

***°hh hh° also von KUNDenfreundlich halt ich da nicht viel bei ihnen;*  
Analyse und Optimierung von Callcenterkommunikation am Beispiel  
von telefonischen Reklamationsgesprächen.**

**Ines Bose / Katja Bößhenz / Judith Pietschmann / Ingmar Rothe**

*Abstract*

Der Beitrag stellt einen Ausschnitt aus aktuellen Forschungen zur *Analyse und Optimierung der mündlichen Kommunikation in Callcentern* (Callcenterkommunikation) vor. Gegenstand sind sowohl die Beschreibung und Analyse von Gesprächsverläufen und den darin wiederkehrenden Problemen als auch die Entwicklung und Konzeptualisierung von wissenschaftlich gestützten Trainings zur Vermittlung von kommunikativer Kompetenz. So können systematisch Kriterien für das Gelingen und Scheitern erfolgreicher und effizienter Kundengespräche erfasst und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Im vorliegenden Artikel geht es konkret darum, wie in Servicegesprächen (Reklamationsgesprächen) aus dem Inboundbereich eines Callcenters Kunden(un)zufriedenheit entsteht bzw. hergestellt wird, wie sie kommunikativ-pragmatisch bearbeitet bzw. nicht bearbeitet wird und welche Rolle insbesondere sprachliche und sprecherische Ausdrucksweisen und -mittel für die Interaktionsdynamik im Gesprächsverlauf spielen. Der Beitrag schließt mit einer Reflexion über Möglichkeiten einer trainerischen Intervention. Dabei werden auch die Grenzen der Trainingspraxis in Callcentern deutlich gemacht, insbesondere dort, wo diese an den strukturellen und institutionellen Rahmenbedingungen scheitert.

*Keywords:* Callcenterkommunikation, institutionelle Kommunikation, Kundenzufriedenheit, Reklamationsgespräch, stimmlich-artikulatorischer Ausdruck, Trainingskonzepte, Gesprächstraining,

*English Abstract*

The paper presents results of current research in *Analysis and optimization of oral communication in call centers*. It describes and analyzes two main issues: On the one hand the progression of conversations, including recurring challenges, on the other hand the development and conceptualization of research-based training in order to convey communicative competence. From this analysis we derive criteria and recommendations for the implementation of successful and efficient communication with customers, as well as criteria predicting its failure.

The article specifically describes the causes of customer (dis)satisfaction during inbound calls to the customer complaints department of call centers and how (dis)satisfaction is addressed on a communicative-pragmatic level. Specifically, we characterize the role of verbal means and vocal delivery for the dynamic of interaction during the course of a conversation. The article concludes with a reflection on training intervention opportunities and their limitations, especially in call centers where structural and institutional boundaries restrict these opportunities.

*Keywords:* oral communication in call centers, institutional communication, customer satisfaction, customer complaints, vocal delivery, training

1. Einführung
2. Callcenter: Kommunikationsarbeit an der Grenzstelle
3. Forschungsprojekt "Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation"
  - 3.1. Zielstellung
  - 3.2. Forschungsgegenstände
4. Exemplarische Analyse eines Reklamationsgesprächs
  - 4.1. Korpus
  - 4.2. Methode
  - 4.3. Exemplarische sequenzielle Analyse
    - 4.3.1. Gesprächseröffnung: Begrüßung und erste Problemnennung
    - 4.3.2. Anliegenformulierung
    - 4.3.3. Problemexplikation und voreiliges Bearbeitungsangebot
    - 4.3.4. Ablehnen von Anliegen ohne Begründung oder unter Berufung auf unternehmensbedingte Handlungsrestriktionen
    - 4.3.5. Ignorieren von Kundenäußerungen zugunsten von Angaben in der Firmendatenbank
    - 4.3.6. Anzweifeln der Glaubwürdigkeit
    - 4.3.7. Fehlende Empathie
    - 4.3.8. Gelegentliche Deeskalationsversuche mittels Sprechausdruck
    - 4.3.9. Gesprächsabschluss
5. Analyseergebnisse
  - 5.1. Allgemeine Beobachtungen
  - 5.2. Sequenzielle Analyse – Gespräch 1
  - 5.3. Fallübergreifende Beobachtungen – Gespräche 2 und 3
6. Ausgangslage – Aktuelle Trainingspraxis in Callcentern
  - 6.1. Trainingsbedingungen und Trainingsinhalte
  - 6.2. Trainingsmethoden
  - 6.3. Problematisierung
7. Schwerpunkte eines Beratungs- und Trainingskonzepts
  - 7.1. Einsatz von authentischen Aufnahmen und Transkripten im Training
  - 7.2. Ziele, Inhalte und Methoden eines Gesprächstrainings
    - 7.2.1. Trainingsziele
    - 7.2.2. Trainingsinhalte und Trainingsmethoden
8. Fazit
9. Literatur
10. Anhang

## 1. Einführung

Die Qualität der mündlichen Kommunikation gehört zu den wohl kritischsten Erfolgsfaktoren für die Arbeit von Callcentern. Das Gespräch stellt den Kernprozess in deren Dienstleistungsarbeit dar und gilt zugleich als die zentrale Schnittstelle zwischen Auftraggebern und Kunden. Die Inanspruchnahme der Dienstleistungen eines Callcenters ist heutzutage für viele Firmen das zentrale Instrument des Kundenkontakts in den Bereichen Marketing, Verkauf, Service und Reklamation. Callcenterunternehmen bezeichnen sich selbst gern als Experten für Kommunikation und garantieren gute Kundenbetreuung und hohe Kundenzufriedenheit. Dennoch stehen Callcenter bzw. die über Callcenter abgewickelte Kundenkommunikation bei den Kunden zunehmend in einem schlechten Ruf.

Die Herstellung von Kundenfreundlichkeit bzw. Kundenzufriedenheit als wesentlicher Bestandteil der Gesprächskompetenz von Callcenteragenten bildet den Gegenstand des folgenden Beitrags. Am Beispiel eines telefonischen Reklamationsgesprächs werden das interaktive Aushandeln eines gemeinsamen Problemverständnisses, divergierende Vorstellungen über den Ablauf der Problembearbeitung, damit zusammenhängende Rollen- und Beziehungskonstellationen sowie die damit verbundenen Auswirkungen auf das Gesprächsverhalten von Agentin und Kunde betrachtet. Die nachfolgenden Ausführungen und Analysen sollen zeigen, inwieweit die beobachteten Störungen auf das kommunikativ unangemessene Verhalten der Agentin zurückzuführen sind. Zugleich soll herausgearbeitet werden, welche strukturell bedingten Störungen im Gespräch zutage treten. Besonderen Fokus legen wir in den Analysen auf die kommunikative Funktion bzw. Dysfunktion des stimmlich-artikulatorischen Ausdrucks der Agentin. Als Voraussetzung werden dazu das Konzept des Sprechausdrucks und die darüber ablaufenden Prozesse der Muster- und Persönlichkeitszuschreibung diskutiert.

Die Autor/inn/en des Beitrags nähern sich dem Untersuchungsgegenstand aus unterschiedlichen Perspektiven, die in Fragestellung, Analyseschwerpunkte und Ergebnisinterpretation einfließen. Zusammengeführt werden dabei sowohl die analytische Perspektive von Gesprächsforscher/inne/n mit z. T. soziologischem Hintergrund und linguistischer bzw. sprechwissenschaftlicher Schwerpunktsetzung als auch die erfahrungsbasierte Perspektive eines Callcentermitarbeiters und -trainers mit dem Schwerpunkt Personalentwicklung und dem entsprechenden Organisationswissen.

Zunächst soll aus erfahrungsbasierter Perspektive die Dilemmasituation beschrieben werden, die in der Arbeits- und Trainingspraxis in Callcentern herrscht und an der sowohl eine kompetente und situationsangemessene Gesprächsführung durch die Agenten als auch eine trainerische Vermittlung von Gesprächskompetenz oft genug scheitern.

## **2. Callcenter: Kommunikationsarbeit an der Grenzstelle**

Callcenterdienstleistung – im Sinne professionalisierter Kommunikation mit Endverbrauchern – ist für viele Unternehmen heutzutage das zentrale Instrument des Kundenkontakts. Die Kundenansprache erfolgt dabei inzwischen nicht mehr nur mündlich, via Telefon, sondern schöpft auch zunehmend jüngere Kommunikationswege und -mittel aus, wie z. B. E-Mail und *Social Network*. Die telefonische Kundenansprache ist jedoch nach wie vor zentrales Instrument der Kundenbetreuung. Die gilt für die gesamte Callcenterbranche. Hier machen eigenständige Unternehmen, sogenannte "externe Callcenter", Kundenkommunikation als Dienstleistung zum Produkt. Rationalisiert und professionalisiert soll so die Kundendienstleistung zu Effektivitäts- und Wirtschaftlichkeitssteigerung der auftraggebenden Unternehmen beitragen. Die meisten Unternehmen greifen daher insbesondere für die breite, nicht hochspezifizierte Kundenansprache auf die Dienstleistung externer Callcenterunternehmen zurück. Kundenserviceleistungen wie Auskunft, Beratung, Helpdesk oder Reklamation, aber auch Marketing und Kundenbindung werden also von externen Kundenberatern (Callcenteragenten) abgewickelt. Den wenigsten Kunden ist diese Organisationsstruktur bei der

Telefonanwahl der Servicenummer einer Firma bewusst. Sie gehen davon aus, dass sie im Unternehmen selbst anrufen und die Person am anderen Ende der Leitung Teil bzw. Mitarbeiter des Unternehmens ist. Der Kundenberater sieht sich hingegen in seinem Arbeitsalltag mit den Anrufen verschiedenster Kunden unterschiedlicher Unternehmen konfrontiert, denen er glaubhaft vermitteln soll, sie sprächen mit einem kompetenten Mitarbeiter des eigentlichen Unternehmens. Die Auftraggeberunternehmen selbst haben wenig Interesse daran, ihren Kunden dieses Outsourcing transparent zu machen. Die Befürchtung, das Vertrauen der Kunden in die Qualität der Kundenbetreuung und das Unternehmen nachhaltig aufs Spiel zu setzen oder gar zu verlieren, scheint vielfach begründet. Also wird dieses Ausgliedern ganzer Kommunikationsbereiche in externen Callcentern an Fremdunternehmen bewusst zu verschleiern versucht.

