oder mehrere Aufbaumodule des *E-Learning* nachgeschaltet werden.


<p style="text-align: center;">STIMM-E-LEARNING</p>  <p style="text-align: center;">...für einen empathischen Kundendialog.</p>	<p>STIMME</p> <hr/> <p>Sie kann...</p> <ul style="list-style-type: none"> - verführen, - bedrohen, - manipulieren, - sie spiegelt unsere Gefühle und - uns ist gar nicht bewusst, wie viel sie über uns verrät.
<p>STIMME</p> <hr/> <p>Es ist nicht nur wichtig, WAS gesagt wird, sondern vor allem, WIE etwas gesagt wird.</p> <p>Senden Sie Botschaften, nicht nur Inhalte!</p>	<p>WAS IST STIMME?</p> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Als Call-Center-Agent/-in ist die Stimme für Sie von großer Bedeutung. ▪ Sie ist Ihr Instrument. ▪ Sie ist für die Ausübung Ihres Berufes bedeutend. ▪ Sie muss mitunter 8 Stunden am Tag durchhalten. ▪ Ihre Funktion ist für Ihre Gesundheit wichtig. ▪ Ihr Stimmklang löst gewisse Reaktionen bei Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/-in aus. Deshalb ist auch der Stimmklang maßgeblich.
<p>WARUM IST DIE STIMME WICHTIG?</p> <hr/> <p>Im Telefongespräch haben Sie nur Ihre Stimme, mit der Sie bei Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/-in wirken können. Körpersprache und Gestik, die sonst im Dialog eine Rolle spielen, sieht Ihr Gesprächspartner nicht durch das Telefon.</p> <p>Darum ist es sehr wichtig,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ dass Sie sich bewusst machen, wie Ihre Stimme im Dialog wirkt und ▪ wie Sie die Wirkung optimieren können. 	<p>ÜBERSICHT</p> <p><small>IN DIESEM STIMM-E-LEARNING BESCHÄFTIGEN SIE SICH MIT DEN 6 BAUSTEINEN:</small></p> <hr/> <p>(0) Einführung</p> <p style="text-align: center;"><i>MODULE</i></p> <hr/> <p>(1) Intention / Wahrnehmung</p> <p>(2) Indifferenzlage</p> <p>(3) Geschwindigkeit</p> <p>(4) Lautstärke</p> <p>(5) Pausen / Sprechatmung</p> <p>(6) Melodie</p>

Abbildung 13: Auszug aus dem *E-Learning* ‚Sprechgestaltung‘ (Variante 1: *basic*) (aus Ünkn 2015, 87)

Damit die in den thematischen Komplex ‚Stimme, Sprechgestaltung und -wirkung‘ über das Basismodul eingeführten Kundendienstmitarbeiter auch bei ihrer späteren Arbeit professionelles Feedback und Anleitung zum eigenen

Sprechen bekommen, musste auch für die verantwortlichen Personalentwickler und Trainer eine Möglichkeit gefunden werden, das im Workshop vermittelte Wissen zu vertiefen und anzuwenden. Daher wurde im Verlauf der Forschungsarbeit noch ein weiteres *E-Learning* erarbeitet, das theoretisch und analytisch vertiefend in den Wissenskomplex ‚Sprechgestaltung‘ einarbeitet. Im Resultat entstanden zwei *E-Learning*-Varianten (Variante 1: *basic* und Variante 2: *professional*), die der kontinuierlichen Wissensvermittlung im Unternehmen dienen. Zwar, das muss abschließend einschränkend und kritisch erwähnt werden, ersetzt diese elektronische Form der Wissensvermittlung nicht das im Workshop (oder durch andere interaktive Lehrformen) vermittelte Wissen, dennoch gelingt darüber eine Sensibilisierung und theoretische Fundierung. Die Leistungen dieser *E-Learnings* in Bezug auf die angestrebte Entwicklung analytischer Kompetenzen, muss, zumindest ganz ohne das Zutun einer ‚leibhaften‘ Expertise, wohl aber dennoch in Frage gestellt werden.

Der hier beispielhaft nachgezeichnete Weg von der theoretischen Fundierung bis zur praktischen Umsetzung in der Ausbildungs- und Trainingspraxis ließe sich in ähnlicher Weise auch für die anderen Schwerpunktsetzungen zur Optimierung der Gesprächspraxis in Callcentern abbilden. Der Ansatz, der dabei bisher überwiegend verfolgt wurde, liegt in der theoretischen und empirischen Erweiterung und Fundierung gängiger und etablierter Kommunikations-Schulungsinhalte und Methoden.

Erst in jüngster Zeit wurde sich auch der berufsbegleitenden Kompetenzförderung der Mitarbeiter gewidmet, die in Callcentern vorrangig in Form von Coachings erfolgt. Die Überlegungen zur Optimierung dieser Form des Berufscoachings von Rohlfing (2016) stützen sich auf die Befunde einer im Jahr 2013 durchgeführten Fallstudie (Gürtler 2013), die mittels Befragung und Beobachtung wesentliche Optimierungsbedarfe des Mitarbeiter-Coachings im Callcenterkontext herausarbeitete. Die Besonderheiten dieses Coaching-Formates als einem zentralen Instrument der Personalentwicklung, und der damit verbundenen problematischen Konsequenzen lieferten Ansatzpunkte für die Optimierung: Fremdverordnung und mangelnde Motivation der Mitarbeiter, nicht abgestimmte oder fremdverordnete Zielvereinbarungen, starke Ritualisierung des Coachingprozesses, Spannungsfeld zwischen Hilfestellung und Arbeitskontrolle, mangelnde Nachhaltigkeit usw. (vgl. Gürtler 2013).

Auf diesen Befunden aufbauend hinterfragt Rohlfing (2016) das Coaching als Instrument der Personalentwicklung aus einer kritischen Perspektive und adaptiert Ansätze aus der systemischen Beratung bzw. dem systemischen Coaching auf das Mitarbeiter-Coaching im Callcenterkontext und die damit verbundenen

Optimierungsbedarfe gängiger Coachingkonzepte. Dazu reflektiert diese Arbeit das Potential des systemischen Ansatzes für die Optimierung von Coaching-Maßnahmen in Callcentern und nimmt dabei die zuvor herausgearbeiteten Problembereiche zum Ausgangspunkt. Die theoretischen Betrachtungen münden in der anwendungsbezogenen Zusammenstellung eines ‚praxisorientierten Methodenkoffers‘ und der Erarbeitung eines prototypischen Ablaufplans einer Führungskräfte-Schulung zur Einführung in das systemisch orientierte Coachingkonzept und die damit verbundenen Methoden. Bei der Ausarbeitung des Methodenkoffers werden Fragetechniken, Motivationsraster, Skalenarbeit und Hausaufgaben als mögliche Methoden für den Coaching-Einsatz im Callcenter vorgestellt und auf den Anwendungsfall zugeschnitten. Die Auswahl der Methoden erscheint vor dem Hintergrund der skizzierten Problemlagen des ‚traditionellen‘ Mitarbeitercoachings sehr plausibel und lässt ein kreatives Arbeiten im Coaching-Prozess vermuten. Der Entwurf des Ablaufplans für ein mögliches Führungskräfte-Coaching stellt einen weiteren Mehrwert des verfolgten Optimierungsansatzes dar. Damit stellt diese Studie nicht nur alternative Coaching-Methoden für den Einsatz im Callcenter zusammen, sie liefert zugleich einen Fahrplan zur Implementierung der Methoden und der konzeptionellen Grundlagen dieses Ansatzes in ein *Coach-the-Coach*-Konzept.

Auch aus anderer Perspektive ist das Coaching als die meist etablierte Form der Personalentwicklung ‚*on the job*‘ in Callcentern von Interesse für die sprechwissenschaftliche Forschung: Als Form der internen Unternehmenskommunikation bilden sich in den Auswertungsgesprächen im Rahmen des Coachings institutionell geprägte Gesprächspraktiken ab, die z.T. das Ergebnis der strategisch geplanten und gelenkten Unternehmensidentität der Firmen sind. Unger (2016) untersucht dazu solche Auswertungsgespräche unter der Fragestellung, ob und inwiefern sich die vom Unternehmen gesetzten Identitätsmaßgaben und -maßnahmen in der Gesprächsführung der Mitarbeiter unterschiedlicher Hierarchieebenen niederschlagen und „ob die beschriebenen Maßnahmen tatsächlich einen nachweisbaren Einfluss auf das Gesprächsverhalten von Führungskräften und Angestellten haben.“ (Unger 2016, 108). Eine erste gesprächsanalytische Betrachtung der Eröffnungssequenzen dieser Coachinggespräche zeigt u.a., dass das institutionell gewünschte Vorgehen der Teamleiter von den Agenten z.T. durchbrochen und aufgelöst wird (ebd. 115 ff.). In dieser problematischen Kombination aus Fremdverordnung und Starrheit (v.a. im Ablauf des Coachingprozesses) versuchen die Agenten, diesen üblichen und routinierten Ablauf mitunter zu variieren und abzukürzen. Das ritualisierte Vorgehen der Coaches scheint nur bedingt auf die Akzeptanz der Mitarbeiter zu stoßen (ebd. 117).

Insgesamt belegen die Erfahrungen und Einblicke in die Schulungspraxis der Callcenter das bereits beklagte Theoriedefizit in der Ausbildung kommunikativer Kompetenzen der Kundendienstmitarbeiter. Neben der theoretischen Fundierung fehlt es der Ausbildungs- und Schulungspraxis in Callcentern aber auch an geeigneten Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung von Gesprächskompetenz. Der Anteil an Kommunikationstheorie und -übung ist im Vergleich zu den Inhalten der Fach- und (Software-)Systemschulung oft nur sehr gering. Auch die berufsbegleitenden Maßnahmen, wie das Coaching, erscheinen mitunter starr und ritualisiert, so dass echte Entwicklung – im Sinne der kontinuierlichen Entwicklung von Gesprächskompetenz – kaum erreicht wird. Damit lag eine wesentliche Aufgabe der Forschungs- und Transferarbeit auch darin, auf der höheren Management-Ebene der kooperierenden Unternehmen für die Bedeutung einer soliden und fundierten Basisausbildung der kommunikativen Fähigkeiten zu sensibilisieren und Prozesse der berufsbegleitenden Gesprächsausbildung auf den Prüfstand zu stellen und zu reformieren. Die vielerorts etablierten Standards, Regeln, Methoden und uniformierten Abläufe verkürzen zwar die Schulungszeit der Mitarbeiter, führen jedoch mitunter zu genau den unerwünschten Effekten (Automatisierung, Gleichklang bzw. Uniformität oder aber Schleifenbildungen, frustrierte Kunden usw.), die das Management vermeiden oder abstellen möchte. Die datenbasierte Aufdeckung systematischer Problemlagen und Defizite der Ausbildungspraxis *off the job* und *on the job* (vgl. dazu Rothe et al. 2013) ist hierfür notwendige Voraussetzung, auch in der Argumentation für mehr Schulungszeit oder weniger starre Schulungsabläufe und Vorgaben.

5.2 Konsequenzen für die Forschung

Die Darstellung und Reflexion des bisher verfolgten Forschungsweges und die daran gekoppelten Optimierungsansätze und -maßnahmen kommen um eine Bilanzierung des forschungspraktischen Vorgehens der geleisteten Arbeit nicht umhin. Die Frage, inwieweit der eingeschlagene Weg des Forschungsschwerpunktes auch in Zukunft tragfähig und ergiebig erscheint bzw. was es bei der Initiierung und Planung künftiger Forschungsprojekte im Bereich der professionellen Telefonie zu verbessern gäbe, ist von grundlegender Bedeutung für das gesamte Fach. Dazu sollen nachfolgend kritische Aspekte der Forschungsarbeit beleuchtet und Verbesserungsansätze diskutiert werden. Diese Überlegungen gründen auf die nunmehr 10-jährigen Forschungs- und Projekterfahrungen und ziehen Schlüsse dieser Arbeit.

Durch den mit der **Auftragsforschung** verbundenen dominierenden Anwendungsbezug ergibt sich, zumindest für den Bereich der monetär geförderten Forschung, eine Gemengelage, die nicht unproblematisch ist. Zunächst liegt der Fokus der Unternehmen und Auftraggeber in erster Linie auf einer schnellen und möglichst effektiven Umsetzung der Forschungsergebnisse. Damit ist aber mitunter der Umsetzungs- und Ergebnisdruck recht groß, worunter auch die solide Forschungsarbeit leidet. Zugleich mangelt es den Auftraggebern oft an dem Bewusstsein für den Wert, das Potential und das aufwendige Vorgehen qualitativer Forschungsarbeit sowie die Grenzen quantitativ-methodischer Untersuchungszugänge. Eine wesentliche Aufgabe bei der inhaltlich-strukturellen Planung künftiger Auftragsforschungsprojekte liegt nicht nur in der vorhergehenden Sensibilisierung für die Notwendigkeit und Aufwendigkeit eines qualitativen Vorgehens, sondern auch in einer realistischen Zeit- und Personalplanung.

Die Auftragsforschung bedingt eine vorab klar umrissene Aufgabestellung, etwa die Bestimmung und Annotation von Gesprächsqualitätsfaktoren in den Projekten *Coach-OST* und *SIGMUND*. Diese eng umrissene Aufgabenstellung verhindert jedoch zugleich explorative Grundlagenforschung. Insofern wären für die Zukunft neben der Auftragsforschung auch andere Forschungskonstellationen zielführend, etwa durch öffentliche Förderprogramme. Zudem, das haben die Erfahrungen der letzten Jahre ebenfalls gezeigt, erfordert das Forschungsfeld der professionellen Telefonie zwangsläufig eine interdisziplinäre Betrachtungsweise. Mit Ausnahme der o.g. Projekte zum automatisierten Gesprächsmonitoring (*CoachOST* und *SIGMUND*), an der neben der Sprechwissenschaft auch die Wirtschaftsinformatik beteiligt war, spielten interdisziplinäre Untersuchungsansätze in der bisherigen Auftragsforschung kaum eine Rolle. Tatsächlich aber berührt das Forschungsfeld der professionellen Telefonie grundlegende Fragestellungen, die nur durch eine fachübergreifende Forschung beantwortet werden können. Psychologische Aspekte der Arbeitsgestaltung und Motivation (zeitliche Taktung der Anrufe, Abwechslungsreichtum der Tätigkeit, Eröffnung von Entscheidungs- und Gestaltungsräumen), soziologische Aspekte der vermeintlich flachen Hierarchien bei zeitgleich permanenter Arbeitskontrolle, wirtschaftswissenschaftliche Aspekte wie die der Markenkommunikation oder linguistische Aspekte der Sprachstandardisierung greifen in der alltäglichen Kommunikationsarbeit der Kundenberater ineinander. Eine stärker interdisziplinär ausgerichtete Forschung wäre für die Zukunft daher ausgesprochen wünschens- und erstrebenswert.

Die z.T. ausgesprochen problematische **Datenerhebung** erwies sich für die Forschungsarbeit als hinderlich und förderlich zugleich. Im Pilotprojekt mit der *da-vero dialog GmbH* führte sie beispielsweise zu einem deutlichen Missverhältnis

zwischen der Erhebung und Aufbereitung der Daten und dem Forschungsoutput, d.h. den aus den Analysen generierten Ergebnissen. Andererseits führte der Umstand der problematischen Datenbeschaffung auch zu kreativen Ansätzen bei der Untersuchung. Als sehr zeitaufwendig und in Bezug auf den Erkenntnisgewinn wenig zielführend kann im Nachhinein der Versuch der Datenerhebung über das Monitoring beurteilt werden (s. Methodenreflexion in Kap. 4.4). Allein die Erhebungsphase nahm mehrere Monate in Anspruch (vier Monate von insgesamt 12 Monaten Projektlaufzeit). Die beabsichtigte Abbildung und Analyse der interaktiven und prozessualen Gesprächsebene geriet durch den Datenverlust bei der Protokollierung der ‚flüchtigen‘ Gespräche im *Live*-Betrieb schnell an ihre Grenzen. Die aufwendig erhobenen Daten waren am Ende nur sehr bedingt analysierbar. So konzentrierten sich die Untersuchungen letztlich auf die sprecherzentrierte Analyse auffälliger Sprechausdrucksmuster und Formulierungen, ohne jedoch deren interaktive Folgen im Gesprächsverlauf nachzeichnen zu können.

Ergiebiger zeigte sich die Arbeit mit den Vergleichskorpora, die im Rahmen des Studentenpraxistages (2011 und 2014) erhoben wurden. Zwar lassen auch diese Daten keine Schlüsse auf die interaktiven Folgen des im Vergleich beobachteten Gesprächsverhaltens (Studierende vs. Agenten) ziehen, unter den Aspekten Standardisierung und Automatisierung lassen sich aber anhand dieser Gespräche wichtige Erkenntnisse in Bezug auf die Individualität und Flexibilität als kommunikative Ressourcen und Kompetenzen gewinnen.

Bisher wurde schwerpunktmäßig die Outboundtelefonie (Verkauf, Kundenbindung und -rückgewinnung) untersucht. Für die Zukunft sollte der Fokus stärker auf den Inboundbetrieb und die Analyse von Inbound- bzw. Servicegesprächen gelenkt werden (Service, Beratung, Reklamation, Beschwerde). Mit dieser Neuorientierung rückten künftig verstärkt Fragestellungen und Probleme in den Blick, die für die Callcenterbranche als Dienstleistungsindustrie von großem Belang sind (Verbesserung der Servicequalität und Kundenzufriedenheit). Zugleich stünde die Inbound-Ausrichtung im Interesse der Kunden oder Nutzer, die vielfach auf die Kommunikationsdienstleistungen der professionellen Telefonie angewiesen sind. Zu beobachten und zu untersuchen wären hier v.a. diverse Mischformen ‚klassischer‘ Gesprächstypen aber auch Mischformen der Kommunikationsmodalitäten und -medien.