Immer weniger Unternehmen etablieren in unternehmensinternen und zumeist selbstständigen Organisationseinheiten eigene, sogenannte "interne Callcenter". Hier wird dann der hochspezifizierte Teil der Kundenkommunikation abgewickelt, der hohe Fachkompetenz und Einsicht in alle relevanten und oft sensiblen Kundendaten erfordert. Diese Arbeit übernehmen dann auch tatsächlich Unternehmensinterne, also Fachkräfte des jeweiligen Unternehmens.

Für die breite Masse der Mitarbeiter externer Callcenter trifft der Begriff der Grenzstellenarbeit zu (vgl. Holtgrewe/Kerst 2002). D. h. die Kundenberater im Callcenter stellen den Kontakt zwischen Auftraggeberunternehmen und Kunden her, repräsentieren dabei den jeweiligen Auftraggeber und arbeiten somit an der Grenzstelle zwischen Produzent und Endverbraucher. Der Kontakt zum Kunden erfährt damit eine hohe Professionalisierung, die die Bedeutung der Kommunikationsarbeit unterstreicht. Hersteller und Dienstleistungsanbieter werden nach der Qualität ihrer Hotlines bewertet, die Kundenzufriedenheit spielt für das Image der Unternehmen eine wichtige Rolle. Untersuchungen zeigen, wie Agenten sich dem Problem ausgesetzt sehen, permanent zwischen widersprüchlichen Leitbildern (wie Kundenorientierung vs. Prozessoptimierung; Standardisierung vs. Authentizität) vermitteln zu müssen (vgl. Habscheid 2003; Habscheid et al. 2006). So ist für die Hotlinemitarbeiter selbst die adäquate Hilfe für den Kunden oft sehr hoch priorisiert. Andererseits wollen und müssen sie Beratungs- und Kompetenzgrenzen einhalten und ihre Bearbeitungszeiten kontrollieren; sie müssen permanent abwägen zwischen Kundenbedarf, Unternehmensinteresse und vorgegebenem Bearbeitungsprozess. Die Aufgabe am Telefon besteht also auch darin, zwischen unter Umständen diametral entgegengesetzten Interessen zu vermitteln.

Forschungen zur Callcenterkommunikation stammen v. a. aus Psychologie, Soziologie, Wirtschaftswissenschaft und Arbeitsmedizin. Die bisherigen Untersuchungen zeigen, dass die Personalauswahl meist auf psychologischen Auswahlkriterien beruht, jedoch nur selten auch speziell kommunikative Kompetenzen berücksichtigt, und dass kaum eine systematische Qualifizierung der Agenten in Bezug auf kommunikative Kompetenzen stattfindet (vgl. Sust/Lazarus 2002; Timm 2007). Angesichts der großen Bandbreite der bearbeiteten Hotline-Themen und der etablierten Dienstleister am Markt lassen sich diese Befunde jedoch nur schwerlich generalisieren. Assessment-Center mit kommunikativen Bestandteilen stehen Informationsveranstaltungen mit anschließendem Probearbeiten gegenüber; Personalentwicklungsprogramme gibt es ebenso wie Leitfadenvorgaben, die lediglich abgelesen werden sollen (vgl. Rothe 2009). Vor dem Hintergrund zu-

nehmender Online-Möglichkeiten darf spekuliert werden, dass in einem technologieaffinen Bereich wie der Kommunikationsdienstleistung künftig auch E-Recruitment- und E-Learning-Systeme Anwendung finden. Deren Aussage- bzw. Befähigungspotential erscheint jedoch zumindest zurzeit noch fragwürdig.

Öffentlich vielfach kritisiert werden äußere Arbeitsbedingungen wie relativ niedrige Bezahlung, hoher psychischer Stress durch permanenten Leistungsdruck und Kontrolle, geringe Steuerungsmöglichkeit, uniforme Standardisierung und ungünstige Arbeitsbedingungen im Großraumbüro, die zu einer hohen Unzufriedenheit, zu häufigen Erkrankungen und einer überdurchschnittlichen Fluktuation unter den Mitarbeitern führen (Hild/Beck 2002; Sust/Lazarus 2002; Kleemann/Matuschek 2003; Timm 2007). Hartung (2004 a; b) verweist z. B. darauf, wie organisationale Rahmenbedingungen, mangelnde Schulung und fehlerhafte Personalauswahlkriterien systematisch Kommunikationsprobleme nach sich ziehen. Pawelczyk (2005) zeigt, welche Schwierigkeiten sich aus der Vorgabe bestimmter Kommunikationsideologien ergeben, wenn diese mit der gleichzeitigen Verpflichtung zur effizienten Problembearbeitung und zu kulturellen Konventionen konfliktieren. Diese Konflikte können für Callcenter gravierende Folgen haben.

Dass selbst kleine Spielräume der Kommunikationsgestaltung in relativ normierten Callcenterkommunikation-Kontexten von Agenten individuell genutzt werden, weist Bendel (2006) eindrucksvoll am Beispiel des Telefonbanking nach. Auch Rothe (2011) zeigt die Ambivalenz von Arbeitsbedingungen und -anforderungen, die durch flexibles individuelles Agieren in der konkreten Gesprächssituation einerseits und durch kontrolliert-exaktes Reproduzieren von Vorgaben andererseits gekennzeichnet ist.

Für die Analyse von Servicegesprächen heißt das, dass sich im kommunikativen Vollzug strukturelle bzw. institutionelle Probleme zeigen können oder, anders formuliert, dass ein Problem an der Oberfläche des Gesprächs nicht immer zweifelsfrei als kommunikatives identifiziert werden kann. Gleichwohl liegt hierin nicht ausschließlich ein Problem, sondern auch eine Chance. Denn im Umkehrschluss kann in der Analyse zutage treten, in welcher Weise suboptimale Strukturen oder Prozesse den kommunikativen Vollzug beeinträchtigen (vgl. Bendel-Larcher 2011:339).

### **3. Forschungsprojekt "Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation"**

#### **3.1. Zielstellung**

Das Projekt *Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation*, das in Kooperation zwischen der Abteilung Pragmatik am Institut für Deutsche Sprache Mannheim und dem Seminar für Sprechwissenschaft und Phonetik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg durchgeführt wurde,<sup>1</sup> reagiert auf den umfangreichen Forschungs- und Trainingsbedarf in der professionellen Telefonie. Es ist im Umfeld sprechwissenschaftlicher und gesprächsanalytischer Untersuchun-

---

<sup>1</sup> Projektmitarbeiter/innen: Arnulf Deppermann, Martin Hartung (Projektleitung IDS); Baldur Neuber, Ursula Hirschfeld, Ines Bose (Projektleitung MLU); Katja Bößhenz, Elmar Tammer (Mitarbeiter IDS), Judith Pietschmann (Mitarbeiterin MLU).

gen zur Telekommunikation angesiedelt (vgl. dazu den Forschungsbericht von Hirschfeld/Neuber 2011:9-27), in denen vor allem nach Einflussfaktoren und Gelingensbedingungen erfolgreicher Kundenkommunikation in Callcentern geforscht wird. Im Mittelpunkt steht der Gesprächsprozess, dabei interessiert insbesondere das Ineinandergreifen von sprachlicher und sprecherischer Ebene in unterschiedlichen Gesprächstypen. Anhand von authentischen Gesprächsaufnahmen werden grundlegende Anforderungen der Callcenterkommunikation sowie wiederkehrende Probleme und Kriterien für gelungene vs. gescheiterte Gespräche und Gesprächsstrategien rekonstruiert. Diese Rekonstruktion ist die Voraussetzung für die wissenschaftliche Fundierung von Konzepten zur Ausbildung und Mitarbeiterqualifizierung im Bereich des Dialogmarketings und damit für dessen Professionalisierung. Die Untersuchungen erstrecken sich vornehmlich auf besonders relevante Gesprächstypen wie Verkaufs-, Service-, Reklamationsgespräche und Gespräche zur Kundenrückgewinnung.

### **3.2. Forschungsgegenstände**

Im Folgenden werden Forschungsgegenstände des Projekts aufgeführt, die für den vorliegenden Artikel relevant sind. Die hier skizzierten Forschungsaspekte können als wesentliche Teilkompetenzen einer Gesprächsfähigkeit bzw. kommunikativen Kompetenz betrachtet werden, die bei einer erfolgreichen und zufriedenstellenden Bearbeitung von Kundenanliegen in Callcentern notwendig sind. Sie können helfen, die Agenten, im Rahmen der von Projektleitung und Auftraggebern vorgegebenen Gesprächs- und Prozessstandards, für Kundenanliegen und Situationsspezifika zu sensibilisieren.

#### Kundenunzufriedenheit und Emotionsverstehen

Kommunikationsprobleme entstehen oftmals dadurch, dass Callcenteragenten Unzufriedenheitsdemonstrationen oder negative Emotionen des Kunden nicht richtig erkennen und dementsprechend nicht angemessen kommunikativ bearbeiten. Untersuchungen zeigen, dass Kunden Frustration oft in abgeschwächter Form äußern und explizite Bewertungen vermeiden (vgl. Hood/Forey 2008). Kommunikativ inadäquates Verhalten von Seiten der Kundenberater kann zusätzliche negativ emotionale Kundenreaktionen provozieren; z. B. Enttäuschung, Verärgerung, Gereiztheit, Schuldzuweisung.

Zu untersuchen ist hier, an welchen Stellen im Gespräch Kundenunzufriedenheit geäußert wird und ob bestimmte Gesprächsphänomene typische Quellen von Unzufriedenheit bilden. Darüber hinaus ist zu analysieren, welche verschiedenen Ausdrucksformen zur Demonstration von Kundenunzufriedenheit auftreten. Das angewandte Ziel besteht in einer Steigerung der Empathiefähigkeiten der Agenten und in der Vermittlung entsprechender Gesprächsstrategien.

#### Transparenz und Verständlichkeit

Die Callcentermitarbeiter verfügen über ein Experten- oder Insiderwissen, was die organisationsspezifischen Abläufe der Anliegensbearbeitung betrifft. Dies gilt in besonderem Maße für Inboundtelefonate, d. h. vom Kunden initiierte Anrufe z. B. bei Beratungsbedarf oder im Reklamationsfall. In diesen Fällen sind bereits zu

Gesprächsbeginn mehrere Arbeitsschritte zur Identifizierung und Authentifizierung des Kunden erforderlich, deren Notwendigkeit und sequenzielle Folge für Kunden oftmals nicht einsichtig sind. Diese Wissensasymmetrien können dazu führen, dass Wissen nicht oder in unzureichend transparenter Weise transferiert wird und Verständnisprobleme auftreten.

Das angewandte Ziel liegt in der Sensibilisierung für die unterschiedlichen Perspektiven der am Gespräch beteiligten Partner, für den damit verbundenen Wissenshintergrund und für die Erarbeitung von Strategien zur Verständnissicherung und der Herstellung von Transparenz.

#### Kommunikationsaufgaben und Handlungsschemata

Die unzulängliche Bearbeitung von Kommunikationsaufgaben führt oft dazu, dass gewisse Aufgaben wiederholt, in 'Schleifen', bearbeitet werden (z. B. Klärung von Kundenanliegen, Erklärung von relevanten Informationen). Hier sind die Handlungsschemata zu rekonstruieren, nach denen Callcentergespräche verlaufen. Die differenzielle Rekonstruktion von optimalen Handlungsschemata für unterschiedliche Gesprächstypen (wie Reklamation, Akquise etc.) ist die Grundlage, um u. a. die Brauchbarkeit von Gesprächsleitfäden einzuschätzen und diese zu optimieren.

Das angewandte Ziel besteht zum einen darin, die Agenten entsprechend zu trainieren, also z. B. Formulierungen zur Vermeidung von Missverständnissen und zur Erzeugung von Transparenz der Ablaufstrukturen anzubieten, Begründungen für verlangte Informationen zu erarbeiten usw.. Zum anderen ist anhand der datengestützten Rekonstruktion von Handlungsschemata und ihrer Variation zu entscheiden, welche Arten und Teile von Gesprächen sinnvoll standardisiert werden können und wo eine Flexibilisierung der kommunikativen Kompetenzen notwendig ist.

#### Koordination von verbaler Kommunikation und Benutzerinterfaces

Callcenterkommunikation ist zumeist multimodale Kommunikation, in der Agenten die Gesprächsführung mit den Kunden und die computergestützte Abfrage und Eingabe von Informationen miteinander koordinieren müssen (vgl. dazu Untersuchungen von Antos 1988; 1992; Mondada 2004; Bendel 2006). Matuschek/Kleemann (2006) fassen diese Ermittlung und Bearbeitung kundenseitiger Informationen, deren Übersetzung in Systeminformationen sowie deren Rückübersetzung für die Kunden unter dem Begriff 'informatisierte Kommunikationsarbeit' (vgl. dazu auch Birner 2010). Probleme entstehen z. B. dadurch, dass Software-Systeme das Abfragen von Informationen in einer für die Kunden undurchsichtigen Abfolge erzwingen. Vor allem findet eine Aufmerksamkeitsverschiebung zugunsten der Dateneinpfege statt.

Für den Anwendungsbezug bedeutet dies, die Agenten derart zu befähigen, dass sie kommunikationsbegleitende Handlungsabläufe und Referenzen auf externe Daten für den Kunden am Telefon transparent und nachvollziehbar machen können.

#### Funktionen des stimmlich-artikulatorischen Ausdrucks in der Interaktion

Der stimmlich-artikulatorische Ausdruck (auch: Sprechausdruck) liefert den Interaktionsteilnehmern wesentliche Anhaltspunkte zur Situationsinterpretation

(vgl. u. a. Bose 2003; Hirschfeld/Neuber/Stock 2009). Über den stimmlich-artikulatorischen Ausdruck wird die Haltung des Sprechers zum geäußerten Inhalt eines Gesprächsbeitrags markiert und vom Partner interpretiert. In seiner selbstpräsentativen und beziehungskonstituierenden Funktion trägt der stimmlich-artikulatorische Ausdruck entscheidend zum Rollen- und Beziehungsverständnis der Gesprächsteilnehmer bei (vgl. Pietschmann 2011:71f.). Kommunikationsstörungen entstehen in Callcentergesprächen auch durch unbewusste und unbeabsichtigte Wirkungen des stimmlich-artikulatorischen Ausdrucks. Zu beobachten sind dabei häufig formelhafte und stereotype Ausdrucksweisen (Musterbildungen).

Das angewandte Ziel besteht darin, die Agenten für unbewusst und nichtintendiert verwendete Sprechausdrucksmuster zu sensibilisieren, deren Konfliktpotential für die Beziehungsdynamik herauszuarbeiten und die Wahl angemessener sprecherischer Mittel zu erleichtern.

## **4. Exemplarische Analyse eines Reklamationsgesprächs**

### **4.1. Korpus**

In der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Pilotphase des Projektes am IDS wurden zunächst authentische Callcentergespräche akquiriert, um Daten von positiven und negativen Ankerbeispielen für die unterschiedlichen Gesprächstypen der Callcenterkommunikation zu gewinnen. Das Untersuchungssample umfasst bislang fast 400 Aufnahmen, die in insgesamt fünf Callcentern aufgezeichnet wurden, darunter 381 authentische Telefongespräche und 17 Interviews mit Callcentermitarbeitern. Rund 63% der Gespräche sind so genannte Outboundtelefonate, also vom Callcenter ausgehende Telefonate. Dabei handelt es sich um *Business-to-Business*-Gespräche, also um Interaktionen zwischen einem Callcentermitarbeiter und dem Vertreter einer wirtschaftlichen Einheit; konkret um Verkaufs- und Terminvereinbarungsgespräche. Rund 37% sind so genannte Inboundtelefonate, in diesem Fall *Business-to-Customer*-Gespräche, also von Privatkunden initiiert. Hierbei handelt es sich um Service- und Reklamationsgespräche sowie um Gespräche zur Bestellannahme.

Alle aufgezeichneten Gespräche wurden protokolliert, die Protokolle und die zugehörigen Metadaten wurden in einer Datenbank erfasst. Ausgewählte Reklamations- und Beratungsgespräche wurden transkribiert und annotiert. Anhand dieser Gespräche wurden exemplarische Fallanalysen durchgeführt, um eine erste Typologie gesprächstypspezifischer Kommunikationsprobleme, problematischer Gesprächsstrategien und gelungener Problembearbeitungsverfahren zu bilden. Diese Typologie ist die Grundlage für die Entwicklung von Konzepten zur Mitarbeiterqualifizierung.

Gegenstand der folgenden Analyse bilden drei telefonische Reklamationsgespräche (Gespräche 1 bis 3), die alle von ein und derselben Agentin (A) geführt werden. Dabei steht ein Gespräch (1) im Mittelpunkt, während aus den anderen nur exemplarisch einige Passagen hinzugezogen werden. Die Gespräche stammen aus dem Korpus der o. g. Inboundtelefonate aus den Bereichen Service und Reklamation. Die hier zu analysierenden Gespräche wurden ausgewählt, weil sie für den Interaktionstyp 'Reklamation' negative Ankerbeispiele darstellen. In ihnen

treten die Auswirkungen unangemessener und uneffektiver Gesprächsstrategien in verschiedener Art und Weise besonders deutlich zutage. Schleifenbildungen, Stagnationen und Eskalationen verweisen auf problematische Strukturen und Verhaltensweisen.

Reklamationen sind "Beanstandungen und Einsprüche, die Kunden nach dem Kauf gegenüber Vertretern des Unternehmens vorbringen und die darauf zielen, die beanstandeten Mängel zu beheben oder zu kompensieren" (Brünner 2001:1531). In der Literatur zur Wirtschaftskommunikation wurde dieser Gesprächstyp bereits mehrfach untersucht. Sowohl die Handlungsstruktur (vgl. Fiehler et al. 1999:135f. und Bendel 2001:127) als auch typische kommunikative Probleme wurden dabei herausgearbeitet (vgl. stellvertretend Antos 1988; Fiehler et al. 1999:140ff). Bezüglich des Handlungsschemas für Reklamationen wird häufig zwischen Handlungsanforderungen auf der Emotions- und Beziehungsebene auf der einen Seite und der Problemlösungs- oder Sachebene auf der anderen Seite unterschieden (vgl. Fiehler et al. 1999:135f. und Bendel 2001:127). Als Gründe für die Konflikträchtigkeit nennen Kunden häufig die Verärgerung aufgrund ihrer enttäuschten Erwartungen beim Kauf des Produktes, und die Agenten benennen die Schwierigkeit, zwischen den Interessen von Unternehmen und Kunden abwägen zu müssen (vgl. Brünner 2000:101f.).

Im hier fokussierten Gespräch 1 besteht der Reklamationsgrund darin, dass der Kunde (K) einen DSL-Vertrag mit einer bestimmten Übertragungsleistung abgeschlossen hat, jedoch liegt die Leistungsfähigkeit seines Modems weit darunter. Das Modem, das dem Kunden von dem Unternehmen zur Verfügung gestellt wurde, und der DSL-Vertrag, den er mit dem Unternehmen abgeschlossen hat, sind nicht kompatibel. Sowohl der Kunde als auch die Agentin haben konkrete Vorstellungen darüber, wie diese Inkompatibilität beseitigt werden kann. Während der Kunde (ohne Umwege) ein neues Modem bereitgestellt haben möchte, besteht die Agentin darauf, zunächst die Aussagen des Kunden durch eine Messung zu überprüfen. Das lehnt der Kunde jedoch ab, da seinen Angaben zufolge diese Messung bereits stattgefunden hat.

## 4.2. Methode

In unserer Analyse verbinden wir gesprächsanalytische und sprechwissenschaftliche Traditionen, indem wir danach fragen, welche Rolle nicht allein sprachliche, sondern vor allem auch stimmlich-artikulatorische Ausdrucksweisen für die Interaktionsdynamik im Gesprächsverlauf spielen.

Stimmlich-artikulatorischer Ausdruck dient zur Charakterisierung von Sprecher und Situation, von Zugehörigkeit zu bestimmten sozialen oder regionalen Gruppen u. a. m. (z. B. Stock 1987; Gutenberg 1998; Bose 2003; 2010). Er verweist nicht nur auf das Individuum, das seinen Empfindungen willkürlich oder unwillkürlich Ausdruck gibt, sondern auch auf den Adressaten, bei dem Empfindungen und Assoziationen angeregt werden, und damit auf den Interaktionsprozess. Gesprächspartner deuten einen konkreten stimmlich-artikulatorischen Ausdruck vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen bzw. Erwartungen über angemessenes Ausdrucksverhalten als Ausdruck von Persönlichkeitseigenschaften, von Emotionen und Einstellungen, von Interaktionsrollen. Den Ausdrucksmustern ent-

sprechen also gesellschaftlich bedingte Hörmuster, interiorisierte Normen bzw. Erwartungsmuster zur Angemessenheit stimmlich-artikulatorischer Gestaltung als situationsadäquate Realisation bestimmter Sprechhandlungs-, Rollen-, und Sozialmuster (vgl. Gutenberg 2001; ähnlich Geißner 1986; Selting 1997). Eindruck umfasst demnach sowohl die Wahrnehmung von Ausdruck als auch die Verknüpfung des Wahrgenommenen mit eigenen Assoziationen und die Musterzuschreibung durch den Vergleich mit Erinnerungen – also die Ergänzung um Informationen, die nicht unmittelbar im Geäußerten enthalten sind.