Vor diesem Hintergrund stellt sich auch die Frage nach der Bedeutung mündlicher Kommunikation in der Vielfalt an Kommunikationsmitteln und -wegen im Bereich der Kundendienstleistung. Zudem erscheint die Einbindung von Metadaten, etwa zur kundenspezifischen Kommunikations-Kontakt-Historie (wie oft hat der Kunde bereits angerufen, welche anderen Kommunikationswege hat er zuvor, zwischendrin oder danach in Anspruch genommen und mit welchem

Ergebnis oder Erfolg) von bisher kaum genutztem Potential für die Analyse von Kommunikationsprozessen in der professionellen Telefonie.

Das **methodische Vorgehen** hat sich im Verlauf der Forschungsarbeit zunehmend ausdifferenziert. Wie im Bereich Sprechwirkungsforschung wurden sowohl neue Methoden erschlossen, als auch im Fach etablierte Methoden adaptiert und den Untersuchungsbedingungen angepasst. Besonders ertragreich und bisher noch zu wenig verfolgt erscheint die Verbindung aus Sprechwirkungsforschung und Gesprächsanalyse. Während Sprechwirkungsuntersuchungen Aufschluss über kognitive, emotionale und normative Wirkungen und Bewertungen von Gesprächsprozessen auf am eigentlichen Gespräch unbeteiligte Hörer geben, legen Gesprächsanalysen systematisch erfolgreiches vs. erfolgskritisches Gesprächshandeln offen und zeigen die interaktiven Folgen bestimmter Gesprächsstrategien im Gesprächsverlauf aus der Teilnehmerperspektive. In der Kombination beider Untersuchungsansätze können z.B. Aussagen darüber getroffen werden, wie bestimmte Gesprächspassagen auf ungeschulte oder geschulte (außenstehende) Hörer wirken und welche konkreten Gesprächsereignisse (bzw. Gesprächsstrategien oder Verhaltensweisen) diese Wirkungen hervorgerufen haben könnten. Mit dem Sequenzialitätsprinzip stellt die Gesprächsanalyse hierfür einen Zugang bereit, mit dessen Hilfe erfolgreiches und erfolgskritisches Gesprächshandeln im Gesprächsverlauf identifiziert und analysiert werden kann. Die Gesprächsanalyse rekonstruiert dabei das Gespräch aus der Perspektive der Gesprächsbeteiligten.

Sprechwirkungsuntersuchungen, die auf dem Verfahren des CRM gründen, könnten diese rekonstruierte Teilnehmerperspektive und Interaktionsdynamik vom Standpunkt einer externen Beobachterperspektive untermauern, weil sie eine zeitliche Zuordnung der ansteigenden oder abfallenden Bewertungstrends ermöglichen (s.o. Kap. 4.2.1). Erfasst wird damit nicht mehr ‚nur‘ die postkommunikative Wirkung eines globalen Kommunikationsproduktes anhand präformierter (theoriegeleiteter) Kategorien, sondern auch der Kommunikationsprozess und die Dynamik der Interaktion. Auf eine Vorgabe von Kategorien, anhand derer die Wirkung gemessen wird, kommt auch die CRM-basierte Sprechwirkungsforschung nicht aus. Mit Blick auf die mitunter stark ausdifferenzierten und fokussierten Polaritätsprofile ‚traditioneller‘ Sprechwirkungsuntersuchungen, haben CRM-Erhebungen jedoch einen vergleichsweise explorativen Charakter, weil sie zumeist sehr allgemeine Wirkungsdimensionen (etwa Gefallensurteile, positive oder negative emotionale Bewertungen usw.) erfassen. Aus den bisherigen Erfahrungen des CRM zur Untersuchung von Gesprächen der professionellen Telefonie lassen sich derzeit die folgenden Schlüsse ziehen:

- 1) CRM-basierte Wirkungsuntersuchungen sollten in Kombination mit anderen Erhebungsmethoden durchgeführt werden. Hierzu eignen sich besonders gesprächsanalytische Untersuchungen oder kommentierende Verfahren (vgl. Beier/Pietschmann 2017). Das kommentierende Verfahren kann dazu dienen, die für die Hörer relevanten Wirkungs- und Urteilsdimensionen und Referenzbegriffe zu erfassen.
- 2) Die Dimensionen der intuitiven Wirkungserfassung mittels CRM sollten alltagsnahe, allgemeinverständliche Konzepte abbilden (z.B. Gefallensurteile). Insgesamt, das zeigte sich auch bei der Anwendung des Verfahrens im Bereich der Medienrhetorik (Untersuchungen zur Radioästhetik vgl. Unger et al. 2015), besteht in der Bestimmung und Operationalisierung relevanter und eindeutiger Begriffe großer Forschungsbedarf, für die Forschungen zur professionellen Telefonie ebenso wie für die Medienrhetorik.

5.3 Zusammenfassung und Fazit

Die mit dem Forschungsschwerpunkt und dem Promotionsprojekt angestrebte Optimierung richtete sich in erster Linie auf die Verbesserung der Gesprächspraxis in der telefonischen Kundendienstleistung. Wichtigste Ansatzpunkte lagen in der theoretischen Fundierung sowie der Verbesserung der Ausbildungs- und Schulungspraxis in Callcentern. Ziel war die systematische didaktische Erarbeitung der für die professionelle Telefonie relevanten kommunikativen Kompetenzen, die sich aus den Konstitutionseigenschaften der Gesprächskommunikation ableiten lassen (Situationsbezug, Prozessbezug, Partnerbezug, Handlungs- und Zielbezug und Ausdrucksgestaltung vgl. Kap. 3.3). Im Zentrum der Optimierungsbemühungen standen die Kommunikations-Basisbildungen für die In- und Outbound-Telefonie. Hierfür wurden Schulungskonzepte erarbeitet und die Umsetzung im Unternehmen (*davero dialog GmbH*) betreut und begleitet. Für die berufsbegleitende Kompetenz- und Weiterentwicklung der Mitarbeiter eignen sich im Callcenterkontext *E-Learning-* und *Blended-Learning-*Methoden. Hierzu wurden u.a. für den Kompetenzbereich der angemessenen, individuellen und wirkungsvollen Ausdrucksgestaltung, Schulungskonzepte als *E-Learnings* entwickelt. Die sprecherische und sprachliche Ausdrucksgestaltung hatte sich in den Untersuchungen als einer der wichtigsten erfolgskritischen Faktoren der Gesprächskommunikation in Callcentern erwiesen. Bei der Konzeption und Umsetzung der Maßnahmen zur Optimierung der mündlichen Kundenkommunikation mussten auch die Rahmenbedingungen der beruflichen Aus-

und Weiterbildungspraxis in den Blick genommen werden. Es sollten Konzepte und Schulungen entwickelt werden, die sich im Unternehmen realisieren lassen und nicht an den Kriterien der Wirtschaftlichkeit scheitern. Insofern sind die forschungsbasierten Maßnahmen und Konzepte zur Optimierung nicht als Idealösungen zu verstehen, sondern als praxistaugliche Lösungen, die der Unternehmenslogik Rechnung tragen, sich also in wirtschaftliche und institutionelle Strukturen einpassen. Zwangsläufig verbindet sich mit den entwickelten Schulungskonzepten eine Reihe von Einschränkungen, die hier abschließend diskutiert werden sollen.

Mit Blick auf die entwickelten Basisschulungen gilt die Hauptkritik der wenigen Zeit, die insgesamt für die kommunikative Grundausbildung investiert wird. Die Gesamtschulungszeit beim Berufseinstieg liegt i.d.R. bei wenigen Schulungstagen. Neben den kommunikativen Grundlagen und Fähigkeiten werden v.a. Fachinhalte und technisches Bedienungswissen der jeweiligen Projekte vermittelt. Insgesamt wird also nicht nur generell (zu) wenig Zeit in die Basisausbildung der Agenten investiert, sondern auch speziell in das zu vermittelnde Gesprächswissen und -können.

Für die berufsbegleitende Gesprächs- und Kompetenzförderung erweisen sich *E-Learnings* als besonders effiziente Lernformen in Callcenterunternehmen, die wohl künftig von immer stärkerer Bedeutung für die Callcenterbranche sein dürften (vgl. Keller 2008). Das computergestützte Lernen kann selbstgesteuert, autonom und flexibel im laufenden Arbeitsalltag eingesetzt werden. Zudem bietet es für die Unternehmen ökonomische Vorteile, da Schulungskosten entfallen und Mitarbeiter einzeln und unabhängig von festgelegten Schulungszeiten lernen können (vgl. Kerres 2012). Anders als im Präsenzlernen fehlt jedoch beim *E-Learning* die Möglichkeit der persönlichen Betreuung und Intervention durch den Schulungsleiter oder Trainer (vgl. Keller 2008, 25 ff.). Für die entwickelten *E-Learnings* zur Stimm- und Sprechausdrucksschulung hat dieser Umstand weitreichende Konsequenzen, da gerade in diesem Bereich eine professionelle Anleitung, Feedback und Intervention unverzichtbar sind (vgl. Kap. 4.3.6). Damit sind dem *E-Learning* und dem damit verbundenen Lernerfolg natürliche Grenzen gesetzt (vgl. dazu Ünck 2015, 62 ff.). Für sich allein stehend, eignen sich die entwickelten *E-Learnings* v.a. zur Wissensvermittlung (vgl. ebd. 70). Die Schulung sprecherischer und stimmlicher Ausdrucksfähigkeiten ohne Rückkopplung, fachgerechtes Feedback und dauerhafte Übung erscheint nur bedingt erfolgversprechend. Daher sollten die *E-Learnings* in traditionelle Lernformen der betrieblichen Aus- und Weiterbildungspraxis eingebettet werden. Neben dem Basisworkshop, der für die physiologische und kommunikative Funktion der sprecherisch-stimmlichen Merkmale (und Gestaltungsmittel) sensibilisiert,

bietet das Unternehmen (*davero dialog GmbH*) eine Reihe von weiterführenden Workshops und Seminaren an, die an diesem Defizit ansetzen und eine professionelle Anleitung und Intervention sichern (vgl. dazu die Ausführungen bei Ünk 2015, 21 ff.). Zugleich, das haben die Untersuchungsergebnisse von Finck (2010) gezeigt, müssen – neben der Arbeit am Symptom, d.h. der stimmlichen und sprecherischen Leistungsfähigkeit der Callcenteragenten im *E-Learning* – auch die störungsverursachenden, indirekten Belastungserscheinungen einbezogen und verändert werden, damit langfristig Verbesserungseffekte gewährleistet werden können.

Der Blick auf die Optimierung der Gesprächspraxis zwingt zugleich zu einer Reflexion der inzwischen 10jährigen Forschungsarbeit. Die bisher verfolgte Forschungsstrategie hat sich in vielerlei Hinsicht als zielführend und effektiv erwiesen. Dennoch lassen sich rückblickend auch Konsequenzen zur Verbesserung der Arbeit ziehen. Der Output von Projekten der Auftragsforschung liegt, wie gezeigt wurde, zuvorderst in der Didaktisierung, d.h. in der Entwicklung und Umsetzung von Schulungskonzepten. Die Fragestellungen sind auf diesen Anwendungsfall zugeschnitten und erlauben in der Regel keine Öffnung zu grundlegenden Fragen und Untersuchungsansätzen. Kritisch und damit verbesserungswürdig an der bisher verfolgten Forschungsstrategie sind zusammengekommen die folgenden Aspekte, die künftige Forschungsprojekte berücksichtigen sollten:

- realistische Zeit- und Personalplanung, die dem Forschungsaufwand unter Realbedingungen gerecht wird,
- grundlegende Öffnung der Fragestellungen und Untersuchungsansätze für öffentlich geförderte Grundlagenforschung,
- interdisziplinäre Betrachtungsweise und Ausbau interdisziplinärer Kooperationen,
- Verschiebung des Forschungsfokus auf die Inbound-Telefonie,
- Einbezug von Metadaten in die Gesprächsanalysen (Informationen über die Agenten und die Kunden, wie beispielsweise die Kontakthistorie der Kunden),
- Adaptation, Verbindung und weitere Ausdifferenzierung von Methoden,
- Prä-Post-Vergleiche der Gesprächsqualität zur empirischen Stützung der Wirksamkeit und Nachhaltigkeit der durchgeführten Optimierungsmaßnahmen.

Letztgenannter Punkt stellt ein Desiderat dar, welches künftige, als Auftragsforschung organisierte Projekte unbedingt einbeziehen sollten. Im Zentrum steht hier die Frage nach der Wirksamkeit, Effektivität und Nachhaltigkeit der im-

plementierten Maßnahmen und Konzepte zur Optimierung der Gesprächsqualität in der professionellen Telefonie. Eine Auseinandersetzung damit, wie die in den Unternehmen umgesetzten Optimierungsmaßnahmen und die durch sie hervorgerufenen positiven Effekte nachgewiesen und gemessen werden können, fand bisher im Rahmen der Forschungsarbeit nicht statt. Nicht nur für die auftraggebenden Unternehmen dürfte ein Nachweis der Effektivität der forschungsbasierten Ausbildungs- und Schulungsmaßnahmen von Interesse sein. Auch für professionelle Telefonie-Forschung insgesamt wäre ein Nachweis der Effektivität und Validität der entwickelten und umgesetzten Maßnahmen ein Mehrwert, der zugleich Aufschluss über die Qualität der Anwendungsoptimierung liefern könnte.

6 Zusammenfassung und Ausblick

Die professionelle Telefonie hat sich in den letzten zehn Jahren als Forschungsschwerpunkt der halleschen Sprechwissenschaft etabliert. Damit reagiert das Fach auf den Forschungsbedarf einer inzwischen nicht mehr wegzudenkenden gesellschaftlich-kommunikativen Praxis in Form der Dienstleitungskommunikation. Diese erweist sich in vielerlei Hinsicht als ein ergiebiger Forschungsgegenstand, nicht wegen der verfolgten Optimierung des Miteinandersprechens in öffentlichen und beruflichen Kontexten, sondern auch in Bezug auf die sprechwissenschaftliche Forschungs- und Methodentradition. Die vorliegende Arbeit leistet hierzu einen grundlegenden Beitrag.

6.1 Theoretischer Ertrag der Arbeit

Die vorliegende Arbeit versteht sich als anwendungsbezogener Forschungsbeitrag zur Optimierung des Miteinandersprechens im Bereich der telefonischen Kundendienstleistung und ist auf diesen Anwendungsbezug hin konzipiert. Dennoch leistet sie auch in theoretischer und methodologischer Hinsicht einen Beitrag zur Fundierung des Forschungsfeldes, der hier resümierend reflektiert werden soll.

Die im zweiten und dritten Kapitel vorgenommene Gegenstandsbestimmung setzt an den Besonderheiten der institutionalisierten und nach ökonomischen Kriterien strukturierten Kommunikationsarbeit in Callcentern an. Forschung und Anwendung müssen diese grundlegenden Merkmale und Strukturen der ‚Kommunikation als Arbeit unter Produktionsbedingungen‘ in den Blick nehmen. Die Herausarbeitung der Besonderheiten und Strukturen der Dienstleistungskommunikation (Kap. 2) liefert hierfür die theoretische Basis.

Im Kern des theoretischen Interesses stand die Herausarbeitung relevanter Bestimmungstücke für den Gegenstand Gespräch in der telefonischen Kundendienstleistung sowie die daraus ableitbaren kommunikativen Anforderungen und Kompetenzen. Die hierzu im dritten Kapitel vorgenommene Theoriediskussion erfolgt im Kontrast zur Gesprächs- und Kompetenzkonzeption der Ratgeber- und Anwendungspraxis. Der mit diesem Ansatz verfolgte Brückenschlag zwischen anwendungsbezogener Gesprächspraxis und wissenschaftlicher Gesprächstheorie bildet die Grundlage für die anwendungsbezogenen Überlegungen und Konzeptionen im Rahmen der Arbeit.

Einen zentralen Beitrag liefern hierzu die anhand der Fallanalysen – die nicht Teil dieser Veröffentlichung sind – (siehe dazu Pietschmann *i.V.*) abgeleiteten

Bereiche und Aspekte kommunikativer Kompetenz in der professionellen Telefonie (Kap. 3.3). Damit verbindet sich ein weiteres Ergebnis der Arbeit, das wesentliche Grundlage für den angestrebten Praxistransfer und die damit verbundene Optimierung der Ausbildungs- und Schulungspraxis in Callcentern sein kann. Die abgeleiteten Bereiche und spezifischen Kompetenzen der Gesprächsführung bilden die theoretische Grundlage sowohl für die hier entwickelten Qualitätsmanagement-Ansätze (vgl. Kap. 4.3.1) als auch für die gezielte Mitarbeiterqualifikation in Callcentern (Kap. 5.1).

Als Forschungsgegenstand nötigt die professionelle Telefonie zugleich zu einem Blick auf die zur Untersuchung von Gesprächen bereitstehenden Methoden des Faches. Wie Schwarze (2010) betont, hat es die Sprechwissenschaft lange versäumt, eigene Methoden zur Untersuchung einer ihrer zentralen Gegenstände – dem Gespräch – bereitzustellen und zu entwickeln. Das hat sich mit der zunehmenden Ausrichtung auf die konversationsanalytische Gesprächsforschung in den letzten Jahren zwar verändert, dennoch stehen, neben der Gesprächs- und Sprechwirkungsforschung, bis heute kaum andere methodische Zugänge zur Untersuchung des Miteinandersprechens bereit. Diese methodologische Lücke konnte mit der Forschungsarbeit zur professionellen Telefonie in den zurückliegenden Jahren zumindest bedingt geschlossen werden.