Bei der auditiven Wahrnehmung und Deutung gesprochener Äußerungen laufen sehr rasch Mustererkennungsprozesse ab, die stark an phonischen Kennzeichen orientiert sind. Die 'prototypische' Klanggestalt einer sprecherischen Äußerung, die bei der auditiven Wahrnehmung erkannt und bewertet wird, wird auch als stimmlich-artikulatorisches Ausdrucksmuster bezeichnet. Diese Ausdrucksmuster stellen also gewissermaßen prototypische Abstraktionen situations- und einstellungsspezifischer stimmlich-artikulatorischer Ausdrucksweisen dar, denen in der Regel überindividuelle Hör- und Interpretationsmuster zugrunde liegen (vgl. stellvertretend Bose 2003). Diese komplexen, nicht immer genau aufzuschlüsselnden Höreindrücke ergeben sich aus der Gesamtheit des Zusammenwirkens stimmlich-artikulatorischer Merkmale, wobei die Beschreibung und Interpretation einzelner Merkmale nicht eindimensional, also voneinander unabhängig, erfolgt.

Bei der Identifikation der Ausdrucksmuster sind wir ähnlich gemäß dem lexikalischen Ansatz vorgegangen. Diese Vorgehensweise untergliedert sich nach Henss (1998) in drei Schritte. Der erste Schritt stellt eine möglichst vollständige Sammlung aller phänomenbeschreibenden Begriffe einer Sprache dar. Als zweiter Schritt steht die Entwicklung einer Taxonomie für diese Begriffe. Der dritte Schritt besteht in der Suche nach den wichtigsten das jeweilige Phänomen beschreibenden Begriffen (wobei man sich dabei häufig auf eine bestimmte taxonomische Klasse beschränkt). Die einzelnen Schritte sind mit einem sehr hohen Erhebungsaufwand, umfangreichen Befragungen und statistischen Auswertungen und Reduktionsverfahren wie der Faktorenanalyse verbunden. Bei unserer Suche und Beschreibung von stimmlich-artikulatorischen Ausdrucksmustern haben wir uns lediglich das grundlegende Prinzip der lexikalischen Hypothese zunutze gemacht. Die oben genannten grundlegenden Charakteristika der Hypothese spielten aber insofern eine Rolle, als wir nach Musterbeschreibungen in der Sprache gesucht haben.

Im vorliegenden Fall haben wir für die unter ähnlichen Bedingungen mit ähnlichen Funktionen wiederkehrenden stimmlich-artikulatorischen Ausdrucksweisen der Agentin zunächst Bezeichnungen für Ausdrucksmuster gefunden, wie beispielsweise 'säuselnd', 'schablonenhaft' (übertriebene Freundlichkeit); 'abweisend', 'bevormundend' (Abweisung); 'schroff', 'schnippisch' (Unfreundlichkeit) und 'besänftigend', 'versöhnlich' (Beschwichtigung). Grundlage bilden Bezeichnungen aus der Alltagssprache, die sich allerdings nicht ausschließlich auf den stimmlich-artikulatorischen Ausdruck beziehen und nicht losgelöst vom sprachlichen Inhalt der Äußerungen und von ihrem Gesprächskontext zu verstehen sind. Unsere Musterbezeichnungen sind möglichst eng am Korpus orientiert, im besten Falle stellen sie Teilnehmerkategorien dar. Falls solche Teilnehmerkategorien in den Formulierungen der Kommunizierenden nicht zu finden bzw. zu rekonstruieren

waren, haben wir als Referenz auf entsprechende Bezeichnungen und Erläuterungen in einschlägigen Wörterbüchern zurückgegriffen: auf den Deutschen Wortschatz nach Sachgruppen (Dornseiff 2004), auf das Deutsche Universalwörterbuch (Duden Dt. Universalwörterbuch 2001) und auf das Deutsche Wörterbuch (Wahrig 2006).

Diese Muster wurden in mehreren Datensitzungen hinsichtlich ihrer Gesamtgestaltung analysiert und beschrieben (Gruppendiskussion, Konsensusdeskription), für ausgewählte Äußerungen wurden zusätzlich die stimmlich-artikulatorischen Ausdrucksmerkmale in Tabellenform erfasst (Expertengruppe) und in den Gesprächstranskripten wurde auf diese ausführlichen Angaben verwiesen. Die Transkriptausschnitte, die wir in der folgenden exemplarischen sequenziellen Analyse anführen, enthalten der besseren Lesbarkeit halber nur den Wortlaut mit grundlegenden Angaben zu Akzentuierung, Gliederung und Pausierung, wie sie das GAT-Feintranskript vorsieht. Der stimmlich-artikulatorische Ausdruck wurde anhand von Komplexeindrücken vermerkt und in den paraphrasierenden Erläuterungen und Interpretationen detailliert beschrieben.

Die Audioaufnahmen der Gespräche wurden vollständig nach GAT transkribiert (Feintranskript, Konsensustranskription) und mit Hilfe der Analyseprogramme PRAAT, Transformer und FOLKER aufbereitet und analysiert. Zusätzlich wurden Angaben zum stimmlich-artikulatorischen Ausdruck (Melodieverlauf, Dynamik, Pausen, Akzentuierung, Gliederung) notiert, da dieser in der vorliegenden Analyse eine wichtige Rolle spielt. Diese Notationen sind nicht nur sehr aufwändig, sondern z. T. auch unübersichtlich, vor allem, weil aus den notierten Merkmalen nicht ohne weiteres der Gesamteindruck rekonstruierbar ist. Deshalb haben wir darauf verzichtet, den stimmlich-artikulatorischen Ausdruck hinsichtlich der verwendeten Merkmale im Feintranskript darzustellen.

Die sequenzielle Analyse von Gesprächsausschnitten konzentriert sich auf die eskalierende Interaktionsdynamik und die die Eskalation konstituierenden Gesprächsstrategien. Die Prozessierung dieser Strategien und deren Auswirkungen werden anhand verschiedener Stellen über den weiteren Gesprächsverlauf untersucht.

### **4.3. Exemplarische sequenzielle Analyse**

Ziel dieser exemplarischen Analyse ist es, die typischen und wiederkehrenden Probleme in den Gesprächen der Agentin A zu identifizieren und zu beschreiben. Das soll zunächst an einem Gespräch (1) erfolgen. Vergleichend sollen dann auch Passagen aus zwei weiteren Gesprächen des Korpus beschrieben werden. Gleichzeitig sollen die Strategien von A und ihrer Interaktionsteilnehmer, mit denen sie diese Probleme zu bewältigen versuchen, beschrieben und anhand ihrer Folgen für den weiteren Gesprächsverlauf bewertet werden. Anstelle einer klassischen sequenziellen Analyse des gesamten Gesprächs konzentrieren wir uns vor allem auf kritische Situationen. Damit geraten nicht alle Aspekte des Gesprächs in den Blick, sondern insbesondere diejenigen, die für die Ermittlung von Trainingsbedarf wichtig scheinen.

#### 4.3.1. Gesprächseröffnung: Begrüßung und erste Problemnennung

Die Agentin (A) eröffnet das Gespräch ganz typisch für diesen Gesprächstyp, indem sie den Firmennamen nennt und sich mit eigenem Namen vorstellt:

```
0002 A willkOmmen bei der agentenfirma x kUndenbetrEUung; (.)
0003 mein nAme ist anne mÜller;
0004 was darf ich für sie tU[n?]
0005 K [°h]
0006 mEIer,
0007 schönen guten tA_ag;
0008 A hAllo herr mEIert;
0009 K i:ch ha:be schwIERigkeiten mit mEInem: ähm (.) m_mOdem;
0010 (0.22)
0011 A schAU ich mir gErn ma An;
0012 (0.43)
0013 A ham_sie mal die kUndennummer für mIch,
```

Ebenfalls typisch für den Ablauf der Eröffnung eines Servicegesprächs ist die namentliche Ansprache des Kunden, die das Gespräch vermutlich persönlicher gestalten soll, noch bevor irgendwelche Kundendaten aufgenommen werden konnten. Die Agentin spricht den Namen falsch aus, das wird vom Kunden jedoch nicht reklamiert, stattdessen kategorisiert er den Grund seines Anrufs (Z 0009). A akzeptiert (Z 0011) das Anliegen bzw. bestätigt, dass sie dafür die richtige Ansprechpartnerin ist. Mit der Frage nach der Kundennummer steigt sie bereits in die Bearbeitung des Anliegens ein, die ohne Einblick in die Kundendaten nicht möglich ist.

Das in seiner Abfolge typische Schema der Gesprächseröffnung weist auch auf der Ebene des Sprechausdrucks auf einen hohen Grad an Routinisierung hin. Die Agentin wirkt geradezu schablonenhaft überbetont freundlich – passend zur 'eingeschobenen' Namenansprache und der positiven Aufwertung *schAU ich mir gErn mal An;* (Z 0011): Sie spricht hoch mit hellem Stimmklang, leise und langsam mit Lautdehnungen, sehr melodiös-legatohaft mit steigender oder nur leicht fallender Melodieführung am Ende von Intonationsphrasen.

K steigt auf diese auffällig freundliche Eröffnung nicht nur ein, er akzeptiert auch die falsche namentliche Ansprache – beides Hinweise auf eine gewisse Konventionalisierung des Eröffnungsmusters, das sich in den anderen Gesprächen des Korpus ebenfalls wiederfindet. Die beschriebenen Muster wurden auch in Arbeiten zu anderen Korpora identifiziert, in deren Fokus besonders Eröffnungssequenzen stehen (vgl. hierzu z. B. Birner 2011; Pietschmann 2011; Sachse 2011).

#### 4.3.2. Anliegenformulierung

Bevor das Anliegen tatsächlich bearbeitet wird, führt die Agentin verschiedene Handlungen zur Identifizierung des Kunden und zur Authentifizierung in der Firmendatenbank durch, die sie offensichtlich parallel zum Gespräch bearbeitet. Diese Identifizierung könnte für 'unerfahrene' Kunden eine Unterbrechung im erwarteten Gesprächsablauf von Anliegenschilderung und -bearbeitung darstellen.