Ein Verdienst der Arbeit liegt in der Ableitung und Erweiterung des Methodenkanons zur Untersuchung von Gesprächen, der über das Forschungsfeld der professionellen Telefonie hinaus für die sprechwissenschaftliche Rhetorikforschung von Interesse sein dürfte. Der im Verlauf der Forschungsarbeit entwickelte Methodenkanon sowie dessen methodische Adaptionen wurden anhand der Forschungsergebnisse nachgezeichnet. Damit gibt die vorliegende Arbeit ein Methodeninventar an die Hand, welches sich zumindest für das Forschungsfeld der professionellen Telefonie bewährt hat.

Ein weiteres Ziel der Promotionsschrift lag in der Aufarbeitung, Systematisierung und kritischen Reflexion der bisher geleisteten Forschungsarbeit. Die dazu im vierten Kapitel vorgenommene Darstellung zeigt nicht nur die Komplexität der Forschungsfragen und -ergebnisse, sondern diskutiert diese auch im Hinblick auf deren Potential und Erkenntnisgewinn in Bezug auf die angestrebte Optimierung.

Die darüber hinausgehenden wissenschaftlichen Verdienste des Forschungsschwerpunktes seien an dieser Stelle aufgezählt:

- forschungs- und datenbasierte Ableitung sowie theoretische Begründung von Qualitätskriterien zur Beurteilung von Gesprächen in der professionellen Telefonie,

- Erweiterung, Spezifizierung und forschungspraktische Adaptation von Forschungsmethoden,
- Sammlung von Inventaren zur Beschreibung von Gesprächshaltungen und -strategien,
- Musterbeschreibungen auffälliger Sprechausdrucksweisen, die Potential, mitunter auch konkrete Ansatzpunkte für die automatisierte Erkennung auffälliger Muster liefern,
- kritische Bilanzierung der rhetorisch-kommunikativen Aus- und Weiterbildungspraxis in Callcentern.

6.2 Anwendungsbezüge der Arbeit

Der mit der Arbeit verfolgte Brückenschlag zwischen wissenschaftlicher Gesprächstheorie und -forschung und praktischer Anwendung sollte gemäß den formulierten Zielen dieser Arbeit in der Ableitung und Konzeption von Ansätzen zur Optimierung der Gesprächspraxis in der professionellen Telefonie münden. Diese wurden exemplarisch im fünften Kapitel der Arbeit dargestellt. Mit den genannten und umgesetzten Zielen leistet die vorliegende Arbeit in verschiedener Hinsicht einen Beitrag zur Optimierung. Dieser besteht im Wesentlichen im Praxistransfer theoretischer Grundlagen und der Erkenntnisse der Forschungsarbeit in die Anwendungspraxis. Die Anwendungsbezüge und die damit verbundenen Optimierungspotentiale zeigen sich im Forschungsfeld der professionellen Telefonie ausgesprochen vielseitig. Sie involvieren alle Bereiche der ‚industriellen Gesprächsproduktion‘:

- die Gesprächsgrundlagen und -vorgaben in Form von Skripten, Handlungsanweisungen und Normen,
- das Qualitätsmanagement und die dafür grundlegende datenbasierte und gegenstandsadäquate Bestimmung und Operationalisierung von Qualitätskriterien,
- die Entwicklung maßgeschneiderter Schulungskonzepte zur Ausbildung grundlegender und spezifischer kommunikativer Kompetenzen und deren Umsetzung im Unternehmen,
- die Erschließung und Nutzung medialer Lern-Lehr-Methoden.

Wie die Gesamtschau der bisher geleisteten Forschungsarbeit im vierten Kapitel zeigt, wurden die Anwendungsbezüge in der Forschungsarbeit meist von Anfang an mit bedacht. Neben der Didaktisierung und der Schulung kommunikativer Kompetenzen der Kundendienstmitarbeiter spielt aber v.a. der Transfer theo-

retischer Grundlagen zur mündlichen Kommunikation eine bedeutende Rolle für die Optimierung der Anwendungspraxis.

6.3 Ausblick

Mit dem Forschungsschwerpunkt der professionellen Telefonie verbindet sich eine Reihe von Resultaten, welche die hallesche Sprechwissenschaft über die letzten Jahre geprägt haben. Im Verlauf der Forschungstätigkeit wurden Drittmittelgelder in nicht zu unterschätzendem Umfang eingeworben, mitunter enge Kontakte in die Wirtschaft und Callcenterbranche geknüpft, Vernetzungen mit anderen Disziplinen aufgebaut, umfangreiche Forschungskorpora zusammengestellt und auch interkulturelle Forschungsk Kooperationen ausgebaut und vertieft. Diese Ergebnisse und Verdienste der Forschungsarbeit stehen in enger Verbindung zum Forschungsgegenstand, der wie kaum ein anderer geeignet scheint, die genannten Positiveffekte zu generieren. Diese sollen nachfolgend näher erläutert und in Bezug auf Anknüpfungsmöglichkeiten künftiger Forschungsarbeit diskutiert werden.

Der Einwerbung von Drittmitteln kommt durch die zunehmende ‚Verwirtschaftlichung‘ der universitären Strukturen eine hohe Bedeutung zu. Was die Auftragsforschung angeht, stehen insbesondere die Geisteswissenschaften vor dem Problem, dass die Schnittmengen zwischen den Interessen der Forschung und der Wirtschaft oder Industrie naturgemäß gering sind. Industrie- oder Auftragsforschung sind daher eher die Ausnahme in den philosophischen Disziplinen. Aufgrund ihres außerordentlichen Anwendungsbezuges bietet die Sprechwissenschaft jedoch Anknüpfungspunkte für wirtschaftliche Forschungsinteressen. Unternehmen sind grundlegend auf Kommunikation angewiesen und das Primat der Mündlichkeit bleibt, trotz der vielfältigen neuartigen Kommunikationswege und -plattformen, die das *social networking* und die damit verbundenen *omni-channel*-Kommunikationslösungen hervorgebracht haben, bis heute bestehen. Trotz der in Kapitel 4.5 diskutierten – mitunter problematischen – Rahmenbedingungen der Forschung sind die mit der Auftragsforschung verbundenen Positiveffekte für das Fach unbedingt herauszustellen. Neben der Praxisrelevanz der Forschungsarbeit sind dies v.a. die Kontakte in die Unternehmen und die Branche, die auch künftigen Absolventen Einstiegsmöglichkeiten und Perspektiven bieten. Dass solcherlei Kontakte für das Fach und seine Absolventen zunehmend an Bedeutung gewinnen, zeichnet sich seit längerer Zeit ab. Dies ist insbesondere für den mitunter ‚hart umkämpften‘ Bereich der Wirtschaftsrhetorik von Bedeutung. Neben diesen direkten Kontakten in die Unternehmen der Callcenterbranche, haben sich auch diverse Verbindungen zu Branchenverbän-

den aufgebaut, so dass die sprechwissenschaftlichen Forschungen auch hier an Bekanntheit gewonnen haben.

Über die Forschungsarbeit haben sich zudem inzwischen stabile interdisziplinäre sowie interkulturelle Kooperationen herausgebildet und vertieft, die bis heute gepflegt werden. In Bezug auf die interdisziplinäre Verknüpfung ist hier allem voran die Wirtschaftsinformatik zu nennen, insbesondere der Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik und Operations Research der MLU unter Herrn Prof. Taïeb Mellouli. Über die gemeinsame Forschung zur automatisierten Gesprächsevaluation hinaus beschäftigt sich die Zusammenarbeit derzeit beispielsweise mit dem Verfahren des CRM und dessen Einsatz und Weiterentwicklung für den Bereich der Rede- und Gesprächswirkungsforschung. Im Hinblick auf die interkulturelle Ausrichtung des Forschungsschwerpunktes wurde v.a. die schon seit langem bestehende Kooperation mit der staatlichen Universität in Woronesh in der Russischen Föderation vertieft. Auch schließen sich derzeit Überlegungen zu einem gemeinsamen Forschungsvorhaben mit der Firma Fujitsu und der Universität Lodz in Polen an.

Der Aufbau umfangreicher, z.T. annotierter Gesprächskorpora zählt zu einer ebenfalls nennenswerten Leistung der Forschungsarbeit. Erwähnenswert ist dies nicht nur, weil die Datenbeschaffung mitunter schwierig und mit kreativen Zwischenlösungen verbunden war, sondern auch, weil dem Fach im Ergebnis inzwischen eine erstaunliche Datenmenge und -vielfalt zur Verfügung steht. Gemeint sind damit sowohl Gesprächsaufzeichnungen unterschiedlichster Bereiche der telefonischen Kundendienstleistung (Service und Beratung, medizinische Notfälle und Krankenversicherungsleistungen, Verkauf, Kundenbindung- und Rückgewinnung), der Aufbau eines Korpus interkultureller Kundendienstleistungsgespräche (Russisch – Deutsch) als auch die darüber hinaus gewonnenen Daten: Gespräche im Versuchs- und Kontrollgruppenvergleich (Studentenpraxistag); Gesprächsprotokolle aus dem Monitoring; strukturierte Selbst- und Fremdbeobachtungen der Telefoniepraxis und Erfahrungsberichte; Einblicke und strukturierte Beobachtungen der Ausbildungs- und Schulungspraxis sowie ein Korpus mit Aufzeichnungen von Coachinggesprächen (vgl. Unger 2016). Mit den erhobenen Daten lassen sich inzwischen wohl auch erste diachrone Untersuchungen durchführen, etwa zu den Formen telefonischer Verkaufsgespräche, die nach heutigen Standard sicherlich weniger stark leitfadenorientiert stattfinden als noch vor zehn Jahren.

Die professionelle Telefonie hat sich damit als ausgesprochen ertragreiches Forschungs- und Anwendungsfeld für die Sprechwissenschaft erwiesen, mit dem sich auch in Zukunft wesentliche Forschungs- und Fachinteressen verbinden lassen. Im Kern des Forschungsinteresses stehen die Veränderungen der Münd-

lichkeit, die sich durch deren Einbettung in neue Kommunikationskontexte der *Omni-Channel-Kommunikation* ergeben. Das theoretische Gebäude des Faches zu Formen, Wesen und Funktionen der mündlichen Kommunikation gründet im Wesentlichen auf Erkenntnisse und Überlegungen in Bezug auf die *face-to-face* Kommunikation. Wie die professionelle Telefonie in Callcentern (oder neuerdings *Omni-Channel-Centern*) beispielhaft zeigt, hat sich die Kommunikationsrealität inzwischen jedoch drastisch verändert. Die *face-to-face* Kommunikation wird heute durch eine Vielzahl anderer und miteinander verknüpfter Kommunikationswege und -kanäle verdrängt und ersetzt. Und auch die nicht angesichtig ausgeführte mündliche Telefonie ist zumeist eingebettet in komplexe Kommunikationsformen, die technisch gebunden und medial vermittelt sind. Diese veränderten Anforderungen und Bedingungen der mündlichen Kommunikation müssen in der Zukunft sowohl in der Gegenstandbestimmung und Theoriebildung als auch in den Anwendungsbezug des Faches einbezogen werden. Hier knüpft eine Reihe von Forschungsfragen an, auf welche die sprechwissenschaftliche Forschung bisher noch keine Antworten gefunden hat, wie z.B. die Frage nach den grundlegenden Veränderungen und Anforderungen der Mündlichkeit durch die allgegenwärtige technische Anreicherung und Durchdringung. Das Forschungsfeld der professionellen Telefonie ist hier beispielhaftes Abbild moderner Kommunikationspraxis und eignet sich damit in besonderer Art und Weise zur Untersuchung dieser bisher ungeklärten und zugleich für das Fach grundlegenden Fragen.

Noch ein weiterer Aspekt kommt hinzu, der für die sprechwissenschaftliche Theoriebildung relevant ist und der sich an der professionellen Telefonie beispielhaft abbildet. Zu beobachten ist hier, dass sich die Gesprächsformen zunehmend verändern und vermischen. Beispielsweise finden sich in Beratungs- und Servicegesprächen inzwischen nicht selten Verkaufsanteile. Nicht nur für die professionelle Telefonie wäre daher die Entwicklung einer gegenstandsadäquaten Gesprächstypologie, die die grundlegenden Gesprächstypen und Mischformen erfasst, wünschenswert. Eine grundlegende Systematisierung der für das öffentliche und berufliche Sprechen relevanten Gesprächsformen wäre auch für die anderen Bereiche und Forschungsfelder des Faches erstrebenswert. Für die professionelle Telefonie steht eine solche Systematisierung noch aus, die aber grundlegend ist, um gezielt Veränderungsprozesse anzustoßen.

Als Anwendungsfeld ist die Callcenterbranche v.a. als berufliches Einsatzfeld interessant. Angesichts der breiten Konkurrenz auf dem Rhetorik- und Trainingsmarkt für Callcenterdienstleistungen stellt sich die Frage nach den Alleinstellungsmerkmalen sprechwissenschaftlich ausgebildeter Trainer und Coaches. Welches für die Branche relevantes und spezifisches Wissen und Können brin-

gen Sprechwissenschaftler als Personalentwickler in die Unternehmen ein, das sie grundsätzlich von anderen Fachkräften und Experten unterscheidet? Hier spielen die eigenen Sprechausdrucksfähigkeiten sowie die diesbezüglichen analytischen Kompetenzen eine entscheidende Rolle. Der Anwendungsbezug nötigt zugleich zur Reflexion der theoretischen und methodisch-didaktischen Fachinhalte und damit zu der Frage, welche zusätzlichen theoretisch fundierten Inhalte in die Ausbildung der Sprechwissenschaftler integriert werden könnten, um für das Einsatzfeld der professionellen Telefonie hinreichend ausgebildet zu sein. In der Theorie fehlt es mitunter an Fundament relevanter linguistischer Wissensbestände, etwa zu den sprachwissenschaftlichen Grundlagen gesprochener Sprache. Schließlich ist das Sprechen an Sprache gebunden und sprechwissenschaftliche Analyse- und Beschreibungsinventare richten sich zumeist auf die paraverbale Ebene. Eine umfassende Betrachtung der Mündlichkeit – nicht nur im Callcenter – kann aber ohne solide sprachwissenschaftliche Grundlagen zur gesprochenen Sprache nicht auskommen.

In Bezug auf die praktischen, d.h. die methodisch-didaktischen Kompetenzen erfordert das Einsatzfeld Callcenter wohl v.a. umfangreiche Methoden- und Coachingkenntnisse und die Erschließung neuer und flexibler Formen des elektronisch gestützten Lernens. Neben der Erschließung und Integration solcher Lernformen erscheint aber die dringend notwendige empirische Prüfung der Effektivität und Nachhaltigkeit der in der Callcenterbranche etablierten und neu erschlossener Lehr-Lernverfahren grundlegend. Dies bietet zugleich einen Ansatz für künftige Forschungsbemühungen im Bereich der professionellen Telefonie. Zu fragen ist hier z.B. nach den Einsatzmöglichkeiten und Restriktionen von *E-Learning*-Verfahren und nach der grundlegenden und spezifischen Bedeutung des menschlichen Faktors im Lern-Lehrprozess. In ihrer angewandten Dimension ist die Sprechwissenschaft zutiefst auf das Lernen am Modell und das Lernen durch Gruppenreflexion und Feedback verankert. Inwieweit hier *E-Learnings* selbst- und fremdbezogene Reflexionsprozesse überhaupt auslösen können, die jedoch grundlegend sind für motivierte und gezielte Veränderungsprozesse, ist fraglich. Systematische Untersuchungen könnten hier anknüpfen und die Potentiale und Grenzen elektronisch gestützter Selbstlernverfahren eruieren und empirisch belegen. Auf diesem Weg lassen sich möglicherweise auch neue Didaktisierungsansätze erschließen, die für das Anwendungsfeld der professionellen Telefonie sinnvoll und zielführend sind.

In Bezug auf die Optimierung der Gesprächspraxis sollte der in dieser Arbeit exemplarisch verfolgte Ansatz zur Ableitung bereichsspezifischer kommunikativer Kompetenzen in Zukunft weiter verfolgt werden. Vorstellbar ist dazu eine gesprächstypbezogene Vorgehensweise, die Kompetenzen – je nach Art des Ge-

sprächs – ableitet und differenziert. Darauf aufbauend können gezielt Maßnahmen zur Ausbildung und Schulung für die Anwendungspraxis deduziert werden.

Insgesamt erweist sich die professionelle Telefonie als ein auch für die Zukunft in mehrfacher Hinsicht ertragreicher Forschungsgegenstand. Die bisher gesammelten Forschungserfahrungen, die breit aufgestellte Themenausrichtung sowie die umfangreich erarbeiteten Ergebnisse und Erkenntnisse bilden ein solides Fundament für die weiterführende Beschäftigung mit dem Forschungsfeld unter den o.g. Anknüpfungspunkten.

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabellen

Tabelle 1: Ebenen interner Gesprächsregeln und -vorgaben der professionelle Telefonie in Callcentern (nach Rothe 2011, 98 f. und Habscheid et al. 2006, 170).....	44
Tabelle 2a: Dimensionen der internen Qualitätskontrolle (in Anlehnung an die Qualitätsmatrix 2004 der <i>davero dialog GmbH</i>).....	52
Tabelle 2b: Dimensionen der internen Qualitätskontrolle (in Anlehnung an die Qualitätsmatrix 2004 der <i>davero dialog GmbH</i>).....	53
Tabelle 3: Aspekte der externen Qualitätskontrolle (nach Rothe 2009, 50 und Matschek/Kleemann 2006, 89 ff.).....	54
Tabelle 4: Auszug datenbasierter Analysekatogorien und Qualitätsdimensionen zum Persönlichkeitseindruck in der telefonischen Haltearbeit aus der Pilotprojektphase mit der <i>davero dialog GmbH</i>	161
Tabelle 5: Auszug datenbasierter Analysekatogorien und Qualitätsdimensionen zum Gesprächsstil in der telefonischen Haltearbeit aus der Pilotprojektphase mit der <i>davero dialog GmbH</i>	162
Tabelle 6: Auszug t-Test (einseitig) mit signifikanten* Wirkungskriterien für die Gesprächseröffnung.....	175
Tabelle 7: Auszug Statistik – Mittelwerte und t-Test für die Merkmale des Sprechausdrucks.....	181
Tabelle 8: Auszug t-Test mit signifikanten* Wirkungskriterien für die Anliedendarstellung.....	187
Tabelle 9: Auszug Statistik – Mittelwerte und t-Test für Merkmale des Sprechausdrucks... ..	188
Tabelle 10: Auszug t-Test mit signifikanten Kriterien für die Produktvorstellung.....	191
Tabelle 11: Auszug Statistik – Mittelwerte und t-Test für Merkmale des Sprechausdrucks	192
Tabelle 12: Auszug t-Test mit signifikanten Wirkungskriterien in der Gesamtbewertung	202
Tabelle 13: Phasenbezogene Darstellung der wichtigsten Wirkungskriterien (Kriterien mit signifikant positiver Ausprägung in den gelungenen Gesprächsbeispielen).....	203
Tabelle 14: Auszug Statistik – Mittelwerte und t-Test für Merkmale des Sprechausdrucks	204
Tabelle 15: Ergebnisse des Seminars „Auditive und akustische Analysen“ Wintersemester 2011/12 zur Untersuchung emotionaler Sprechweisen in der telefonischen Haltearbeit – Musterbeschreibung ,über- vs. unfreundlich‘.....	218
Tabelle 16: Ergebnisse des Seminars „Auditive und akustische Analysen“ Wintersemester 2011/12 zur Untersuchung emotionaler Sprechweisen in der telefonischen Haltearbeit – Musterbeschreibung ,empathisch vs. anteilslos‘.....	219
Tabelle 17: Darstellung der für die professionelle Telefonie spezifischen Gesprächskompetenzen für die intrakulturelle und interkulturelle Kommunikation. ..	230
Tabelle 18: Handlungsmuster ,Gesprächseröffnung‘ (Studentenkorpus).....	242
Tabelle 19: Handlungsmuster ,Gesprächseröffnung‘ (Agentenkorpus).....	246
Tabelle 20: Sprechgeschwindigkeit Gesprächseröffnung (Studenten- und Agentenkorpus im Vergleich).....	250
Tabelle 21: Akzenthäufigkeit Gesprächseröffnung (Studenten- und Agentenkorpus im Vergleich).....	251
Tabelle 22: Anliedendarstellung Beispiele 10 und 8a im Vergleich.....	259
Tabelle 23: Handlungsmuster ,Gesprächsanliegen‘ (Agentenkorpus).....	262

Abbildungen

Abbildung 1: Schema der Beziehungsarbeit nach Watts (2005, xliii).....	116
Abbildung 2: Eingabemasken für die Bewertungen des Sprechausdrucks (links) und der Persönlichkeitswirkung (rechts)	150
Abbildung 3: Auszug aus der Qualitätsmatrix telefonischer Verkaufsgespräche.....	160
Abbildung 4: Beispiel des im <i>Dialog 3.0</i> der <i>davero dialog GmbH</i> operationalisierten Kriteriums der Flexibilität	165
Abbildung 5: Beispiel des im <i>Dialog 3.0</i> der <i>davero dialog GmbH</i> operationalisierten Kriteriums der Sprechgestaltung	166
Abbildung 6: Faktor I der Qualitätsfaktoren telefonischer Verkaufsgespräche (Meißner/ Pietschmann 2011a).....	172
Abbildung 7: Häufigkeitsverteilung der Annotationen zu den Wirkungskriterien Natürlichkeit und Freundlichkeit bei der Gesprächseröffnung.....	175
Abbildung 8: Häufigkeitsverteilung der Annotationen zur Natürlichkeit und Freundlichkeit bei der Anliendarstellung.....	186
Abbildung 9: Häufigkeitsverteilung der Annotationen zu Flexibilität und Kompetenz bei der Produktpräsentation	191
Abbildung 10: Häufigkeitsverteilung der Annotationen zu Freundlichkeit und Flexibilität in Telefonverkaufsgesprächen	202
Abbildung 11: Auszug aus der Workshop-Präsentation zur Bedeutung und Beschreibung des Sprechausdrucks in der professionellen Telefonie – Einführung und Modul 1	297
Abbildung 12: Auszug aus der Workshop-Präsentation zur Bedeutung und Beschreibung des Sprechausdrucks in der professionellen Telefonie – Modul 3	298
Abbildung 13: Auszug aus dem <i>E-Learning</i> ‚Sprechgestaltung‘ (Variante 1: <i>basic</i>) (aus ÜnK 2015, 87).....	301

Gesprächsbeispiele und -sequenzen

Beispiel 1: Sequenz aus einem Gespräch der im Monitoring erhobenen und protokollierten Gespräche zu den Merkmalen ‚Unflexibilität‘ und ‚Asymmetrie‘	163
Beispiel 2: Ausschnitt Kundengespräch AB (16.12.2011, 1:11-14:70 Sek.).....	243
Beispiel 3: Ausschnitt Kundengespräch CD (16.12.2011, 0:00-8:39 Sek.).....	243
Beispiel 4: Ausschnitt Kundengespräch EF (16.12.2011, 2:15-10:35 Sek.).....	243
Beispiel 5: Ausschnitt Kundengespräch EF_A (16.12.2011, 1:48-10:42 Sek.).....	247
Beispiel 6: Ausschnitt Kundengespräch IJ_A (16.12.2011, 1:96-13:09 Sek.).....	247
Beispiel 7: Ausschnitt Kundengespräch AB_A (16.12.2011, 0:98-14:82 Sek.).....	248
Beispiel 8: Ausschnitt Kundengespräch AB (16.12.2011, 14:70-47:03 Sek.).....	256
Beispiel 9: Ausschnitt Kundengespräch CD (16.12.2011, 8:39-48:39 Sek.).....	257
Beispiel 10: Ausschnitt Kundengespräch EF (16.12.2011, 10:35-78:50 Sek.).....	257
Beispiel 11: Ausschnitt Kundengespräch EF_A (16.12.2011, 10:42-31:50 Sek.).....	263
Beispiel 12: Ausschnitt Kundengespräch IJ_A (16.12.2011, 13:09-54:42 Sek.).....	263
Beispiel 13: Ausschnitt Kundengespräch KL_A (16.12.2011, 10:27-38:11 Sek.).....	264

Literaturverzeichnis

- Adamzik, Kirsten (1994): Beziehungsgestaltung in Dialogen. In: Fritz, Gerd / Hundsniurscher, Franz (Hg.): Handbuch der Dialoganalyse. Tübingen: Max Niemeyer, S. 357-374.
- Antos, Gerd (1988): Zwischen Kunde und Computer. Interaktionsprobleme bei telefonischen Reklamationsgesprächen. In: Gutenberg, Norbert (Hg.): Kann man Kommunikation lehren? Konzepte mündlicher Kommunikation und ihrer Vermittlung. Frankfurt a. M.: Scriptor, S. 9-17.
- Antos, Gerd (1989): Kontraproduktive Gespräche. Zur Diskrepanz von Musterwissen und interaktioneller Durchführung. In: Weigand, Edda / Hundsniurscher, Franz (Hg.): Dialoganalyse II. (Referate der 2. Arbeitstagung Bochum 1988 Bd. 2.) Tübingen: Max Niemeyer, S. 253-263.
- Antos, Gerd (1992a): Optimales Telefonieren nach Script. Neue Formen des Mediengebrauchs in der Wirtschaftskommunikation. Ein Beitrag zu einer „Bedarfs-Linguistik“. In: Antos, Gerd / Augst, Gerhard (Hg.): Textoptimierung. Das Verständlichmachen von Texten als linguistisches, psychologisches und praktisches Problem. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 125-161. (= Theorie und Vermittlung der Sprache 11)
- Antos, Gerd (1992b): Kommunikationstraining und Empirie. Linguistische Analyse bei der Bedarfsermittlung und der Konzeptionsentwicklung von Kommunikationstrainings. In: Fiehler, Reinhard / Sucharowski, Wolfgang (Hg.): Kommunikationsberatung und Kommunikationstraining. Anwendungsfelder der Diskursforschung. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 266-275.
- Antos, Gerd (1996): Laien-Linguistik. Studien zu Sprach- und Kommunikationsproblemen im Alltag. Am Beispiel von Sprachratgebern und Kommunikationstrainings. Tübingen: Max Niemeyer. (= Germanistische Linguistik 146)
- Antos, Gerd (2002): Mythen, Metaphern, Modelle. Konzeptualisierungen von Kommunikation aus dem Blickwinkel der Angewandten Diskursforschung. In: Brünner, Gisela et al. (Hg.): Angewandte Diskursforschung (Bd. 1. Grundlagen und Beispielanalysen). Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung, S. 93-117.
- Asch, Solomon E. (1946): Forming impressions of personality. In: Journal of Abnormal and Social Psychology 41/3, S. 258-290. (ISSN: 0021-843X)
- Auer, Peter (1986): Kontextualisierung. In: Studium Linguistik 19, S. 22-47.
- Auer, Peter (2013): Sprachliche Interaktion. Eine Einführung anhand von 22 Klassikern. 2., aktual. Aufl., Berlin, Boston: de Gruyter.
- Ayass, Ruth (2005): Konversationsanalyse. In: Mikos, Lothar / Wegener, Claudia (Hg.): Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 416-426.
- Baldauf, Heike (2002): Knappes Sprechen. Tübingen: Max Niemeyer. (= Reihe Germanistische Linguistik 227)

- Bartsch, Elmar (2009): Grundlinien einer „kooperativen Rhetorik“. In: Pabst-Weinschenk, Marita (Hg.): Elmar Bartsch. Sprechkommunikation lehren. (Gesammelte Aufsätze und Vorträge. Bd. 2 1984-1993) Alpen: pabst press, S. 137-146.
- Becker, Nils (2009): Überzeugen im erotischen Patnerwerbungsgepräg. Berlin: Weidler Buchverlag. (= neue rhetorik 2)
- Becker-Mrotzek, Michael (2008): Gesprächskompetenz vermitteln und ermitteln: Gute Aufgaben im Bereich Sprechen und Zuhören. In: Bremerich-Vos, Albert / Granzer, Dietlinde / Köller, Olaf (Hg.): Lernstandsbestimmung im Fach Deutsch. Gute Aufgaben für den Unterricht. Weinheim und Basel: Beltz, S. 50-77.
- Becker-Mrotzek, Michael / Brüner, Gisela (2004): Der Erwerb kommunikativer Fähigkeiten: Kategorien und systematischer Überblick. In: Becker-Mrotzek, Michael / Brüner, Gisela (Hg.): Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 29-45. (= *forum Angewandte Linguistik* 43)
- Beier, Frances Theres / Pietschmann Judith (2017): CRM-basierte Sprechwirkungsforschung im Kontext der professionellen Telefonie – eine Pilotstudie. In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.): Dialogoptimierung in der Telekommunikation. Berlin: Frank & Timme. S. 137-153. (= SSP 9)
- Bendel, Sylvia (2002): „Gesprächskompetenz am Telefon“ – Ein Weiterbildungskonzept für Bankangestellte auf der Basis authentischer Gespräche. In: Becker-Mrotzek, Michael / Fiehler, Reinhard (Hg.): Unternehmenskommunikation. Tübingen: Narr, S. 257-276. (= Forum für Fachsprachen-Forschung 58)
- Bendel, Sylvia (2004): Gesprächskompetenz vermitteln – Angewandte Forschung? In: Becker-Mrotzek, Michael / Brüner, Gisela (Hg.) Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 67-85. (= *forum angewandte Linguistik* 43)
- Bendel, Sylvia (2007): Sprachliche Individualität in der Institution. Telefongespräche in der Bank und ihre individuelle Gestaltung. Tübingen, Basel: Francke.
- Bendel Larcher, Sylvia (2011a): Mit Gesprächsanalyse Call Agents unterstützen. In: Bose, Ines / Neuber, Baldur (Hg.): Interpersonelle Kommunikation: Analyse und Optimierung. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 329-336 (= HSSP 39)
- Bendel Larcher, Sylvia (2011b): Rezension zu: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.), Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. In: Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion. Ausgabe 12, S. 176-183. (ISSN 1617-1837)
- Bendel Larcher, Sylvia (2014): Beziehungsmanagement in betriebsinternen Telefongesprächen: Dargestellt am Beispiel einer halbstrukturierten Datensitzung. In: Schwarze, Cordula / Konzett, Carmen (Hg.): Interaktionsforschung: Gesprächsanalytische Fallstudien und Forschungspraxis. Berlin: Frank & Timme, S. 209-228. (= Sprachwissenschaft 20)

- Bendel Larcher, Sylvia (2015): Linguistische Diskursanalyse. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Tübingen: Narr Francke Attempo.
- Bergmann, Jörg (1994): Ethnomethodologische Konversationsanalyse. In: Hundsnurscher, Franz / Fritz, Gerd (Hg.): Handbuch Dialoganalyse. Tübingen: Max Niemeyer, S. 3- 16.
- Bergmann, Jörg (2001): Das Konzept der Konversationsanalyse. In: Brinker, Klaus / Antos, Gerd / Heinemann, Wolfgang / Sager, Sven F. (Hg.): Text- und Gesprächslinguistik. Text- und Gesprächslinguistik. Berlin, New York: de Gruyter, S. 919-927. (= HSK 16/2)
- Bergmann, Regina (1999): Rhetorikratgeber aus linguistischer Sicht. Annäherungsversuch an eine Ungeliebte. In: Brüner, Gisela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Walter: (Hg.) Angewandte Diskursforschung. Bd. 2: Methoden und Anwendungsbereiche. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 226-246.
- Bert, Hendrik / Goldschmidt, Susanne (2006): NEO-PI-R. NEO-Persönlichkeitsinventar nach Costa und McCrae: Revidierte Fassung von Fritz Ostendorf und Alois Angleitner (2004). In: Sonderdruck, Diagnostica, 52, Heft 2. Göttingen: Hogrefe, S. 95-103.
- Bienzeisler, Bernd / Löffler, Theodora (2006): Jenseits von Kennzahlen: Interaktionskompetenzen zur Steigerung der Dienstleistungsproduktivität. In: Bruhn, Manfred / Strauß, Bernd (Hg.): Dienstleistungscontrolling. Wiesbaden: Gabler, S. 211-229. (= Forum Dienstleistungsmanagement)
- Biocca, Frank / Prabu, Davind / West, Mark (1994): Continuous Response Measurement (CRM): A Computerized Tool für Research on the Cognitive Processing of Communication Messages. In: Lang, Annie (Hg.): Measuring Psychological Responses to Media Messages. London: Taylor & Francis, S. 15-64. (=Routledge Communication Series)
- Birner, Anne (2011): Routine im telefonischen Verkauf. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.): Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Berlin: Frank & Timme, S. 129-152.
- Bittner, Susanne / Lachner, Tina (2003): Call Center zwischen Effizienz und Qualität - Konsequenzen für das Personalmanagement. Dortmund: IUK GmbH (Institut für sozialwissenschaftliche Technikforschung). (= Information und Kommunikation 32/2003)
- Bittner, Susanne / Schietinger, Marc / Schroth, Jochen / Weinkopf, Cludia (2000): Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturanalyse. In: Projektbericht des Instituts für Arbeit und Technik Gelsenkirchen. (ISSN: 1430-8738)
- Böhme, Grit (2011): Akzeptanzuntersuchung zum Testmaterial für die Hörverständlichkeit von Radionachrichten. In: Bose, Ines / Schwiesau, Dietz (Hg.): Nachrichten schreiben, sprechen, hören. Forschungen zur Hörverständlichkeit von Radionachrichten. Berlin: Frank & Timme, S. 99-124.
- Boersma, Paul / van Heuven, Vincent (2001): Praat, a system for doing phonetics by computer. In: Glot International 5.9/10, S. 341-345.