Bendel (2006:133) sieht in solcherlei den Erwartungen zuwiderlaufenden, verhörartigen Fragen eine potentielle Belastung der Beziehung zwischen Kunde und Agent. Antos (vgl. 1988:15f.) problematisiert die eingeschränkten Möglichkeiten zur Reziprozitätsdemonstration, die für Agenten aus der Identifizierungsprozedur erwächst. Bei K handelt es sich vermutlich um einen erfahrenen Kunden, der diesen Ablauf bereits kennt und auch weiß, dass anstelle der Kundennummer die Telefonnummer als Identifizierung ausreicht. Andererseits muss diese Prozedur nicht zwangsläufig als Unterbrechung von Anliegenschilderung und -bearbeitung gesehen werden. Sie stellt ebenso gut einen Teil der Anliegenformulierung dar, die von Agentin und Kunde gemeinsam hergestellt wird.

0009 **K** i:ch ha:be schwIERigkeiten mit mEInem: ähm (.) m\_mOdem;  
 0010 (0.22)  
 0011 **A** schAU ich mir gErn ma An;  
 0012 (0.43)  
 0013 ham\_sie mal die kUndennummer für mIch,  
 0014 (0.21)  
 0015 **K** äh: pf ich hab ne telefOn, h°  
 0016 [<<lachend>°h h° ]  
 0017 **A** [<<f>telefonnummer?>]  
 0018 **K** ((beginnt die telefonnummer zu diktieren));  
 0019 **A** der hAUptanschluss bei Uns?  
 0020 **K** mh,  
 0021 (0.35)  
 0022 **A** ((wiederholt telefonnummer)),  
 0023 die vOrwahl j[A? ]  
 0024 **K** [((diktiert telefonnummer)) ]  
 0025 äh genAU;  
 0026 mh: dAnn die ((diktiert telefonnummer)),  
 0027 (0.2)  
 0028 **A** m\_mh?  
 0029 **K** ((diktiert telefonnummer)),  
 0030 (0.24)  
 0031 **A** ((wiederholt telefonnummer)),  
 0032 **K** ((diktiert telefonnummer)),  
 0033 (0.32)  
 0034 **A** jA,  
 0035 **K** ((diktiert telefonnummer)).  
 0036 (1.3)  
 0037 **A** ((räuspert sich)) ((schnieft))  
 0038 (0.87)  
 0039 **A** da hAb ich herrn mEIer,=  
 0040 =und zum datenAbgleich hätt\_ich gern das telefOnische  
 kEnnwort,  
 0041 (0.47)  
 0042 **K** öh: pf: <<all>ich glaub das war> ((kEnnwort)) oder so;  
 0043 (0.88)

0044 **A** okAY:?  
 0045 (3.1)  
 0046 wElcher Art-  
 0047 (0.28)  
 0048 **A** hAm sie jetzt problEme;=  
 0049 =sie haben den prOdukt prO,  
 0050 (0.32)  
 0051 y: ,  
 0052 (0.78)  
 0053 **K** genAU;  
 0054 [<<all> und den hAb ich ? ja>]  
 0055 **A** [und den produkt ] z anschluss;=  
 0056 =lÄUft aber schon seit fEbruar nE?  
 0057 **K** g!E!nau=un:d der lÄUft schon  
 0058 [üb\_üb] er mehrere jAhre;=  
 0059 **A** [m\_mh?]

Der stimmlich-artikulatorische Ausdruck der Agentin bleibt im freundlichen Muster der Eröffnungssequenz, das auch mit der verbalen Ebene kohärent ist. A ratifiziert die Problemandeutung des Kunden besonders freundlich: *schAU ich mir gErn ma An* (Z 0011), das Adverb *gErn* ist zudem auffällig stark akzentuiert. Damit signalisiert A nicht nur, dass sie grundsätzlich dazu bereit ist, sich um das Anliegen des Kunden zu kümmern (was ihre Aufgabe ist), sondern sie markiert sogar zusätzlich persönliche Anteilnahme bzw. Freude an der Bearbeitung. Dieser stimmlich-artikulatorische Ausdruck setzt sich in der Frage nach der Kundennummer fort. K reagiert hier nicht hundertprozentig kooperativ, denn er bietet statt der Kundennummer die Telefonnummer an. Das begleitende Lachen kann unterschiedlich gedeutet werden: K könnte versuchen, damit seine Kooperativität aufrecht zu erhalten, indem er ebenfalls betont freundlich antwortet; auf der inhaltlichen Ebene also unkooperativ ist, im Gesprächsmodus aber kooperativ bleibt. Auffällig ist die Reaktion der Agentin. Sie unterbricht den Turn des Kunden, setzt ihn fort <<f>telefOnnummer?> (Z0017) und fordert damit geradezu befehlsartig die Angabe der Telefonnummer ein – der stimmlich-artikulatorische Ausdruck ist fordernd und nachdrücklich, auf der verbalen Ebene bleibt A äußerst knapp. Das Muster setzt sich über die nächste Äußerung fort *der hAUptanschluss bei Uns?* (Z 0019), mit der K ein zweites Mal unterbrochen wird. Er zeigt an, dass er nicht verstanden hat und irritiert ist: *mh*, (Z 0020). Die Frage nach dem Hauptanschluss wird von A jedoch nicht erläutert, stattdessen setzt A die Abfrage fort.

Der Bruch sowohl auf sprachlicher wie auf stimmlich-artikulatorischer Ebene weist auf die institutionellen Grenzen von Servicegesprächen hin, die grundsätzlich einem engen Zeitrahmen unterliegen. Die Agentin erfragt die notwendigen Informationen stark verknüpft und beendet gleichzeitig den freundlichen Plauderton, der bis dahin vorherrscht.

A wechselt den Modus erneut für die Frage nach dem telefonischen Kennwort: *=und zum datenAbgleich hätt\_ich gern das telefOnische kEnnwort*, (Z 0040). Die sprecherische Gestaltung trägt hier Merkmale reproduzierter Gesprächsinhalte (vgl. Rothe 2009:111) – Akzenthäufung, lange Turns, wellenförmige Melodisierung – und deutet darauf hin, dass die Frage nach dem Kennwort durch Vorfor-

mulierung oder häufige Repetition hochgradig routinisiert ist. An die Datenabfrage schließen sich mehrere längere Pausen an, die vermuten lassen, dass die Agentin in einer Datenbank recherchiert. Gleichzeitig versucht sie, sich selbstständig ein Bild des Anliegens zu machen und das Problem einzugrenzen. Statt die Antwort ihrer erneuten, wieder freundlichen Nachfrage *wElcher Art- (0.28) hAm sie jetzt problEme;=* abzuwarten, spiegelt sie die Vertragsart und das gebuchte Produkt. Die Ratifikation durch K läuft hier parallel, es kommt wieder zu Überlappungen zwischen K und A.

Mit dem Datenabgleich unternimmt die Agentin gleichzeitig einen ersten Kategorisierungsversuch für das Problem des Kunden (Z 0056). Die Funktion der adversativen Einleitung *aber* ist nicht ganz klar. Es könnte sich dabei um den Ausschluss eines bestimmten Problems handeln, dessen Bestätigung A explizit einfordert: *nE?* (Ein solches Problem könnte zum Beispiel ein nicht erfolgter Anschluss sein, eine verzögerte Bearbeitungszeit, Performance-Abweichungen bei einem Neuanschluss etc.). Der stimmlich-artikulatorische Ausdruck erscheint insofern inkohärent, als er die Interpretation eines Vorwurfs nahelegt (vor allem aufgrund der Melodiegestaltung: zwei starke, fallende Tonhöhenakzente auf erster und letzter Silbe mit leicht fallendem Endmelodieverlauf; starker Kontrast zur nachgestellten Partikel *nE?* mit deutlich steigendem Tonhöhenakzent). Die Reaktion des Kunden zeigt weder Irritation noch Widerspruch – die aus der Analytikerperspektive vorwurfsvolle stimmlich-artikulatorische Gestaltung scheint also für den Fortgang des Gesprächs nicht relevant zu sein. Der Vergleich mit den anderen Gesprächen des Korpus zeigt jedoch, dass diese plötzlichen Sprechhaltungswechsel vielfach vorkommen – mit unterschiedlichen Folgen. Die Bandbreite möglicher Reaktionen auf das spezifische Muster reicht von Ignorieren des Vorwurfs über Rechtfertigung des Kundenanliegens bis hin zu Eskalation im weiteren Gesprächsverlauf.

#### 4.3.3. Problemexplikation und voreiliges Bearbeitungsangebot

Zunächst ratifiziert der Kunde die Angaben von A und betont zugleich, dass er schon über mehrere Jahre Kunde ist. Damit macht K seinen Status als treuer Kunde relevant. Im Anschluss schildert er den Anlass seines Anrufs genauer.

0057 **K** g!E!nau=un:d der lÄUft schon  
 0058 [üb\_üb] er mehrere jAhre;=  
 0059 **A** [m\_mh?]  
 0060 **K** =<<all>und ich hAb jetzt irgendwie> mA:l=-  
 0061 =äh mmm\_mAl gemEssen,  
 0062 so w\_welche übertrAgungsgeschwindigkeit ich krIEg;  
 0063 und von den sechzehntAUsend irgendwie die\_ich irgendwie  
 schon: krIEgen soll-  
 0064 °hh <<all>krieg ich irgendwie maximal> vIErtausend oder  
 sowas;  
 0065 <<all>und jetzt hAb [ich öh> ]  
 0066 **A** [also soll]ten\_wer mal die  
 geschwIndigkeit überprüfen;  
 0067 [ja, ]

- 0068 K [ähm j]a das n:Ützt nicht vIEl-weil:: <all>das hamma schon  
gemAcht,>  
0069 und\_äh: wir haben fEstgestellt dass das;  
0070 °h mOdem was ich von ihnen da seit jAhren zu <<all>stEhen  
habe->=  
0071 =die:: geschwIndigkeit überhaupt gar nicht kAnn;  
0072 <<all>und dAs heißt ich brauch eigentlich\_n neues> mOdem;

Diese Schilderung ist reich an *Hedges* und Verzögerungen – Anzeichen für einen hohen Sprechplanungsaufwand. Die Angabe der tatsächlich gemessenen Geschwindigkeit ist ungenau: *irgendwie maximal*> *vIErtausend oder sowas*, (Z 0064), worauf A mit einer (verfrühten) Kategorisierung reagiert und den Turn des Kunden unterbricht. Syntaktisch kohärent wird das Bearbeitungsangebot durch den konklusiven Anschluss *also*. Die Unterbrechung deutet jedoch darauf hin, dass die Agentin mit der Kategorisierung in eine bestimmte Bearbeitungsweise den Prozess der Problemschilderung abzukürzen versucht.