- Bößhenz, Katja V. / Rissmann, Yvonne / Deppermann, Arnulf (2010): Sprachwissenschaftliche Analyse und Optimierung Von Callcentergesprächen. Eine Projektvorstellung. In: SprachReport 1/2010 Mannheim: Institut für Deutsche Sprache (IDS), S. 17-19.
- Bose, Ines (1994): Zur temporalen Struktur frei gesprochener Texte. Frankfurt a. M.: Hector. (= Forum Phonicum 58)
- Bose, Ines (2003): Dóch da sin ja' nur müster: Kindlicher Sprechausdruck im sozialen Rollenspiel. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang. (= HSSP 9)
- Bose, Ines (2010): Stimmlich-artikulatorischer Ausdruck und Sprache. In: Deppermann, Arnulf / Linke, Angelika (Hg.): Sprache intermedial: Stimme und Schrift, Bild und Ton. Berlin, New York u.a.: de Gruyter, S. 29-68. (= Jahrbuch des IDS 2009)
- Bose, Ines / Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur / Stock, Eberhard (Hg.) (2013): Einführung in die Sprechwissenschaft. Phonetik, Rhetorik, Sprechkunst. Tübingen: Narr Francke Attempo.
- Bose, Ines / Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur / Stock, Eberhard (Hg.) (2016): Einführung in die Sprechwissenschaft. Phonetik, Rhetorik, Sprechkunst. 2. Aufl., Tübingen: Narr Francke Attempo.
- Bose, Ines / Bößhenz, Katja / Pietschmann, Judith / Rothe, Ingmar (2012): „°hh hh° also von KUNDenfreundlich halt ich da nIcht viel bei ihnen;“ – Analyse und Optimierung von Callcenterkommunikation am Beispiel von telefonischen Reklamationsgesprächen. In: Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion 13, S. 143-195. (ISSN 1617-1837)
- Brasse, Claudia (2002): Anforderungen an die Personalentwicklung im Call Center. In: Kutzner, Edelgard / Kock, Klaus (Hg.): Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung. Dortmund: sfs (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund), S. 65-77. (= Beiträge aus der Forschung 127)
- Brasse, Claudia / Langhoff, Thomas (2003): Einführung – Bedeutung des Qualitätsmanagements im Call Center. In: Brasse, Claudia / Langhoff, Thomas (Hg.): Qualitätsmanagement im Call Center. Instrumente des Qualitätsmanagements im Call Center. Dortmund: GfAH Selbstverlag, S. 8-15.
- Bremerich-Vos, Albert (1991): Populäre rhetorische Ratgeber. Historisch-systematische Untersuchungen. Tübingen: Niemeyer. (= Germanistische Linguistik 112)
- Bremerich-Voß, Albert (2009): Rhetorische Ratgeber für Beruf und Alltag. In: Fix, Ulla / Gardt, Andreas / Knape, Joachim (Hg.): Rhetorik und Stilistik. Berlin, New York: de Gruyter, S. 2321-2333. (= HSK 31/2)
- Brosius, Hans-Bernd / Koschel, Friederike / Haas, Alexander (2008): Methoden der empirischen Kommunikationsforschung. Eine Einführung. 4., überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Brünner, Giesela (1997): *Fachlichkeit, Muster und Stil in der beruflichen Kommunikation*. In: Selting, Magret / Sandig, Barbara (Hg.): *Sprech- und Gesprächsstile*. Berlin, New York u.a.: de Gruyter, S. 254-285.
- Brünner, Giesela (2000): *Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen*. Tübingen: Niemeyer. (= Germanistische Linguistik 213)
- Brünner, Giesela (2001): *Gespräche in der Wirtschaft*. In: Brinker, Klaus / Antos, Gerd / Heinemann, Wolfgang / Sager, Sven F. (Hg.): *Text- und Gesprächslinguistik*. Berlin, New York u.a.: de Gruyter, S. 1526 – 1540. (= HSK 16/2)
- Bruhn, Manfred (2014): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation. Strategische Planung und operative Umsetzung*. 6. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bruhn, Manfred (2015): *Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen*. 4. Aufl. München: Verlag Franz Vahlen.
- Bruhn, Manfred / Esch, Franz-Rudolf / Langer, Tobias (Hg.) (2009): *Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Bruhn, Manfred / Strauß, Bernd (Hg.) (2006): *Dienstleistungscontrolling*. Wiesbaden: Gabler. (= Forum Dienstleistungsmanagement)
- Burmans, Christoph / König, Verena (2012): *Vom Callcenteragent zum Markenbotschafter. Die Markenverbundenheit in externen Callcentern stärken*. In: ZFO – Zeitschrift Führung und Organisation 03/2012, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 198-202.
- Buchwald, Christina / Lukanow-Arndt, Katja (2011): *Qualitätskontrolle im Telefoninterview*. In: Bose, Ines / Neuber, Baldur (Hg.): *Interpersonelle Kommunikation: Analyse und Optimierung*. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 321-328. (= HSSP 39)
- Busch, Christine (2004): *Stressmanagement für Teams. Entwicklung und Evaluation eines Trainings im Call Center*. Hamburg: Verlag Dr. Kovac. (= Schriften zur Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie)
- Buschmann, Nadine (2011): *Qualitätskriterien der Kommunikation im Rahmen professioneller Telefonie in der politischen Meinungsforschung*. In: Bose, Ines / Neuber, Baldur (Hg.): *Interpersonelle Kommunikation: Analyse und Optimierung*. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 295-302. (= HSSP Bd. 39)
- Cameron, Deborah (2000): *Good to talk? Living and working in a communication culture*. London: Sage.
- CCall (2001): *Call Center Agent als Sprechberuf – Belastungsfaktoren und Stimmerkrankungen*. (= CCall Report 2) Hamburg: VGB Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- CCall (2002): *Maßnahmen zur Verhütung von Stimmstörungen*. Hamburg: VGB Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. (= CCall Report 15)
- CCall Tool 5 (2002): *Stimmtraining für Call Center Agenten*. Hamburg: VGB Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.

- C-Call Tool 6 (2002): Stimmbeschwerden, was tun? Hamburg: VGB Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- C-Call-Infoline Modul (2002): Stimmig arbeiten im Call Center. Lösungen für Stimmbeschwerden. Hamburg: VGB Verwaltungs-Berufsgenossenschaft.
- Cook-Gumperz, Jenny / Gumperz, John J. (1976): Context in Children's Speech. In: Papers on Language and Context. Working Paper 46, Berkeley: Language Behaviour Research Laboratory, University of California.
- Cordes, Malte / Mohr, Philipp / Vökl, Kerstin (2015): „Das sind ja alles schöne Schachteln, Frau Merkel!“. Eine Metapheranalyse der Kanzlerkandidaten im TV-Duell 2013. In: Politische Psychologie 2, S. 209-308.
- Costa, Paul T. / McCrae, Robert R. (1992): Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory. Professional Manual. Odessa: Psychological Assessment Resources.
- Deppermann, Arnulf (2000): Ethnographische Gesprächsanalyse: Zu Nutzen und Notwendigkeit von Ethnographie für die Konversationsanalyse. In: Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion 1, S. 96-124. (ISSN 1617-1837)
- Deppermann, Arnulf (2004): ‚Gesprächskompetenz‘ – Probleme und Herausforderungen eines möglichen Begriffs. In: Becker-Mrotzek, Michael / Brünner, Gisela (Hg.): Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 15-27. (= *forum Angewandte Linguistik* 43)
- Deppermann, Arnulf (2007): Grammatik und Semantik aus gesprächsanalytischer Sicht. Berlin, New York u.a.: Walter de Gruyter. (= *Linguistik – Impulse & Tendenzen* 14)
- Deppermann, Arnulf (2008): Gespräche analysieren. Eine Einführung. 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Deppermann, Arnulf (2015): Wissen im Gespräch: Voraussetzung und Produkt, Gegenstand und Ressource. In: InLiSt no 57/2015 - Interaction and Linguistic Structures 57, S. 2-31.
- Deppermann, Arnulf / Blühdorn, Hardarik (2013): Negation als Verfahren des Adressatenzuschnitts: Verstehenssteuerung durch Interpretationsrestriktionen. In: Deutsche Sprache 41/1, Berlin: Erich Schmidt, S. 6-30.
- Dormann, Christian / Zapf, Dieter / Isic, Amela (2002): Emotionale Arbeitsanforderungen und ihre Konsequenzen bei Call Center-Arbeitsplätzen. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 46. Göttingen: Hogrefe, S. 201-215.
- ECCBP (2013): Pressemitteilung CCW 26-02-2013. als PDF abgerufen am 07.09.2015 unter: https://callcenter-verband.de/wp-content/uploads/2011/09/CCW_Executive-Summary_2013-English.pdf
- Fahr, Andreas (2013): Physiologische Ansätze der Wirkungsmessung. In: Schweiger, Wolfgang / Fahr, Andreas (Hg.): Handbuch Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: Springer VS., S. 601-625.

- Fährmann, Rudolf (1982): Elemente der Stimme und Sprechweise. In: Scherer, Klaus R. (Hg.): *Vokale Kommunikation. Nonverbale Aspekte des Sprachverhaltens*. Weinheim: Beltz, S. 138-163.
- Festl, Miriam (2013): Die lächelnde Stimme. In: *Sprechen – Zeitschrift für Sprechwissenschaft. Sprechpädagogik - Sprechtherapie - Sprechkunst*. 29/55, S. 16 – 30.
- Fiedler, Klaus / Bless, Herbert (2002): Soziale Kognition. In: Jonas, Klaus / Stroebe, Wolfgang / Hewstone, Miles (Hg.): *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. 4. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York: Springer, S. 125-161.
- Fiehler, Reinhard (1999a): Kann man Kommunikation lehren? Zur Veränderbarkeit von Kommunikation durch Kommunikationstraining. In: Brünner, Gisela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Walter: (Hg.) *Angewandte Diskursforschung*. Bd. 2: Methoden und Anwendungsbereiche. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 18-35.
- Fiehler, Reinhard (1999b): Was tut man, wenn man ‚kooperativ‘ ist? Eine gesprächsanalytische Explikation der Konzepte ‚Kooperation‘ und ‚Kooperativität‘. In: Mönnich, Annette / Jaskolski, Ernst W. (Hg.): *Kooperation und Kommunikation*. München u. Basel: Ernst Reinhardt, S. 52-58. (= Sprache und Sprechen 34)
- Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (1994): Reklamationsgespräche. Schulungsperspektiven auf der Basis von Ergebnissen diskursanalytischer Untersuchungen. In: Bartsch, Elmar (Hg.) *Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen*. München u. Basel. Ernst Reinhardt, S. 255-269. (= Sprache und Sprechen 29)
- Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther / Schnieders, Guido (1999): Kommunikationsprobleme in Reklamationsgesprächen. In: Brünner, Gisela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (Hg.): *Angewandte Diskursforschung*. Bd. 1: Grundlagen und Beispielanalysen. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 120-154.
- Fiehler, Reinhard / Barden, Birgit / Estermann, Mechthild / Kraft, Barbara (2004): *Eigenschaften gesprochener Sprache*. (= Studien zur Deutschen Sprache 30) Tübingen: Narr.
- Fiehler, Reinhard / Schmitt, Reinhold (2007): Gesprächstraining. In: Knapp, Karlfried et al. (Hg.) *Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch*. 2. überarb. und erw. Aufl., Tübingen, Basel: A. Francke, S. 341-361.
- Geißner, Hellmut (1981): *Sprechwissenschaft. Theorie der mündlichen Kommunikation*. Königstein/Ts: Scriptor.
- Geißner, Hellmut (1986): *Rhetorik und politische Bildung*. 3. Aufl., Frankfurt a. M.: Scriptor.
- Geißner, Hellmut (1994): Der ungedeckte Scheck. Eine Bilanz marktconformer Rhetorik. In: Bartsch, Elmar (Hg.): *Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung*. (= Sprache und Sprechen 29) München u. Basel: Ernst Reinhard, S. 349-357.
- Geißner, Hellmut (1996a): Stichwort ‚Gesprächserziehung‘. In: Ueding, Gerd (Hg.): *Historisches Wörterbuch der Rhetorik*. Bd. 3, Tübingen: Niemeyer, S. 947-953.

- Geißner, Hellmut (1996b): Stichwort ‚Gesprächsrhetorik‘. In: Ueding, Gerd (Hg.): Historisches Wörterbuch der Rhetorik. Bd. 3, Tübingen: Niemeyer, S. 953-964.
- Geißner, Hellmut (2000): Kommunikationspädagogik. Transformationen der ‚Sprech‘-Erziehung.) St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag. (= Sprechen und Verstehen. Schriften zur Kommunikationstheorie und Kommunikationspädagogik 17
- Geißner, Hellmut (2002): Entwicklung der Gesprächsfähigkeit. Sprechwissenschaftlich begründete Kommunikationstrainings. In: Brunner, Gisela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (Hg.): Angewandte Diskursforschung. Bd. 2: Methoden und Anwendungsbereiche. Radolfzell: Verlag für Gesprächsforschung, S. 197-210.
- Göpferich, Susanne (2007): Standardisierung von Kommunikation. In: Knapp, Karlfried et al. (Hg.): Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch. 2., überarb. u. erw. Aufl., Tübingen u. Basel: A. Francke, S. 479-502.
- Görgen, Frank (2005): Kommunikationspsychologie in der Wirtschaftspraxis. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Goffmann, Erving (1967): Interaction Ritual. Essays on Face-to-Face Behaviour. Garden City; New York: Anchor/Doubleday.
- Graßl, Constanze (2014): Merkmale von Mündlichkeit und Schriftlichkeit in Forenbeiträgen. In: Berg, Frieda / Mende, Yvonne (Hg.): Verstehen und Verständigung in der Interaktion. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung, S. 5-19. (ISBN 978-3-936656-53-4)
- Grice, Herbert Paul (1975): Logic an Conversation. In: Cole, Peter / Morgan, Jerry L. (Ed.): Speech Acts. New York: Academic Press, S. 41-58. (= Syntax and Semantics 3)
- Grice, Herbert Paul (1993): Logik und Konversation. In: Meggle, Georg (Hg.): Handlung, Kommunikation, Bedeutung. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 243-265.
- Günter, Susanne / Luckmann, Thomas (2002): Wissensasymmetrien in der interkulturellen Kommunikation. Die Relevanz kultureller Repertoires kommunikativer Gattungen. In: Kotthoff, Helga (Hg.): Kultur(en) im Gespräch. Tübingen: Narr. S. 213-244.
- Gutenberg, Norbert (2001): Einführung in die Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang.
- Haase, Jana / Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo / Schulz-Nötzold, Carsten (2003): Arbeit in Call Centern. Soziologische und linguistische Stil-Analysen als konvergente Perspektiven auf neue Arbeitsformen. In: kommunikation @ gesellschaft 4 (2003). 29 Seiten. URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-126925>
- Habscheid, Stephan (2003): Wie viel Rationalisierung verträgt die Sprache? Untersuchungen am Beispiel der Dienstleistungsinteraktion. In: Muttersprache 113, S. 208-224.
- Habscheid, Stephan / Holly, Werner / Kleemann, Frank / Matuschek Ingo / Voß, Günther G. (Hg.) (2006): Über Geld spricht man... Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Habscheid, Stefan / Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (2006): Kommodisierung lebensweltlicher Rituale? Beziehungsmanagement im Communication Center. In: Habscheid, Stefan et al. (Hg.) *Über Geld spricht man... Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 165-185.
- Hake, Sandra (2012): Call-Center-Kommunikation. Ergebnisse einer empirischen Studie zur sprachlichen Gestaltung von Kundentelefonaten. *White Paper*, Königstein: Siegfried Vögele Institut.
- Hake, Sandra (2013): Sprachliche Gestaltung interaktiver Kundenkommunikation. Eine empirische Analyse am Beispiel der Mobilfunkbranche. Hamburg: Verlag Dr. Kovac.
- Hannken-Illjes, Kati (2004): Gute Gründe geben. Ein sprechwissenschaftliches Modell argumentativer Kompetenz und seiner didaktischen und methodischen Implikationen. Peter Lang: Frankfurt a. M. (= HSSP 13)
- Harris, Thomas A. (2007): Ich bin O.K. – Du bist O.K. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse. Sonderausgabe, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Hartung, Martin (2004): Wie lässt sich Gesprächskompetenz wirksam und nachhaltig vermitteln? Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis. In: Becker-Mrotzek, Michael / Brüner, Gisela (Hg.): *Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz*. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 47-66.
- Hauch, Hanna / Pabst-Weinschenk, Marita: Didaktik der Mündlichkeit. Thesen sprechwissenschaftlicher Grundlage am Beispiel der Vermittlung des überzeugenden Sprechens. In: Grundler, Elke / Spiegel, Carmen (Hg.): *Konzeptionen des Mündlichen - Wissenschaftliche Perspektiven und didaktische Konsequenzen*. Bern: hep verlag, S. 161-185. (= Mündlichkeit 3)
- Hausendorf, Heiko (2007): Die Prozessualität des Gesprächs als Dreh- und Angelpunkt der Gesprächsforschung. In: Hausendorf, Heiko (Hg.): *Gespräch als Prozess. Linguistische Aspekte der Zeitlichkeit verbaler Interaktion*. Tübingen: Narr, S. 11-32. (= Studien zur Deutschen Sprache)
- Heilmann, Christa M. (2013): Der 7-38-55%-Mythos – Falle des Bewerbungsgesprächs. In: Eckert, Hartwig (Hg.): *Wirtschaftsrhetorik*. München u. Basel: Ernst Reinhardt, S. 71-77. (= Sprache und Sprechen 46)
- Heilmann, Christa (2002): Interventionen im Gespräch. Neue Ansätze der Sprechwissenschaft. Tübingen: Niemeyer.
- Henne, Helmut / Rehbock, Helmut (2001): Einführung in die Gesprächsanalyse. 4. durchges. und bibliogr. ergänzte Aufl., Berlin, New York, u.a.: de Gruyter.
- Hild, Paul (2003): Call Center in markt- und ressourcenbasierter Strategieperspektive. In: Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (Hg.): *Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektive Arbeit in Call Centern*. Berlin: Edition Sigma, S. 65-84.