Anliegen, die häufiger vorkommen und immer die gleichen Lösungsschritte mit sich bringen, sind in der Bearbeitung stark routinisiert und dementsprechend in kurzer Zeit abgeschlossen. Das Handeln der Agentin kann darauf hinweisen, dass für die Bearbeitung der einzelnen Gespräche nur eine begrenzte Zeit zur Verfügung steht. In der sprecherischen Gestaltung bedient sich die Agentin wieder des freundlichen Singsangs, der für die routinierten Sequenzen typisch zu sein scheint (vgl. Gesprächseröffnung). Damit markiert A die Unterbrechung gleichzeitig als Lösungsangebot und kooperative Handlung. Offensichtlich tut sie das aber nicht in angemessener Weise, denn K widerspricht sofort, schildert die Diagnose aus seiner Sicht und präsentiert die Problemlösung gleich mit: <<*all*>und dAs heißt ich brauch eigentlich\_n neues> mOdem; (Z 0072).

Vorschnelle Problemtypisierung (durch Reklamationsbearbeiter), unzureichende Problemdefinition und -ratifizierung und vorschnelle Schuldabweisung (durch das Unternehmen) treten nach Fiehler/Kindt (1994:259ff.) in Reklamationsgesprächen systematisch auf und führen immer wieder zu Problemen im weiteren Gesprächsverlauf. Die Probleme sind darüber hinaus auch auf das enorme Wissensgefälle zwischen Kunde und Kundenberater zurückzuführen. Noch bevor das zu bearbeitende Problem detailliert ausgehandelt ist, kategorisieren die Kundenberater das zu erwartende Anliegen anhand (zu) weniger Informationen (vgl. Fiehler/Kindt 1994:261).

#### 4.3.4. Ablehnen von Anliegen ohne Begründung oder unter Berufung auf unternehmensbedingte Handlungsrestriktionen

Im weiteren Gesprächsverlauf spezifiziert der Kunde sein Anliegen bzw. konkretisiert seine Lösungserwartung. Mit der vorgenommenen Messung der Geschwindigkeit und der Überprüfung des Modems, von der vorher noch nicht die Rede war, begründet K, dass er ein neues Modem braucht.

- 0068 K [ähm j]a das n:Ützt nicht vIEl-weil:: <all>das hamma schon  
gemAcht,>  
0069 und\_äh: wir haben fEstgestellt dass das;

0070 °h mOdem was ich von ihnen da seit jAhren zu <<all>stEhen  
 habe->=  
 0071 =die:: geschwIndigkeit überhaupt gar nicht kAnn;  
 0072 <<all>und dAs heißt ich brauch eigentlich\_n neues> mOdem;  
 0073 (0.11)  
 0074 **A** ja das kAnn ich sO nich stehend frEihändig <<creaky voice>  
 EInfach so AUslösen;>  
 0075 (0.38)  
 0076 **A** °h herr mEIer\_h°;  
 0077 (0.5)  
 0078 **K** sOndern,  
 0079 (0.59)  
 0080 **A** bItte?  
 0081 (0.14)  
 0082 **K** <<h>sOndern,>  
 0083 (0.22)  
 0084 was dEnn,  
 0085 **A** !nEE! deswegen sAg\_ich jetzt;

Die Agentin weist diesen Bearbeitungsvorschlag des Kunden sehr deutlich zurück – sowohl in den sprachlichen Formulierungen als auch im Sprechausdruck: Die Äußerung *ja das kAnn ich sO nich stehend frEihändig <<creaky voice> EInfach so AUslösen;>* (Z 0074) beinhaltet mehrere asyndetisch verbundene Markierungen für die Unmöglichkeit der Erfüllung:

- Bei der Formulierung *stehend freihändig* ist nicht ganz eindeutig, worauf A referiert. Es ist nicht klar, was der Agentin dazu fehlt, die Bestellung zu veranlassen. Organisationsspezifisch könnte es sich dabei z. B. um die Freigabe durch einen weiteren Mitarbeiter oder Vorgesetzten handeln.
- *einfach so* verweist stärker auf den Kunden bzw. die Begründung, die er für sein Anliegen gegeben hat (die Messung der Geschwindigkeit). Gleichermaßen plausibel ist, dass die Agentin mit beiden Zurückweisungen auf ihrem eigenen Lösungsvorschlag beharrt, die Messung selbst noch einmal durchzuführen.
- Die Verbalphrase *sO nich ... AUslösen;* ist callcenterspezifisch-fachsprachlich bzw. jargonhaft und referiert auf die Position der Agentin, die selbst keine Endbearbeitung vornimmt, sondern lediglich weitere Vorgänge auslöst. Mit der nachgeschobenen namentlichen Ansprache spielt A dem Kunden nicht nur explizit den Turn zu, sondern macht die Absage nachdrücklich.
- Der stimmlich-artikulatorische Ausdruck ist 'abweisend' und verleiht der Absage zusätzlichen Nachdruck: die Äußerung enthält viele starke dynamische Akzente, wodurch sich ein skandierender, staccatohafter Rhythmus ergibt. Die Sprechspannung ist hoch, die Artikulation vergleichsweise präzise.

Diese Nachdrücklichkeit der Abweisung ist nicht leicht zu erklären. Die Begründung könnte in der Rechtfertigung des ersten Lösungsvorschlages liegen und damit in dem Versuch, das Gesicht zu wahren. Möglicherweise bewertet A die For-

derung nach einem neuen Endgerät als anmaßend und überzogen vor dem Hintergrund unternehmensinterner Restriktionen.

Der Kunde reagiert empört und überrascht und fordert seinerseits einen Alternativvorschlag ein: *sOndern*, (Z 0078). Im Folgenden entwickelt sich eine Art Ja-Nein-Schlagabtausch zwischen A und K – ein gegenseitiges Zuweisen und Ablehnen des Rederechts in äußerst knapper Form, sprecherisch auf beiden Seiten mit Merkmalen von Gereiztheit (vgl. stellvertretend Hartung/Bose 1993). Die Agentin interveniert jedoch überhaupt nicht, um deeskalierend auf den Kunden einzuwirken. Vielmehr wirkt das gegenseitige Zuspieren des Rederechts als eine Art Kräftemessen. Beide, A und K, sprechen sich die jeweilige Kompetenz ab (Kunde ihr die Lösungskompetenz und die Agentin dem Kunden die Ehrlichkeit bzw. Glaubwürdigkeit).

#### 4.3.5. Ignorieren von Kundenäußerungen zugunsten von Angaben in der Firmendatenbank

Die Agentin forciert die Ablehnung des Kundenwunsches; statt allerdings die eingeforderte Alternative zu liefern, erläutert sie den bereits gemachten Vorschlag einer erneuten Geschwindigkeitsüberprüfung. Der konsekutive Anschluss *deswegen sAg\_ich jetzt*; stellt eine typische formulierungsreflexive Eröffnungssequenz dar. Im Kontrast zur ersten Präsentation dieses Lösungsschrittes wird die Indikation für die Messung hier deutlich zurückgenommen formuliert: Durch den konditionalen Konnektor *wenn* wird die Notwendigkeit für eine Messung bzw. der Zusammenhang mit der Geschwindigkeit nicht mehr als objektiv gegeben angenommen, sondern zur Disposition gestellt. Da sich die Agentin nur auf vom Kunden gemachte Angaben beziehen kann, ist diese konditionale Konstruktion potenziell gesichtsbedrohend für den Kunden – die Richtigkeit seiner Angaben und damit (erneut) seine Glaubwürdigkeit werden implizit angezweifelt.

0085 **A** !nEE! deswegen sAg\_ich jetzt;  
 0086 wenn es jetzt dAmit im zusAmmenhang mit der  
 ge<<h>schwIndigkeit> ist;  
 0087 °h dann führe ich die notwendigen tEsts durch,  
 gegebenenfalls; (. )  
 0088 [äh wEIterleitung an einen ] tEchniker,  
 0089 **K** [des hat doch schon mal\_n techniker gemAcht?]  
 0090 **A** ja wIE auch Immer;=  
 0091 =ist keen Aktueller vOrgang jetzt Irgendwo hier drInne;  
 0092 **K** °hh hh° also von kUndenfreundlich halt ich da nIcht viel  
 bei ihnen;

Mit der schlichten Wiederholung des bereits bekannten Lösungsvorschlags provoziert die Agentin auch dessen erneute Ablehnung - es kommt zur Schleifenbildung. Im Sinne der inhaltlichen Wiederholung des Lösungsvorschlages wirkt die sprecherische Gestaltung beschwichtigend, das Sprechtempo ist verlangsamt, die Sprechspannung eher niedrig. K reagiert jedoch deutlich gereizt, was sich weniger in den Formulierungen spiegelt (*des hat doch schon mal\_n techniker gemAcht?*) als stimmlich-artikulatorisch: im erhöhten Sprechtempo, im deutlich interrogati-

ven Endmelodieverlauf als Marker von Emphase und im starken Druckakzent auf der letzten Silbe.

Die Agentin ignoriert dieses Insistieren des Kunden, sie bringt ihre Äußerung mit erhöhter Lautheit zu Ende. Formulatorisch weist sie im folgenden Beitrag den Einwurf des Kunden als völlig irrelevant zurück. Der stimmlich-artikulatorische Ausdruck wechselt hier inhaltlich kohärent in einen genervt-gelangweilten Modus mit gleichförmiger Sprechmelodie und leicht skandierender Akzentuierung bei insgesamt eher geringer Sprechspannung. Statt also deeskalierend auf die Gereiztheit des Kunden zu reagieren, spricht die Agentin dessen Wünschen und Erwartungen jegliche Relevanz ab. Auf lexikalischer Ebene verweist die Äußerung von A mehrfach auf den organisationalen Hintergrund (Z 0091):

- *Aktueller vOrgang* ist eine interne Formulierung (Fachjargon),
- *Irgendwo hier drInne* bezieht sich auf das Kundenkonto, in das die Agentin Einblick hat.

In dieser Sequenz der Lösungsaushandlung treten also zwei Probleme zu Tage: Die Nichtangemessenheit der Reaktionen von A, die sich aus der Ignoranz des Gesprächspartners ergibt, und ihre institutionelle Priorisierung der elektronisch hinterlegten Daten gegenüber den Aussagen des (betroffenen) Kunden.