- Hirschfeld, Ursula (2001): Der fremde Akzent in der interkulturellen Kommunikation. In: Bränlich, Margret et al. (Hg.): *Gesprochene Sprache – transdisziplinär*. Festschrift zum 65. Geburtstag von Gottfried Meinhold. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 83-91. (= HSSP 5)
- Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (2009): ^[1]_[SEP]Untersuchung und Optimierung von Gesprächsabläufen in der professionellen Telefonie. ^[1]_[SEP]In: Veličkova, Ludmila / Petročenko, Elena (Hg.): ^[1]_[SEP]Klangsprache im Fremdsprachenunterricht V. Woronesh: Staatliche Universität, S. 93-101 ^[1]_[SEP](ISBN 978-5-9273-1561-1)
- Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (2011): Optimierungsmöglichkeiten der Telekommunikation aus Sicht der Sprechwissenschaft – Überblick über Fragestellungen und Untersuchungsansätze. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.) (2011): *Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation*. Berlin: Frank & Timme, S. 9-28.
- Hirschfeld Ursula / Neuber, Baldur / Stock, Eberhard (2008): Sprach- und Sprechwirkungsforschung. In: Knappe, Joachim / Gardt, Andreas / Fix, Ulla (Hg.): *Handbuch Rhetorik und Stilistik*. Berlin, New York, u.a.: de Gruyter, S. 772-786. (= HSK 31/1)
- Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur / Stock, Eberhard (2010): Phonetische Sprechwirkungsforschung im Bereich der interkulturellen Kommunikation. In: Hirschfeld, Ursula / Stock, Eberhard (Hg.): *Sprechwissenschaftlich-phonetische Untersuchungen zur interkulturellen Kommunikation Russisch – Deutsch*. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 43-67. (= HSSP 33)
- Hirschfeld, Ursula / Stock, Eberhard (2010): Untersuchungen zur sprechsprachlichen interkulturellen Kommunikation – Ansätze und Probleme. In: Hirschfeld, Ursula / Stock, Eberhard (Hg.): *Sprechwissenschaftlich-phonetische Untersuchungen zur interkulturellen Kommunikation Russisch – Deutsch*. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 9-27. (= HSSP 33)
- Hirschfeld, Ursula / Stock, Eberhard (2017): Sprechwissenschaftliche Ansätze zur Untersuchung der interkulturellen institutionellen Telekommunikation. In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.): *Dialogoptimierung in der Telekommunikation*. Berlin: Frank & Timme, S. 185-205. (Mskr.) (= SSP 9)
- Hirschfeld, Ursula / Zarend, Anne / Zubchenko, Marina (2011): ^[1]_[SEP]Interkulturelle Aspekte der professionellen Telekommunikation in der Fremdsprache Deutsch. ^[1]_[SEP]In: Veličkova, Ludmila / Petročenko, Elena (Hg.): *Klangsprache im Fremdsprachenunterricht VI* Woronesh: Staatliche Universität, S. 18 – 33.
- Holly, Werner (2001): Beziehungsmanagement und Imagearbeit. In: Brinker, Klaus / Antos, Gerd / Heinemann, Wolfgang / Sager, Sven F. (Hg.): *Text- und Gesprächslinguistik*. Berlin, New York, u.a.: Walter de Gruyter, S. 1382-1393. (= HSK 16/2)
- Holst, Hajo (2011): *Im Schatten des Marktes: Arbeit und Arbeitsbeziehung in Callcentern*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.

- Holtgrewe, Ursula (2001): Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Callcenter als informatisierte Grenzstellen. In: Matuschek, Ingo / Henninger, Annette / Kleemann, Frank (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – Theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 55-70.
- Holtgrewe, Ursula (2002): Callcenter und Callcenterforschung: Was gibt es Neues? In: Kutzner Edelgard / Kock, Klaus (Hrsg.): Dienstleistungsarbeit am Draht - Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung. Dortmund: sfs (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund), S. 8-18. (= sfs Beiträge aus der Forschung 127)
- Holtgrewe, Ursula (2003): Call-Center-Forschung: Ergebnisse und Theorien. In: Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (Hg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektive Arbeit in Call Centern. Berlin: Edition Sigma, S. 49-61.
- Holtgrewe, Ursula / Kerst, Christian (2002a): Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. Baden-Baden: Nomos Verlags-Gesellschaft, S. 141-159. (= Soziale Welt 53/2)
- Holtgrewe, Ursula / Kerst, Christian (2002b): Dilemmata der Callcenter-Arbeit. In: Kutzner, Edelgard / Kock, Klaus (Hg.) Dienstleistung am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung. Dortmund: sfs (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund), S. 111-120. (= sfs Beiträge aus der Forschung 127)
- Holtgrewe, Ursula / Kerst, Christian (2002c): Call Center: Die Institutionalisierung von Flexibilität. In: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management 9/2, S. 186-208. URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoar-345055>
- Holtgrewe, Ursula / Voswinkel, Stefan (2000): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. Beitrag zur Veranstaltung der Sektion Industriesoziologie beim Sozialkongress 2000, S. 1-13.
- Holtgrewe, Ursula / Voswinkel, Stefan (2002): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. In: Sauer, Dieter (Hg.) Dienst – Leistung(s) – Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen. München, S. 99-118. (= ISF München Forschungsberichte)
- Imo, Wolfgang (2013): „Aneinander vorbei reden“ – Wenn kommunikative Projekte scheitern. In: Deutsche Sprache 13/1, S. 52–71.
- Isic, Amela / Dormann, Christian / Zapf, Dieter (1999): Belastungen und Ressourcen an Call Center-Arbeitsplätzen. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 53, S. 202-208.
- Jaskolski, Ernst W. (1999): Kooperation – eine Haltung. Gedanken zur Verteidigung der Person. In: Jaskolski, Ernst W. / Mönnich Annette (Hg.): Kooperation in der Kommunikation. Festschrift für Elmar Bartsch. München u. Basel: Ernst Reinhardt, S. 18-36. (= Sprache und Sprechen 35)

- Kallmeyer, Werner (1985): Handlungskonstitution im Gespräch. In: Güllich, Elisabeth / Kotschi, Thomas (Hg.): Grammatik, Konversation, Interaktion. Tübingen: Niemeyer, S. 81-122. (= Linguistische Arbeiten 153)
- Kallmeyer, Werner / Schütze, Fritz (1976): Konversationsanalyse. In: Studium Linguistik 1, S. 1-28.
- Kehelein, Roland (1989): Linguistik der Emotionen. Suprasegmentalia und Bewertung. In: Brock, Alexander / Hartung, Martin (Hg.): Neuere Entwicklungen in der Gesprächsforschung. Tübingen: Narr, S. 171-189. (= ScriptOralia 108)
- Kehelein, Roland (2002): Prosodie und Emotionen. Tübingen: Niemeyer. (= Germanistische Linguistik 231)
- Keller, Katrin (2008): Netzbasierendes Lehren und Lernen in der betrieblichen Weiterbildung. Eine Fallstudie am Beispiel der Telekom. Wiesbaden: Gabler.
- Kerres, Michael (2012): Mediendidaktik: Konzeption und Entwicklung mediengestützter Lernangebote. 3., vollst. überarb. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kieser, Alfred (2006): Managementlehre und Taylorismus. In: Kieser, Alfred / Ebers, Mark (Hg.): Organisationstheorien. 6. Aufl., Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, S. 93-132.
- Kießling-Sonntag, Jochem (1994): Verkaufsgespräche öffnen – Anmerkungen zum Umgang mit normierten Gesprächsstrukturen am Beispiel des Vertriebs von Finanzdienstleistungen. In: Bartsch, Elmar (Hg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen. München u. Basel: Ernst Reinhard, S. 190-200. (= Sprache und Sprechen 29)
- Kindt, Walther / Rittgeroth, Yvonne (2009): Strategien der Verständigungssicherung. Zur Lösung einer universellen Aufgabe von Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klammer, Bernd (2005): Empirische Sozialforschung. Eine Einführung für Kommunikationswissenschaftler und Journalisten. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (2001): Zur Erfassung subjektiver Leistungen in informativierter Arbeit. In: Matuschek, Ingo / Henninger, Annette / Kleemann, Frank (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde – Gestaltungskonzepte – theoretische Perspektiven. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 257-279.
- Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (2003): Rationalisierte Dienstleistung und subjektive Arbeit in Call Centern. In: Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (Hg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer. Berlin: Edition Sigma, S. 9-28.
- Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo / Rieder Kerstin (2004): Service included – technisch-organisatorische Rahmung der Dienstleistungsinteraktion in Call Centern. In: Dunkel, Wolfgang / Voß, Günther, G. (Hg.) Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege, Deutsche Bahn, Call Center. München u. Mering: Rainer Hampp, S. 134-158.
- Knape, Joachim (2000): Was ist Rhetorik? Stuttgart: Reclam jun.

- Knapp, Karlfreid et al. (2007): *Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch. 2., überarb. u. erw. Aufl.*, Tübingen u. Basel: A. Francke.
- Knapp-Litschko, Anne (2001): *Helpdesk-Beratung als kooperative Problembewältigung. Aspekte kommunikativer Kompetenz in technischen Beratungssituationen.* In: Allhoff, Dieter-W. (Hg.): *Schlüsselkompetenz Mündliche Kommunikation.* München u. Basel: Ernst Reinhardt, S. 20-27. (= Sprache und Sprechen 37)
- Kranich, Wieland (2017): *Rückschlüsse aus Perzeptionsexperimenten zu prosodischen Merkmalen auf eine kundenorientierte Sprechweise im Callcenter.* In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.): *Dialogoptimierung in der Telekommunikation.* Berlin: Frank & Timme S. 167-182. (Mskr.) (= SSP 9)
- Krech, Eva-Maria / Suttner, Jutta / Stock, Eberhard (Hg.) (1987): *Ergebnisse der Sprechwirkungsforschung.*, Oberlugwitz: VEB Kongreß- und Werbedruck. (= KTB: Kongress- und Tagungsberichte der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Wissenschaftliche Beiträge 1987/19/F 76)
- Krech, Eva-Maria / Richter, Günther / Stock, Eberhard / Suttner, Jutta (Hg.) (1991): *Sprechwirkung. Grundfragen, Methoden und Ergebnisse ihrer Forschung.* Berlin: Akademie Verlag.
- Krelle, Michael (2014): *Mündliches Argumentieren in leistungsorientierter Perspektive. Eine empirische Analyse von Unterrichtsdiskussionen in der 9. Jahrgangsstufe.* Hohengehren, Baltmannsweiler: Schneider.
- Krelle, Michael / Neumann, Daniela (2014): *Sprechen und Zuhören.* In: Behrens, Ulrike et al. (Hg.): *Bildungsstandards Deutsch: konkret.* Berlin: Cornelsen, S. 14-45.
- Kuckartz, Udo / Rädicker, Stefan / Ebert, Thomas / Schehl, Julia (2013): *Statistik. Eine verständliche Einführung. 2. Aufl.*, Wiesbaden: Springer VS.
- Kurtenbach, Stephanie / Bose, Ines (Hg.) 2013: *Gespräche zwischen Erzieherinnen und Kindern. Beobachtung, Analyse, Förderung.* Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang. (= HSSP 47)
- Lägel, Eileen (2017): *Fundierte, Plausibilität und Anwendbarkeit von prototypischen Thesen und Gesprächsstrategien in der Ratgeberliteratur der professionellen Telefonie.* In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.): *Dialogoptimierung in der Telekommunikation.* Berlin: Frank & Timme, S. 83-121. (= SSP 9)
- Leidner, Robin (1993): *Fast food, fast talk. Service work and the routinization of everyday life.* Berkeley: University of California Press.
- Lemke, Siegrun (Hg.) (2012): *Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. Ein Lehr- und Übungsbuch. 2. Aufl.*, unter Mitarbeit von Philine Knorpp, Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang. (= Leipziger Skripten: Einführungs- und Übungsbücher 4)
- Lenhart, Heinrich / Wachtel, Stefan (2001): *Zu sieben Prozent kommt es auf den Inhalt an. Wie ein Mythos entsteht und was er anrichtet.* In: Lemke, Siegrun (Hg.): *Sprechwissenschaftler/in und Sprecherzieher/in – Eignung und Qualifikation.* München u. Basel: Ernst Reinhardt, S. 74-79. (= Sprache und Sprechen 39)

- Lepschy, Annette (1997): Ein analytisches Modell für die Situations- und Prozesssteuerung in Gesprächen. In: Pabst-Weinschenk, Marita / Wagner, Roland W. / Naumann, Carl L. (Hg.): Sprecherverziehung im Unterricht. München u. Basel: Ernst Reinhardt, S. 159-173. (= Sprache und Sprechen 33)
- Lepschy, Annette (1999): Lehr- und Lernmethoden zur Entwicklung von Gesprächsfähigkeit. In: Brünner, Giesela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (Hg.): Angewandte Diskursforschung. Bd. 2: Methoden und Arbeitsbereiche. Opladen u. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 50-71.
- Lewinska, Anna (2005): Sprachstandardisierung in Call Centern. Magisterarbeit. Universität Darmstadt. als PDF abgerufen am 26.06.2014 unter:
<https://www.linglit.tu-darmstadt.de/index.php?id=janich-abschlussarbeiten>
- Liedtke, Martina (2002): Fremdsprachliches Handeln: Kommunikationsstörung als Normalität. In: Fiehler, Reinhard (Hg.): Verständigungsprobleme und gestörte Kommunikation. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 198-215.
als PDF abgerufen am 16.11.2016 unter:
<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2002/probleme/probleme.pdf>
- Liedtke, Frank (1987): Kooperation, Bedeutung Rationalität. In: Liedtke, Frank / Keller, Rudi (Hg.): Kooperation und Kommunikation. Tübingen: Niemeyer, S. 109-134.
- Lieven, Theo (2009): Markenpersönlichkeit und Mitarbeiterverhalten in Kundentelefonaten. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang.
- Linke, Angelika / Nussbaumer, Markus / Portmann, Paul R. (2004): Studienbuch Linguistik. 5., erw. Aufl., Tübingen: Niemeyer. (= RGL: Reihe Germanistische Linguistik 121)
- Maaß, Susanne / Theißen, Florian / Zallmann, Margita (2001): Computereinsatz und Arbeitsgestaltung in Call-Centern. In: Oberquelle, Horst / Oppermann, Reinhard / Krause, Jürgen (Hg.): Mensch und Computer 2001. Stuttgart: B. G. Teubner, S. 59-69.
- Matuschek, Ingo / Kleemann, Frank (2003): Jobben als Berufung? Zur partikulär-intrinsischen Arbeitsmotivation von Beschäftigten in High-Quality-Call-Centern. In: Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (Hg.): Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektive Arbeit in Call Centern. Berlin: Edition Sigma, S. 183-204.
- Matuschek, Ingo / Kleemann, Frank (2006): Subjektive Taylorisierung – Arbeitsorganisation und Arbeitsleistungen in Call-Centern von Banken. In: Habscheid, Stephan et al. (Hg.) Über Geld spricht man... Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 81-99.
- Matuschek, Ingo / Arnold, Katrin / Voß, Günter (2007): Subjektivierte Taylorisierung. Organisation und Praxis medienvermittelter Dienstleistungsarbeit. München u. Mehring: Rainer Hampp.
- Mehrabian, Albert / Ferris, Susan R. (1967): Inference of attitudes from nonverbal communication in two channels. In: *Journal of Consulting Psychology* 31/3, S. 248-252.

- Mehrabian, Albert / Wiener, Morton (1967): Decoding of inconsistent communications. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 6/1, S. 109-114.
- Meißner, Swetlana / Pietschmann, Judith (2011a): Rhetorische und phonetische Einflussfaktoren auf die Qualität von Telefonverkaufsgesprächen. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.): *Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation*. Berlin: Frank & Timme, S. 215-248.
- Meißner, Swetlana / Pietschmann, Judith (2011b): Zur Beurteilung der Gesprächsqualität im telefonischen Verkauf – Zwischenbericht über ein Forschungsprojekt. In: Bose, Ines / Neuber, Baldur (Hg.): *Interpersonelle Kommunikation: Analyse und Optimierung*. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 303-311. (= HSSP 39)
- Meißner, Swetlana / Pietschmann, Judith / Walther, Mathias / Nöbel, Lars (2011): Innovative IT-gestützte Ansätze zur Bewertung der Gesprächsqualität in Telefonverkaufsgesprächen. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.): *Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation*. Berlin: Frank & Timme, S. 195-213.
- Méndez, Josefina (2011): Entwicklung eines Modells zur Analyse und Bewertung der Rhetorizität von Gesprächen in der Telekommunikation – Eine Vorhabensbeschreibung. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.): *Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation*. Berlin: Verlag Frank & Timme, S. 249-256.
- Méndez, Josefina (2017): Effiziente Kommunikation: Begriffsannäherung und Bezug zur Callcenterkommunikation. In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.): *Dialogoptimierung in der Telekommunikation*. Berlin: Frank & Timme, S. 19-40. (= SSP 9)
- Menzler-Trott, Eckart (2002): Das Telefonhandbuch für ein Qualitätsprodukt „Telefongespräch“. In: Menzler-Trott, Eckart / Hahnel, Markus (Hg.): *Call Center Evolution. Standards und effiziente Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen*. München: Franz Vahlen, S. 158-275.
- Metz, Anna-Marie / Rothe, Hans-Jürgen / Degener, Mirko (2001): Belastungsprofile von Beschäftigten in Call Centers. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 45/3, S. 124-135.
- Mielau, Sebastian (2011): Emotionen und deren sprecherischer Ausdruck – ein phonetischer Exkurs. In: *Sprechen – Zeitschrift für Sprechwissenschaft. Sprechpädagogik - Sprechtherapie – Sprechkunst* 8/52, S. 27-43.
- Mikos, Lothar (2005): Teilnehmende Beobachtung. In: Mikos, Lothar / Wegener, Claudia (Hg.): *Qualitative Medienforschung. Ein Handbuch*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft, S. 315-322.
- Mistele, Peter / Kirpal, Simone (2006): Mitarbeiterengagement und Zielorientierung als Erfolgsfaktoren - Ergebnisse einer empirischen Studie in Hochleistungssystemen. Chemnitz: FOKUS prints.