K kommentiert die Abweisung zunächst mit Bezug auf die Beziehungsebene: *°hh hh° also von kUndenfreundlich halt ich da nIcht viel bei ihnen;* (Z 0092), wobei nicht eindeutig zu entscheiden ist, ob mit dem Personalpronomen *ihnen* die Agentin oder das ganze Unternehmen gemeint ist. K markiert damit explizit die Unangemessenheit des Verhaltens der Agentin, der stimmlich-artikulatorische Ausdruck unterstreicht die Verärgerung. Der Bezug auf die Beziehungsebene legt zudem nahe, dass aus den bislang erfolgten 'Erklärungen' für den Kunden noch nicht transparent geworden ist, warum eine weitere Messung zwingend erforderlich ist. Der reine Hinweis der Agentin auf institutionelle Gegebenheiten ohne weitere Erklärungen war demnach nicht erfolgreich.

Im weiteren Fortgang der Kundenäußerung wird die Problematik der Schnittstellenposition, die Kundenberater in Callcentern besetzen, deutlich. Der Kunde entwickelt nach und nach einen generellen Vorwurf, der sich auf die Geschäftspraktiken der gesamten Firma bezieht (Z 0096). Sowohl im stimmlich-artikulatorischen Ausdruck wie auch in den sprachlichen Formulierungen steigert sich K in die Beschwerdeführung hinein und wiederholt erneut die gesamte Genese seiner Reklamation. Am Ende stellt der Kunde explizit die Sinnhaftigkeit einer erneuten Technikermessung in Frage.

Während des gesamten Beitrags von K versucht die Agentin erfolglos, das Rederecht wiederzuerlangen (Z 0102 bis Z 0111). Als es ihr schließlich gelingt, reagiert sie nicht auf den Generalvorwurf des Kunden, sondern reformuliert sein ursprüngliches Anliegen mit seinen Formulierungen: *sie sAgten sie ham schwIErigkeiten mit dem mOdem;* (Z 0112). Damit ignoriert jedoch den Verlauf des Gesprächs und reduziert das Problem. Den Wunsch des Kunden weist sie explizit als völlig ungerechtfertigt ab. A beharrt weiter auf der notwendigen Messung durch den Techniker, K versichert weiterhin, dass bereits ein Techniker aktiv war.

#### 4.3.6. Anzweifeln der Glaubwürdigkeit

Bereits in den vorangegangenen Sequenzen konnte gezeigt werden, dass die Agentin wiederholt die Glaubwürdigkeit des Kunden mehr oder weniger explizit anzweifelt. Die folgende Sequenz belegt, dass sich dies im Verhalten der Agentin über das gesamte Gespräch (und vermutlich darüber hinaus, das zeigt ein Blick in die Gespräche 2 und 3) manifestiert.

- 0130 **A** und warum hAt\_er dann nicht gleich ne neue bestellung  
AUsgelöst?
- 0131 **K** äh\_ide\_ähäd woher soll <<h>!ICH! das [denn wissen?> ]
- 0132 **A** [die frage ]  
stEllt sich jetzt mir, desWE[gen; ]
- 0133 **K** [<<all>nee\_aber] das weiß Ich  
doch nicht;>
- 0134 [°h da müssen=da müssen\_se den ] tEchniker  
<<lachend>frAg[en.> ]
- 0135 **A** [auf diesem <<cresc>wEge ]
- 0136 [kAnn> i]ch sO nicht;
- 0137 hAb ich (.) nicht die möglichkeit;=
- 0138 =so lEId mir das tUt,
- 0139 (0.67)
- 0140 **K** ja und nU?
- 0141 (0.34)

Die Strategie der Agentin besteht hier in der ebenfalls von Fiehler/Kindt (1994:259ff.) beschriebenen Schuldabweisung. Sie versucht, ihre eigene Verantwortung komplett dem Techniker zuzuweisen, der das benötigte Modem gleich hätte beauftragen sollen. Mit der Schuldzuweisung ist zwar der Techniker gemeint, gerichtet ist sie allerdings an den Kunden. Durch den vorwurfsvollen stimmlich-artikulatorischen Ausdruck wird eine zweite Ebene der Interpretation relevant: Die Frage *und warum hAt\_er dann nicht gleich ne neue bestellung AUsgelöst?* (Z 0130) könnte dazu dienen zu überprüfen, ob denn tatsächlich ein Techniker vor Ort war. Stimmlich-artikulatorisch liegen Merkmale von nachdrücklichem, leicht gereiztem Sprechen vor (z. B. starke Tonhöhenakzente, große Melodieintervalle, hohe Sprechspannung und Sprechgeschwindigkeit). In diesem erneuten offenen Anzweifeln der bisherigen Kundenäußerungen liegt eine klare Gesichtsverletzung.

K reagiert stockend mit dicht aufeinanderfolgenden Verzögerungspartikeln, was als Marker für starke Verunsicherung gedeutet werden könnte (Z 0131), und lehnt seinerseits die Verantwortung für die nicht erfolgte Bestellung ab. A hingegen verstärkt ihre Kritik an dem Technikereinsatz, indem sie auf der Meta-Ebene kommentiert *[die frage] stEllt sich jetzt mir,*. Der Kunde reagiert mit gesteigerter Erregtheit bis hin zu resigniertem Lachen. Erneut verweist A auch auf 'systemgegebene' Handlungsrestriktionen, die ihr nicht die Möglichkeit zur Hilfe geben würden, so sehr das in ihrem eigenen Verständnis auch wünschenswert sei. Diese Mitleidsbekundung (*=so lEId mir das tUt,*(Z 0138)) wirkt jedoch stark floskelhaft und weist ebenfalls wieder jegliche Verantwortung zurück. In der sich anschließenden relativ langen Transitionspause zeigt sich, dass der Kunde zunächst

offensichtlich keine Strategie parat hat, um adäquat und gesichtswahrend auf die Agentin einzugehen.

#### 4.3.7. Fehlende Empathie

Der Kunde initiiert eine neue Schleife, indem er fragt: *ja und nU?* (Z 0140). Der stimmlich-artikulatorische Ausdruck wird durch den starken Tonhöhenakzent nachdrücklich, herausfordernd. Die sprachliche Ebene ist durch die Ellipse ... *nU?* anstelle von *nUn?* deutlich umgangssprachlich. Während A ihre Zurückweisung wiederholt und erneut defensiv auf ihre beschränkten Möglichkeiten Bezug nimmt (*ich kA[nn- (.) wie gesAgt]*), paraphrasiert K inhaltlich die bereits vorgeschlagene Lösung, die Messung und alle Folgeaktivitäten zu wiederholen. Ks stimmlich-artikulatorischer Ausdruck entspricht weiterhin der 'verschärften Gangart' (Gereiztheit), der Turn läuft mit beschleunigtem Sprechtempo auf den dynamischen Akzent am Ende zu. Durch diesen stimmlich-artikulatorischen Ausdruck im Kontext der langwierigen Auseinandersetzung sowie der bereits verbalisierten diametral entgegengesetzten Interessen kann Ks Äußerung als sarkastisch interpretiert werden. Die Agentin ignoriert diesen Angriff vollends. Sie bricht die begonnene Äußerung ab und bestätigt Ks 'Lösungsvorschlag' geradezu schnippisch (*genau:;*). Mit tiefer Sprechstimmlage ('Brustton der Überzeugung') und geringer Sprechspannung demonstriert die Agentin hier eher Entspannung und das Gegenteil von emotionaler Beteiligung an der Situation des Kunden.

0136 A [kAnn> i]ch so nicht;  
 0137 hAb ich (.) nicht die möglichkeit;=  
 0138 =so lEId mir das tUt,  
 0139 (0.67)  
 0140 K ja und nU?  
 0141 (0.34)  
 0142 A ich kAnn-(.)  
 0143 K <<all>mAchen\_[wir des ganze pro]cedere> wieder von vOrne;  
 0144 A [wie gesAgt, ]  
 0145 genau:,  
 0146 (1.48)  
 0147 K <<all>und wie oft wollen\_mer das noch mAchen?>  
 0148 (1.87)  
 0149 A herr mEier ich kAnn ihnen das nicht sAgen wie Oft das  
 nOtwendig !IST!,  
 0150 ich kann ihnen das jetzt Anbieten dass wir das (mit)  
 dUrchführen?

Dass As Reaktion offensichtlich nicht der Erwartung des Kunden entspricht, zeigt die entstehende sehr lange Transitionspause von fast zwei Sekunden (Z 0148). Eine neue Schleife schließt sich an: K bleibt im Modus der Erregtheit und fordert zumindest eine Begrenzung der weiteren Schritte <<all>*und wie oft wollen\_mer das noch MAchen?*> (Z0147). In Analogie zu Ks 'Lösungsvorschlag' in Z 0143 bekommt diese Nachfrage eher rhetorischen Charakter: Es geht nicht um die Zahl der erforderlichen Versuche, sondern um die Demonstration, dass der bisherige

Bearbeitungsverlauf bereits den Toleranzbereich ausgereizt hat. Die sich anschließende wiederum lange Sprecherwechselfpause (1.87s in Z 0148) deutet darauf hin, dass A keine adäquate Antwort geben kann bzw. dass ihr eine entsprechende Deeskalationsstrategie fehlt. In der folgenden Erwiderung markiert A durch die namentliche Ansprache zusätzlich die Relevanz ihrer Äußerung. Im stimmlich-artikulatorischen Ausdruck wiederholt sich das Muster gleichmäßiger staccatohafter Akzentuierung mit zunehmender Lautheit und starkem Akzent am Ende: *herr mEier ich kAnn ihnen das nicht sAgen wie Oft das nOtwendig !IST!*, (Z0149). Inhaltlich handelt es sich um eine Wiederholung der bekannten Lösung, sprachlich allerdings als Angebot markiert (Z 0150). Die Agentin stellt sich damit als kooperativ dar und spielt dem Kunden die Verantwortung für die Bearbeitung seines Problems zu.

#### 4.3.8. Gelegentliche Deeskalationsversuche mittels Sprechausdruck

Neben dem Ignorieren bedient sich die Agentin an anderer Stelle vor allem des stimmlich-artikulatorischen Ausdrucks, um kurzfristig beschwichtigend auf den Kunden einzuwirken. Zunächst wehrt A weiterhin Ks Vorschläge ab. K lehnt das Angebot einer erneuten Messung ab mit dem Verweis, nicht zu Hause zu sein – woraufhin A das Angebot zurückzieht. K fordert einen Rückruf ein – A (wieder unterbrechend) lehnt dies erneut aufgrund institutioneller Hindernisse (technisch unmöglich) ab. Auch das erneute Insistieren von K auf eine Lösung erwidert A lediglich mit einer Wiederholung des bereits bekannten Vorgehens. Die Beendigung dieser erneuten Schleifenbildung gelingt dem Kunden durch das Einfordern einer Beschwerdemöglichkeit auf hierarchisch höherer Ebene (Geschäftsführung) – durchaus typisch für eskalierende Reklamationskontexte. K steigert sich zur Begründung seiner Forderung wiederholt in eine größere Vorwurfsrede hinein. In der darauffolgenden Sequenz geht die Agentin auf Ks Wunsch nicht ein, wechselt jedoch, wie eingangs angedeutet, ihre Strategie.