- Mondada, Lorenza (2008). Using Video for a Sequential and Multimodal Analysis of Social Interaction: Videotaping Institutional Telephone Calls [88 Absätze]. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research 9/3, Art. 39
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0803390>.
- Müller, Renate (2003): Aktuelle Forschungsschwerpunkte der Musiksoziologischen Forschungsstelle: Primär- und Sekundäranalyse zur MultiMedia-Forschung. In: Ludwigsburger Beiträge zur Medienpädagogik (= LUB@M Ausgabe 4/2003), S. 1-5.
als PDF abgerufen am 26.06.2014 unter:
http://www.ph-ludwigsburg.de/fileadmin/subsites/1b-mpxx-t-01/user_files/Online-Magazin/Ausgabe4/mueller.pdf
- Nawratil, Ute (2006): Glaubwürdigkeit in der sozialen Kommunikation. 2., digitalisierte Aufl. München. als PDF abgerufen am 16.06.2014 unter:
<http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000941/> (16.06.2014)
- Neppert, Joachim M. H. (1999): Elemente einer akustischen Phonetik. 4. vollst. neu bearb. Aufl., Hamburg: Buske.
- Neuber, Baldur (2002): Prosodische Formen in Funktion. Leistungen der Suprasegmentalia für das Verstehen, Behalten und die Bedeutungs(re)konstruktion. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang. (= HSSP 7)
- Neuber, Baldur (2006): Die Rhetorizität der Stimme – Ein Forschungsbericht. In: Wagner, Roland W. / Brunner, Andrea / Voigt-Zimmermann, Susanne: (Hg.): hören – lesen – sprechen. München u. Basel: Ernst Reinhardt, S. 129–137 (= Sprache und Sprechen 43)
- Neuber, Baldur (2016a): „Dialog 3.0* – Empathie in der professionellen Telefonie. In: Lehmann-Carli, Gabriela et al. (Hg.): Zerreißproben: Trauma – Tabu – EmpathieHürden Berlin: Frank & Timme, S. 423-435. (= Ost-West-Express. Kultur und Übersetzung)
- Neuber, Baldur (2016b): Gesprächsoptimierung in der Telekommunikation unter interkulturellem Blickwinkel. In: Hirschfeld, Ursula / Lange, Friederike / Stock, Eberhard (Hg.): Phonetische und rhetorische Aspekte in der interkulturellen Kommunikation Berlin: Frank & Timme, S. 177-183. (=SSP 7)
- Neuber, Baldur (2016c): D.3 Gespräch. Rhetorische Gesprächsklassifikation. In: Bose, Ines / Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur / Stock, Eberhard (Hg.): Einführung in die Sprechwissenschaft. Phonetik, Rhetorik, Sprechkunst. Tübingen: Narr, S. 114-120.
- Neuber, Baldur (2017): Optimierte (Sprech-)Kommunikation? Ist- und Sollwerte. In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.): Dialogoptimierung in der Telekommunikation. Berlin: Frank & Timme, S. 9-17. (Mskr.) (= SSP 9)
- Neuber, Baldur / Baldauf, Heike (1999): Das Besondere im Alltäglichen – Möglichkeiten der ethnomethodologischen Konversationsanalyse für die Sprechwissenschaft. In: Krech, Eva-Maria / Stock, Eberhard (Hg.): Sprechwissenschaft – Zu Geschichte und Gegenwart. Festschrift zum 90jährigen Bestehen von Sprechwissenschaft/Sprecherziehung an der Universität Halle. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 261–273. (= HSSP 3)

- Neuber, Baldur / Hirschfeld, Ursula (2013): Sprechwirkungsforschung in der professionellen Telefonie. In: Veličkova, Ludmila / Petročenko, Elena (Hg.): Klangsprache im Fremdsprachenunterricht VII. Forschung und Praxis. Woronesh: Staatliche Universität, S. 66-85. (ISBN 978-5-9273-2092-9)
- Nogly, Felicitas / Gouthier, Matthias / Wulf, Karsten (2006): Auswirkungen von Dialekt und Akzent auf die Kundenzufriedenheit und das Kundenverhalten mit Fokus auf Near-/Offshoring von Customer Care Leistungen. Eine Gemeinschaftsstudie des Lehrstuhls für Dienstleistungsmanagement der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt und der buw-Unternehmensgruppe. Ingolstadt (ohne Verlagsangabe).
- Nothdurft, Werner (2000): Ausbildung zur Gesprächsfähigkeit – kritische Betrachtungen und konstruktive Vorschläge. In: Witte, Hansjörg et al. (Hg.): Deutschunterricht zwischen Kompetenzerwerb und Persönlichkeitsbildung. Hohengehren: Schneider, S. 251-269. (= Diskussionsforum Deutsch 2)
- Ohnemus, Kerstin / Engelbrecht, Lisa (2017): Dialog 3.0 als neuer Ansatz in der operativen Qualitätssicherung der professionellen Telefonie. In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.): Dialogoptimierung in der Telekommunikation. Berlin: Frank & Timme, S. 123-135. (Mskr.) (= SSP 9)
- Ortak, Nuri (2004): Persuasion. Zur textlinguistischen Beschreibung eines dialogischen Strategiemusters. Tübingen. Niemeyer. (= Beiträge zur Dialogforschung 26)
- Ostendorf, Fritz (1990): MRS-Inventar - Inventar minimal redundanter Skalen. Regensburg: Roderer-Verlag. (= PSYNDEX Tests Info)
- Pabst-Weinschenk, Marita (2013): Das kooperative Rhetorik-Konzept des Hernstein Instituts für Management und Leadership. In: Eckert, Hartwig (Hg.): Wirtschaftsrhetorik. München u. Basel: Ernst Reinhard, S. 106- 123. (= Sprache und Sprechen 46)
- Pabst-Weinschenk, Marita (2008): Basics Kooperativer Rhetorik im Studium – Ein Blended Learning-Konzept. In: Heilmann, Christa / Lepschy, Anette (Hg.): Rhetorische Prozesse. Vom Konzept zur Handlung: München u. Basel: Ernst Reinhard, S. 9-18. (= Sprache und Sprechen 44).
- Pabst-Weinschenk, Marita (Hg.) (2004): Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. München u. Basel: Ernst Reinhardt.
- Petty, Richard E. / Cacioppo, John T. (1986): The Elaboration Likelihood Model of Persuasion. In: *Advances in experimental social psychology* 19, S. 123 – 205.
- Plog, Kirsten (1996): Telefonmarketing. Ziele und Methoden aus linguistischer Perspektive. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Pietschmann, Judith (2011): Wahrnehmung und Wirkung von Persönlichkeitseigenschaften von Callcenteragenten auf den Gesprächsverlauf in Kundengesprächen. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.): Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Berlin: Frank & Timme, S. 59-93.

- Pietschmann, Judith (2014): Gesprächsqualität im telefonischen Kundenservice. Sprechwissenschaftliche Forschung und Möglichkeiten der Optimierung im Bereich der Callcenterkommunikation. In: Ebel, Alexandra (Hg.): Aussprache und Sprechen im interkulturellen, medienvermittelten und pädagogischen Kontext. URN:nbn:de:gbv:3:2-24373, S. 151-160. (= Reflexionen des Gesellschaftlichen in Sprache und Literatur. Hallesche Beiträge 2)
- Pietschmann, Judith (2017): Forschungsbasiertes Qualitätsmanagement im Callcenter - Ein Weg von der Wissenschaft in die Praxis. In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.): Dialogoptimierung in der Telekommunikation. Berlin: Frank & Timme, S. 41-82. (= SSP 9)
- Pietschmann, Judith (*i.V.*): Gesprächskompetenz zwischen Individualität und Standardisierung – Eine methodenkritische Fallanalyse zur Illustration anwendungsnahe Gesprächsforschung.
- Pietschmann, Judith / Meißner, Swetlana (2011): Zur Qualitätsbeurteilung von professionellen Telefongesprächen in Callcentern – Überlegungen zu interkulturellen Servicegesprächen. In: Veličkova, Ludmila / Petročenko, Elena (Hg.): Klangsprache im Fremdsprachenunterricht VI. Woronesh: Staatliche Universität, S. 34-42. (ISBN 978-5-9273-1876-6)
- Rampl, Gerhard (2014): leitstelle tirol notruf=wo genau ist der einsatzort? Die Frage nach dem Einsatzort in der Eröffnung von Telefon-Notrufen. In: Schwarze, Cordula/ Konzett, Carmen (Hg.): Interaktionsforschung: Gesprächsanalytische Fallstudien und Forschungspraxis. Berlin: Frank und Timme, S. 83-103. (= Sprachwissenschaft 20)
- Reinemann, Carsten / Zerback, Thomas (2013): Grundlagen politischer Kommunikation. In: Schweiger, Wolfgang / Fahr, Andreas (Hg.): Handbuch Medienwirkungsforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 439-462.
- Renner, Karl-Heinz / Klaus, Florian / Schütz, Astrid (2006): Selbstdarstellung und Eindrucksmanagement in Call-Centern. In: Habscheid, Stephan et al. (Hg.) Über Geld spricht man... Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 100-122.
- Richter, Günther (1987): Das Kommunikationsexperiment in der Sprechwirkungsforschung. In: Zeitschrift für Phonetik Sprachwissenschaft und Kommunikationsforschung, Berlin: Akademie-Verlag, S. 668-675. (= ZPSK 40/5)
- Rocholl, Josefine (2011): Angemessenheitsbeurteilung des Sprechausdrucks bei der Produktvorstellung in Telefonverkaufsgesprächen. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.): Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Berlin: Frank & Timme, S. 29-58.
- Rothe, Ingmar (2011a): Frei produzierendes und reproduzierendes Telefonieren im skriptbasierten Verkauf. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.): Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Berlin: Frank & Timme, S. 95-128.

- Rothe, Ingmar (2011b): Am Leidfaden – Standardisierung im Callcenter. In: Bose, Ines / Neuber, Baldur (Hg.): Interpersonelle Kommunikation: Analyse und Optimierung. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 329-336. (= HSSP 39)
- Rothe, Ingmar (*i.V.*): Beratung im telefonischen Service. Erscheint in: Pick, Ina (Hg.): Beraten ist Sprechen. Eine linguistische Typologie von Beratungsgesprächen in verschiedenen Handlungsfeldern. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang. (= F.A.L.)
- Rothe, Ingmar / Pietschmann, Judith / Bose, Ines (2013): Gesprächskompetenz interdisziplinär beschreiben und trainieren. In: Eckert, Hartwig (Hg.): Wirtschaftsrhetorik. München u. Basel: Ernst Reinhardt, S. 124-135. (= Sprache und Sprechen 46)
- Ruch, Floyd Leon / Zimbardo, Philip G. (1974): Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik. Berlin: Springer.
- Sacharin, Vera / Schlegel, Katja / Scherer, Klaus R. (2012): Geneva Emotion Wheel rating study (Report). Geneva, Switzerland: University of Geneva, Swiss Center for Affective Sciences.
- Sachse, Tobias (2011): Untersuchung suprasegmentaler Parameter in den Sprechausdrucksweisen von Callcenteragenten während der Gesprächseröffnung. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hrsg.): Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Berlin: Frank & Timme, S. 153-174.
- Sacks, Harvey / Schegloff, Emanuel / Jefferson, Gail (1974): A Simplest Systematics for the Organisation of Turn-Taking for Conversation. In: *Language* 50/4, S. 696-735
- Schegloff, Emanuel A. (1979): Identification und Recognition in Telephone Conversation Openings. In: Psathas, George (Hg.): *Everyday Language. Studies in Ethnomethodology.* New York: Irvington, S. 23-78.
- Scherer, Klaus R. (2005): What are emotions? And how can they be measured? In: *Social Science Information*, 44 /4, S. 695-729.
- Scherer, Klaus R. et al. (1973): Voice of Confidence. In: *Journal of Research in Personality* 7/1, S. 31-44.
- Scherrer, Karin (2001): Kommunikationsarbeit im Call Center: Umfassende Arbeitsgestaltung fördert Gesundheit und Produktivität. In: Kastner, M. et al. (Hg.): *Gesundheit und Sicherheit in Arbeits- und Organisationsformen der Zukunft. Ergebnisbericht des Projektes gesina.* Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW, S. 169-189.
- Scherrer, Karin (2002): *Kommunikationsarbeit im Teleservice: Beanspruchung und emotionale Regulation bei Call Center-Dienstleistungen.* Dissertation Wuppertal: Bergische Universität Gesamthochschule.
URN: <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/dissts/Wuppertal/Scherrer2002.pdf>
- Schmidt, Thomas / Schütte Wilfried (2016): FOLKER Transkriptionseditor für das „Forschungs- und Lehrkorpus gesprochenes Deutsch“ (FOLK) Transkriptionshandbuch. Version für das Preview der Version 1.2. als PDF abgerufen am 30.09.2016 unter: http://agd.ids-mannheim.de/download/FOLKER-Transkriptionshandbuch_preview.pdf

- Schnieders, Guido (2002): Verärgerung in Reklamationsgesprächen. Zur Analyse von Emotionsmanifestationen im Diskurs. In: Becker-Mrotzek, Michael / Fiehler, Reinhard (Hg.) Unternehmenskommunikation. Tübingen: Narr, S. 115-143.
- Schnieders, Guido (2005): Reklamationsgespräche. Eine diskursanalytische Studie. Tübingen: Narr.
- Schreier, Margrit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten [59 Absätze]. In: Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research 15/1 (Artikel 18)
URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1401185>
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuchverlag.
- Schwarze, Cordula (2010): Formen und Funktionen von Topoi im Gespräch. Frankfurt a.M. u.a. : Peter Lang. (= HSSP 32)
- Schwarze, Cordula / Konzett, Carmen (2014): Interaktionsforschung: Gesprächsanalytische Fallstudien und Forschungspraxis. Berlin: Frank und Timme, S. 7-13. (= Sprachwissenschaft 20)
- Schwitalla, Johannes (1996): Beziehungsdynamik. Kategorien für die Beschreibung der Beziehungsgestaltung sowie der Selbst- und Fremddarstellung in einem Streit- und Schlichtungsgespräch. In: Kallmayer, Werner (Hg.): Gesprächsrhetorik. Rhetorische Verfahren im Gesprächsprozess. Tübingen: Narr, S. 279-349.
- Seidel, Alina (2007): Kundenorientierte Kommunikation. Konzeptualisierung und empirische Analyse im Dienstleistungsbereich. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag / GWV Fachverlage. (= Hallesche Schriften zur Betriebswirtschaft 21)
- Selting, Margret / Auer, Peter et al. (2009): Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2) . In: Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion 10, S. 353-402. www.gespraechsforschung-ozs.de (ISSN 1617-1837).
- Sendlmeier, Walter / Schubert, Antje (2005): Was kennzeichnet gute Nachrichtensprecher im Hörfunk? Eine perzeptive und akustische Analyse von Stimme und Sprechweise. In: Sendlmeier, Walter (Hg.): Sprechwirkung – Sprechstile in Funk und Fernsehen. (= Mündliche Kommunikation 3) Berlin: Logos, S. 71-119.
- Siegfried, Doreen (2005): Kultur in deutsch-schwedischen Wirtschaftsgesprächen. Eine gesprächslinguistische Analyse. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Sportelli, Anja (2002): Wenn der Stimme das Lächeln vergeht – Prävention von Stimmstörungen im Call Center. In: Kutzner, Edelgard / Kock, Klaus (Hg.): Dienstleistungsarbeit am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung. Dortmund: sfs (Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund), S. 23-32. (= sfs Beiträge aus der Forschung 127)

- Sportelli, Anja / Raestrup, Bernhard (2001): Call Center Agent als Sprechberuf – Belastungsfaktoren und Stimmkrankung. Hamburg: Verwaltungs- Berufsgenossenschaft VBG. (=CCall-Report 2)
- Stock, Eberhard (1987): Ergebnisse der Wirkungsforschung im Bereich von Stimme und Artikulation. In: Krech, Eva-Maria / Suttner, Jutta / Stock, Eberhard (Hg.): Ergebnisse der Sprechwirkungsforschung. Halle: Martin-Luther-Universität, S. 50-124. (= Kongress- und Tagungsberichte der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg 19/F 67)
- Stock, Eberhard (1991): Grundfragen der Sprechwirkungsforschung. In: Krech, Eva-Maria / Richter, Günther / Stock, Eberhard / Suttner, Jutta (Hg.): Sprechwirkungsforschung. Grundfragen, Methoden und Ergebnisse ihrer Forschung. Berlin: Akademie Verlag, S. 9-58.
- Stock, Eberhard (2007): Methodologie in der Sprechwissenschaft. In: Bose, Ines (Hg.): Sprechwissenschaft – 100 Jahre Fachgeschichte an der Universität Halle. Frankfurt. a.M. u.a.: Peter Lang, S. 65-85. (= HSSP 22)
- Szymenderski, Peggy (2004): Der Kunde als Belastungsfaktor. Personenbezogene Dienstleistungsarbeit im Call Center. In: Dunkel, Wolfgang / Voß, Günter G. (Hg.) Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. München und Mering: Hampp-Verlag, S. 161-180. (= Arbeiten und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft 6)
- Timm, Elke (2007): Arbeit im Call Center – Tätigkeitstrukturen, Belastungen und Ressourcen. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Timm, Elke / Wieland, Rainer (2002): Begrenzte Möglichkeiten für die Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung im Call Center? In: Kutzner, Edelgard / Kock, Klaus (Hg.): Dienstleistungsarbeit am Draht – Ergebnisse und Perspektiven der Call Center Forschung. Dortmund: sfs – Landesinstitut Sozialforschungsstelle Dortmund, S. 56-64. (= sfs Beiträge aus der Forschung 127)
- Unger, Angela (2016): Der Einfluss der Unternehmensidentität auf betriebliche Auswertungsgespräche. In: Unger, Angela (Hg.): Sprechen in unterschiedlichen Kontexten: Radio, Wirtschaft, Theater, Fremdsprachenunterricht. S. 107-122.
URN: nbn:de:gbv:3:2-55805 (= Reflexionen des Gesellschaftlichen in Sprache und Literatur. Hallesche Beiträge 5)
- Unger, Angela / Altstadt Maximilian / Gebauer Marie Luise (2015): Messung kontinuierlicher Hörerbewertungen mit dem CRDI. In: Bose, Ines (Hg.): Radio, Sprache, Klang. Forschungen zur Radioästhetik und Radioidentität. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 239-262. (= SPIEL. Neue Folge. Eine Zeitschrift zur Medienkultur)
- VGB (Hg.) (2009): Stimmtraining im Call Center. Tipps zur Pflege der Stimme am Arbeitsplatz. Hamburg: VBG Verwaltungs- Berufsgenossenschaft. (= CCall Pocket Info)

- Vielmetter, Georg / Stöpfeshoff, Simon (2002): Integriertes Personalmanagement in Call-Centern. In: Menzler-Trott, Eckart / Hahnel, Markus (Hg.): Call Center Evolution. Standards für effiziente Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen. München: Verlag Franz Vahlen, S. 109-127.
- Voswinkel, Stephan (2000): Das mcdonaldistische Produktionsmodell – Schnittstellenmanagement interaktiver Dienstleistungsarbeit. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Berlin: Edition Sigma, S. 177-201.
- Voß, Günther G. (2006): Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft. In: Habscheid, Stephan et al. (Hg.) Über Geld spricht man... Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 21- 42.
- Wahlen, Jack / Wahlen, Marylin / Handerson, Kathryn (2002): Improvisational choreography in teleservice work. In: British Journal of Sociology 53/2, S. 239-258.
- Wahren, Heinz-Kurt E. (1987): Zwischenmenschliche Kommunikation und Interaktion in Unternehmen. Berlin, New York: de Gruyter.
- Walther, Mathias (2011): Automatische Bewertung der Gesprächsqualität auf Basis mehrstufiger Modelle stimmlicher Merkmale – Zwischenbericht über ein Forschungsprojekt. In: Bose, Ines / Neuber, Baldur (Hg.): Interpersonelle Kommunikation: Analyse und Optimierung. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang, S. 313-319. (= HSSP 39)
- Walther, Mathias (2017): Automatische Erkennung paralinguistischer Merkmale zur Bewertung der Gesprächsqualität in Callcentern. Zweistufige maschinelle Klassifikation mittels multipler Lernverfahren und perceptiver Kriterien. Dissertation. Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. (Mskr.)
- Walther, Mathias / Beier, Frances T. / Mellouli, Taïeb / Neuber, Baldur (2016a): „Automatische Klassifikation des Ersteindrucks der Gesprächswahrnehmung bei ungeschulten Hörern“. In: Jokisch, Oliver (Hg.): Konferenzband Elektronische Sprachsignalverarbeitung (ESSV) 2016. Dresden: TUDpress, S. 93-100. (= Studentexte zur Sprachkommunikation)
- Walther, Mathias / Jokisch, Oliver / Mellouli Taïeb (2016b): Two-stage Decision Trees for Automatic Likability Classification. In: Draxler, Christoph / Kleber, Felicitas (Hg.): Tagungsband der 12. Tagung Phonetik und Phonologie im deutschsprachigen Raum 12, S. 219 – 223.
- Walther, Mathias / Mellouli Taïeb (2017): Intelligente Systeme zur Bewertung der Gesprächsqualität im Callcenter – Stand der Forschung und experimentelle Ergebnisse. In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.): Dialogoptimierung in der Telekommunikation. Berlin: Frank & Timme, S. 155-168. (Mskr.) (= SSP 9)
- Walther, Mathias / Neuber, Baldur / Jokisch, Oliver / Mellouli, Taïeb (2015): „Towards a Conversational Expert System for Rhetorical and Vocal Quality Assessment in Call Center Talks“. In: SLaTE – Speech and Language Technology in Education, S. 29-34.

- Watts, Richard J. (2005): Linguistic politeness research: Quo vadis? In: Watts, Richard J. / Ide, Sachiko / Ehlich, Konrad (Hg.): *Politeness in Language. Studies in its History, Theory and Practice*. Berlin, New York: de Gruyter, S. xi-xlvi.
- Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson, Don D. (1990): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen. Paradoxien*. 8. Aufl., Bern, Stuttgart, Toronto: Verlag Hans Huber.
- Werlen, Iwar (1984): *Ritual und Sprache – zum Verhältnis von Sprechen und Handeln in Ritualen*. Tübingen: Narr.
- Wolf, Ulrike / Nuncic, Manfred (2012): Projektbericht „Fraud Prevention Month - FPM 2012“ Cold Calling – Unerbetene Werbeanrufer. Verein für Konsumenteninformation. als PDF abgerufen am 08.08.2016 unter:
http://www.konsumentenfragen.at/cms/konsumentenfragen/attachments/0/8/5/CH0948/CMS1357829206306/cold_calling_final_1.pdf
- Wulf, Karsten (2006): Aspekte und Trends im Qualitätsmanagement. In: Wulf, Karsten / Oettl, Robert (Hg.): *Qualitätsmanagement im Customer Care Center*. Osnabrück: buw Holding GmbH, S. 1-23.
- Zarend, Anne (2015): Höflichkeit in der interkulturellen Kommunikation Russisch – Deutsch. Sprechwissenschaftliche Untersuchungen zum Höflichkeitsgrad in telefonischen Servicegesprächen. Berlin: Frank & Timme. (= SSP 1)
- Zilliken, Franziska (1991): *Beziehungskonstituierende Wirkungen des Sprechausdrucks*. Frankfurt a.M. u.a.: Peter Lang.
- Zuckerman, Marvin (1979): *Sensation Seeking: Beyond the optimum level of arousal*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Unveröffentlichte Quellen aus dem Forschungsbereich

- Beier, Frances (2015): Untersuchung zum Ersteindruck von Sprechereigenschaften. Eine CRDI-gestützte Sprechwirkungsstudie an Telefongesprächen aus dem Gesundheitswesen. Masterarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Birner, Anne (2010): Routine in der professionellen Telefonie. Diplomarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Bartusch, Maja (2013): Untersuchung zum Einfluss sprecherisch-stimmlicher Merkmale von Callcenteragentinnen auf den Erfolg bei Kundengesprächen. Diplomarbeit, Humboldt-Universität zu Berlin. (unveröff. Mskr.).
- Echterhoff, Annelie (2016): Sprechwissenschaftlich-gesprächsanalytische Untersuchung telefonischer Kundengespräche. Bachelorarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Englich, Sara (2010): Die Bedeutung von Gesprächseröffnung und Gesprächsbeendigung in professionellen Telefongesprächen. Bachelorarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Finck, Gesine (2010): Prävention von Stimmgefährdungen und Stimmstörungen bei Call-Center-Agenten – Untersuchung zur Stimmbelastung von Call-Center-Agenten, Ermittlung von Stimmgefährdungen im Call-Center. Diplomarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Gürtler, Luise (2013): Beschreibung gängiger Coachingkonzepte und -methoden in der Aus- und Weiterbildungspraxis von Callcenteragenten. Bachelorarbeit Halle (Saale). (unveröff. Manuskript)
- Jonas, Benjamin (2010): Analyse argumentativer Strukturen in professionellen Telefongesprächen am Beispiel von Verkaufsgesprächen. Bachelorarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Lägel, Eileen (2014): Analysen und Überlegungen zu ausgewählten Thesen im Ratgeberbereich der professionellen Telefonie. Masterarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Li, Yumin (2010): Konflikte in professionellen Telefongesprächen – Über die Herstellung von Interkulturalität durch Wissensasymmetrien und deren Zusammenhänge mit Kommunikationsstörungen. Bachelorarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Meier, Madeleine (2012): Pilot-Studie zur Korrelation von Sprechausdrucksmerkmalen und den Persönlichkeitseigenschaften Natürlichkeit und Glaubwürdigkeit. Seminararbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Melchior, Christine (2008): Stimmtraining im Call-Center. Diplomarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)

- Mellerowicz, Isabel (2012): Wissenschaftlich-phonetische Untersuchung von Callcentergesprächen bezüglich der Merkmale Kompetenz und Sicherheit. Seminararbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Meyer, Tillmann (2011): Soziale Rollen als Sprechrollen in der professionellen Telefonie. Diplomarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Mielau, Sebastian (2009): Emotionale Sprechweisen in Callcenter-Gesprächen. Diplomarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Müller, Magdalena (2012): Zusammenhang von Sprechausdrucksmerkmalen und Eigenschaftszuschreibungen in Callcenter-Gesprächen am Beispiel von Kooperativität und Freundlichkeit. Seminararbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Nenoff, Hans (2009): Sprechausdrucksmerkmale in der professionellen Telefonie. Untersuchungsmethodologische Aspekte. Diplomarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Pietschmann, Benjamin (2013): Von der Datensammlung zum Datenbanksystem – Entwicklung einer digitalen Sammlung gesprochener Sprache für das Hallesche Korpus telefonischer Kundengespräche. Bachelorarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Reichling, Anne (2016): Fallstudie zu argumentativen Strukturen in der professionellen Telefonie. Eine Untersuchung der Topik in Kunden-Service-Gesprächen. Bachelorarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Rocholl, Josefine (2008): Zur Wahrnehmung des Sprechausdrucks bei Gesprächspassagen zur Produktvorstellung in der Telekommunikation. Dipl.-arbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Röll, Claudia (2010): Terminvereinbarungsgespräche der Sparkasse. Eine linguistische Untersuchung der Gesprächsleitfäden für die telefonische Kundenansprache am Beispiel der S Direkt-Marketing GmbH & Co. KG. Magisterarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Rohlfing, Lilith (2016): Optimierungsmöglichkeiten im Callcentercoaching – Aspekte aus dem Systemischen Ansatz. Bachelorarbeit Halle (Saale). (unveröff. Manuskript)
- Rothe, Ingmar (2009): les=ichs=ihn nochm^Al vor [frau rEIsEr].// [kei] kEIn pro^blEm.// Spontaneität und *scripting* – sprachliche und sprecherische Orientierung im skriptbasierten Verkauf am Telefon. Diplomarbeit Halle (Saale). (unveröff. Manuskript)
- Sachse, Tobias (2010): Intonatorische Besonderheiten in den Sprechausdrucksweisen von Call-Center-Agenten während Selbstidentifikations- und Begrüßungssequenzen in der Outbound-Telefonie. Diplomarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Seidel, Kerstin / Ulrich, Berit (2002): Kommunikationstrainings in der freien Wirtschaft am Beispiel der Ausbildung / Weiterbildung ‚Call-Center-Agent mit TÜV-Zertifikat‘. Dipl.-arbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)

- Seißler, Lilian (2009): Bedarfsermittlung gesprächsrhetorischer Schulung von russischen Callcenter- Agent/inn/en mit Berufssprache Deutsch. Diplomarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Schwitzke, André (2013): Prosodische Merkmale von Reklamationen in der telefonischen Kundenbetreuung. Bachelorarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Ünk, Isabell (2015): Potenzial des E-Learning für die Stimmarbeit im Call-Center – Möglichkeiten, Grenzen und Adaptation von Stimmübungen für ein Stimm-E-Learning-Programm in der professionellen Telefonie. Diplomarbeit. Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Walther, Mathias (2017): Automatische Erkennung paralinguistischer Merkmale zur Bewertung der Gesprächsqualität in Callcentern - Zweistufige maschinelle Klassifikation mittels multipler Lernverfahren und perzeptiver Kriterien. Dissertation. Universität Halle (Saale). (Mskr.)

Ratgeberliteratur

- Ambiel, Bernd / Schwalbe, Heinz (1992): Besser telefonieren – mehr verkaufen. 3. Aufl., Freiburg im Breisgau: Rudolf-Haufe-Verlag.
- Arndt, Roland (2006): Menschen gewinnen per Telefon. Erfolgreicher mit Kreativität und Intuition. 4. Aufl., Regensburg, Berlin: Walhalla Fachverlag.
- Backwinkel, Holger / Sturtz, Peter (2015): Telefonieren – professionelle Gesprächstechniken. 4. Aufl., Freiburg im Breisgau: Rudolf-Haufe-Verlag.
- Barth, Frieder (2001): Telefonieren mit Erfolg: Die Kunst des richtigen Telefonmarketing. 2. Aufl., München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Berger, Werner / Rinner, Angelika (2008): BestCaller. Handbuch für professionelles Telefonieren. Zürich: Orell Füssli.
- Bergevin, Réal / Leland, Karen / Bailey, Keith (2009): Professionell telefonieren für Dummies. Weinheim: WILEY-VCH Verlag.
- Duden. Professionelles Telefonieren (2011). Mannheim: Dudenverlag.
- Fischer, Claudia (2010): telefonpower. 4. Aufl., Offenbach: Gabal.
- Höbl, Andrea (2015): Überzeugend und erfolgreich am Telefon. Das Kompakttraining für zielorientiertes Telefonieren. München: C.H. Beck.
- Köpf, Johannes (1998): Call Center Concept. Praxishandbuch erfolgreiches Telefonmarketing. Neuwied: Luchterhand.
- Krumm, Rainer / Geissler, Christian (2010): Outbound-Praxis. Aktives Verkaufen am Telefon erfolgreich planen und umsetzen. 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien.
- Leicher, Rolf (2003): Der professionelle Telefonkontakt mit Kunden. Was erfolgreiche Mitarbeiter besser machen. (= Kontakt & Studium 648) Renningen: expert verlag.

- Literski, Andree (2006): Kunden gewinnen am Telefon. Akquise mit der Puls60-Methode. München: Rudolf-Haufe-Verlag.
- Menzler-Trott, Eckart (2002): Das Telefonhandbuch für ein Qualitätsprodukt „Telefongespräch“. In: Menzler-Trott, Eckart / Hahnel, Markus (Hg.): Call Center Evolution. Standards für effiziente Kunden- und Mitarbeiterbeziehungen. München: Verlag Franz Vahlen, S. 158-275.
- Thieme, Kurt H. / Steffen, Wolfgang (1999): Call Center: Der professionelle Dialog mit Kunden. Landsberg, Lech: MI - Verlag Moderne Industrie.

Internetquellen

Internetquelle 1:

<https://callcenter-verband.de/wp-content/uploads/2011/09/PM-CC-Branche-im-Aufwand-22.03.12.pdf> (03.01.2015)

Internetquelle 2:

https://callcenter-verband.de/wp-content/uploads/2011/09/CCW_Executive-Summary_2013-English.pdf (04.01.2015)

Internetquelle 3:

<https://callcenter-verband.de/wp-content/uploads/2011/09/Arbeiten.pdf> (04.01.2015)

Internetquelle 4:

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Preise/ErzeugerpreisindizesDienstleistungen/Tabellen/BrancheninfoMarktMeinungsforschung.pdf> (21.08.2014)

Internetquelle 5:

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/rationalisierung/rationalisierung.htm> (17.02.2015)

Internetquelle 6:

<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/standardisierung/standardisierung.htm> (03.02.2015)

Internetquelle 7:

<http://www.corporate-identity-management.de/seite-6.html> (24.02.2015)

Internetquelle 8:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/corporate-identity.html> (24.02.2015)

Internetquelle 9:

<http://agd.ids-mannheim.de/folker.shtml> (29.08.2016)

Internetquelle 10:

http://agd.ids-mannheim.de/download/FOLKERTranskriptionshandbuch_preview.pdf (29.08.2016)

Internetquelle 11:

<http://www.r-project.org> (15.10.2016)

Internetquelle 12:

<http://www.fon.hum.uva.nl/praat/> (23.12.2016)

Internetquelle 13:

<https://www.davero.de/wissen-forschung/emotionserkennung-im-kundendialog.html>
(26.12.2016)

Internetquelle 14:

<https://www.precire.com/de/technologie/> (26.12.2016)

Internetquelle 15:

<http://www1.ids-mannheim.de/prag/callcenter.html> (28.12.2016)

Internetquelle 16:

http://www.ccall.de/download_dat/Stimmtraining.pdf (20.11.2016)

Internetquelle 17:

http://www.vbg.de/DE/3_Praevention_und_Arbeitshilfen/1_Branchen/16_Zusaetzliche_Branchen/Call_Center/call_center_node_neu.html (20.11.2016)

Internetquelle 18:

http://www.vbg.de/DE/3_Praevention_und_Arbeitshilfen/1_Branchen/16_Zusaetzliche_Branchen/Call_Center/3_Medienangebot/Medienangebot_node.html (20.11.2016)

Internetquelle 19:

<http://www.tekomedia.de/index.php?id=82> (20.11.2016)

Internetquelle 20:

<http://www.baua.de/de/Themen-von-A-Z/Modellprogramm/Call-Center.html>
(20.11.2016)