- 0210 K <<all>das kAnn ja wohl nicht> wAhr sei[n. ]
- 0211 A [herr meiler des geht  
doch nicht ums hInhalten (.) oder Irgend sowas;
- 0212 das Ist nun mal der wErdegAng und dann sprEchen\_se des  
gleich An,
- 0213 für mich ist es wirklich frAglich warUm,
- 0214 wenn der techniker schon erkEnnt dass das mOdem die  
geschwIndigkeit nicht AUsgelagt ist;
- 0215 °h dass er dann nicht glEIch ne nEUe;
- 0216 °h bestellung AUsgelöst hat;
- 0217 (0.46)
- 0218 (h)In den fachabteilungen ist es möglichen;
- 0219 (0.66)
- 0220 K ja und w\_w\_w ich kann mich doch AUch nur auf dAs verlassen  
was\_der tEchniker mir sagt;
- 0221 °h der tEchniker sagt mir,
- 0222 w\_w sAgen sie beim nÄchsten mal dass das mOdem kaputt ist,
- 0223 wEnn\_se\_ da\_Anrufen,

- 0224 °h äh <<all>beziehungsweise dass das mOdem dafür nicht geEIgnet ist,
- 0225 dass ich mindestens irgend so ein> prOdukt dIngens äh mOdem brauch-
- 0226 °h und dann lEIten die das in die wEge;
- 0227 A hm;
- 0228 K ich kann mich doch †!AUCH! nur auf das verlassen was der tEchniker mir sAgt-
- 0229 A das [(heißt) ]
- 0230 K [ich kann] doch nicht davon AUsgen dass der keene Ahnung hat;
- 0231 A °h nEE das will ich och nicht damit <<lachend>bestrEIten> um gottes himmels willen;
- 0232 nicht mIssverstehen herr meier jA?

K ist in seiner Beschwerde nun wieder explizit <<all>das kAnn ja wohl nicht> wAhr sei[n.], was die Agentin offensichtlich zu einer empathischen Reaktion veranlasst. Auffällig ist an dieser Stelle vor allem die Divergenz zwischen inhaltlicher Ebene und stimmlich-artikulatorischem Ausdruck. Inhaltlich widerspricht A ziemlich direkt: *des geht doch nicht ums hInhalten (.) oder Irgend sowas;*. Der stimmlich-artikulatorische Ausdruck ist jedoch gekennzeichnet durch langsame Sprechgeschwindigkeit, verminderte Spannung, verringerte Lautheit und eine säuselnde Melodisierung sowie geringe Akzenthäufigkeit. Diese Gestaltung erinnert an das Ausdrucksmuster des *motherese* bzw. des *secondary baby talk*, das von Situationsmächtigen gegenüber abhängigen Personen zärtlich-tröstend (z. B. von Eltern gegenüber ihren kleinen Kindern, vgl. Bose 2003) oder patronisierend-beschwichtigend verwendet wird (z. B. von Pflegekräften gegenüber alten Personen im Pflegeheim, vgl. Sachweh 2001). Es soll offensichtlich beschwichtigend auf den Kunden einwirken. Möglicherweise will A den Weg über die Geschäftsführung vermeiden, indem sie nun doch auf den Unmut des Kunden eingeht. Die Verantwortung wird erneut dem Techniker zugewiesen, dessen Verhalten als fragwürdig dargestellt.

K zeigt sich keineswegs beschwichtigt, sondern stellt die Empfehlung des Technikers als Grund für seinen Anruf dar, was A mit Verständnisbekundung quittiert, weiterhin im *motherese*. K verteidigt seinen Standpunkt, weiterhin gereizt, indem er ebenfalls die Fähigkeiten des Technikers infrage stellt: *[ich kann] doch nicht davon AUsgen dass der keene Ahnung hat;*. Daraufhin widerspricht die Agentin dem Kunden zwar erneut (Z 0131), steigert aber gleichzeitig die Freundlichkeit bis hin zum Lachen. Der Turn misslingt sprachlich – es wird nicht ganz klar, was die Agentin denn bestreiten will. Naheliegend ist der Versuch, das Gesicht des Technikers zu wahren und das Anzweifeln der eigenen Kompetenz abzuschwächen. Durch die stark interrogative Melodisierung, die persönliche Ansprache und die nachgestellte Einforderung einer Reaktion (*nicht mIssverstehen herr meier jA?*) bekommt As Intervention einen geradezu tadelnden Charakter. In dieser Übersteigerung des beschwichtigenden *motherese*-Musters misslingt der Deeskalationsversuch endgültig – der Kunde reagiert wie mehrmals zuvor durch Turn-Verweigerung. Die nachträgliche Kompensation von mangelnder Angemessenheit am Anfang des Reklamationsgespräches ist damit insgesamt erfolglos.

#### 4.3.9. Gesprächsabschluss

Eine Reaktion von K bleibt zunächst aus, A versucht das Gespräch zu beenden, indem sie die 'Lösung' zusammenfasst – auch das ist eine institutionell typische Strategie, den Gesprächsabschluss in einer kundenfreundlichen Weise einzuleiten. Der Kunde insistiert jedoch sofort auf seine Forderung nach einem Kontakt zur Geschäftsführung und leitet, nachdem er die Telefonnummer bekommen hat, selbst das Gesprächsende ein:

0267 **K** Alles klar;  
 0268 (0.41)  
 0269 Ihnen erstmal vielen dAnk;  
 0270 sIE können\_ ja\_nun\_AUch\_nix dafür nE; °hh  
 0271 (0.84)  
 0272 **A** schönen tAg [wünsch ich Ihnen; ]  
 0273 **K** [jO (.) ihnen auch;]  
 0274 tschÜ\_üss;  
 0275 (0.46)  
 0276 **A** wIEderhören;  
 0277 (0.52)  
 0278 ((hörer wird aufgelegt))

Der stimmlich-artikulatorische Ausdruck der Einleitung *Alles klar;* ist bereits überaus freundlich. Trotz des wiederholt unfreundlichen, unkooperativen und explizit abweisenden Verhaltens von A im Gespräch macht K mit *Ihnen erstmal vielen dAnk;* ein erstes Beziehungsangebot an A (der Dank wird betont persönlich adressiert), mit *sIE können\_ ja\_nun\_AUch\_nix dafür nE;* ein weiteres. Die Äußerung zeigt aber auch, dass der repetitive Verweis auf institutionelle Beschränkungen in der beabsichtigten Weise wirkt – nämlich die Verantwortung der Agentin gegenüber dem Kunden zu reduzieren und damit ihr Gesicht zu schützen.

A reagiert auf das Beziehungsangebot jedoch überhaupt nicht. Nach einer eher langen Sprecherwechselfpause (0.84s, Z 0271) verabschiedet sich A mit einer stark reduzierten Abschlussformel *schönen tAg [wünsch ich Ihnen;]*, die im stimmlich-artikulatorisch mechanistisch den Singsang der Begrüßung aufzugreifen scheint. A ratifiziert jedoch damit in keiner Weise das Angebot von K.

Diese Abweisung könnte als weiteres Indiz dafür gelten, dass die Agentin Schwierigkeiten damit hat, die Beziehungsebene zu erkennen bzw. Empathie zu demonstrieren. Der Abschluss könnte allerdings auch auf den zeitlichen Druck verweisen, unter dem Kundenberater an Servicehotlines stehen. Aufgrund der zahlreichen Schleifen dauert das Gespräch über sechs Minuten – eine vergleichsweise lange Zeitspanne.

## 5. Analyseergebnisse

### 5.1. Allgemeine Beobachtungen

Der Fokus der Betrachtung lag vor allem auf der interaktiven Bearbeitung der unterschiedlichen Interessen von Agentin und Kunde. Die Analyse zeigt aber,

dass die Probleme und Konflikte, die sich im Laufe des Gesprächs ergeben, nicht nur auf diese unterschiedlichen Interessen zurückzuführen sind. Denn Agentin und Kunde nutzen jeweils verschiedene Informationsquellen, auf denen sie ihre Vorstellungen über Problemdefinition und -beseitigung aufbauen: Der Kunde nutzt hierbei vor allem seine eigene Erfahrungswirklichkeit bzw. seine Kundenbiografie, während die Agentin auf Informationen aus der Kundendatenbank zurückgreift, die sie offenbar simultan zum Gespräch mit dem Kunden nutzt und bearbeitet. Diese divergierenden Referenzen werden im Laufe des Gesprächs nicht interaktiv ausgehandelt und angeglichen, da vor allem die Agentin die Angaben des Kunden nicht in ihre Problembearbeitung integriert.

Hieraus sowie aus der unbegründeten und z. T. schroffen Ablehnung des Kundenanliegens ergibt sich eine massive Schleifenbildung im Gespräch (siehe Kap. 4.3.5. und 4.3.7.): Der Kunde berichtet immer wieder insistierend von seiner Kundenbiografie als Begründung seines Anspruchs auf die Erfüllung seines Anliegen, die Agentin weist dieses Anliegen immer wieder zurück, wobei sie seine Schilderungen weitgehend ignoriert und sich auf unternehmensbedingte Handlungsrestriktionen beruft. Das Anliegen des Kunden bleibt bis zum Ende des Gesprächs unerfüllt und er erfährt keine ihn zufriedenstellende Kompensation.

Bei ihrer – aus Unternehmensperspektive möglicherweise völlig begründeten – Ablehnung des Kundenanliegens missachtet die Agentin mehrfach Grundanforderungen von Höflichkeit und Freundlichkeit im professionalisierten Kundenkontakt, was der Kunde im vorliegenden Fall auch moniert. Diese Gesprächsstrategie, Kundenanliegen abzulehnen, zeigt sich sehr deutlich im stimmlich-artikulatorischen Ausdruck und findet sich in allen drei Gesprächen der Agentin, jedoch mit unterschiedlichen Auswirkungen. Gelegentlich formulierte Reparaturangebote markiert die Agentin auffallend im stimmlich-artikulatorischen Ausdruck. Die Beobachtungen aus den drei Gesprächen stützen unsere Annahme, dass das wahrscheinlich habitualisierte sprecherische Ausdrucksverhalten der Agentin per se konfliktträchtig zu sein scheint.

## 5.2. Sequenzielle Analyse – Gespräch 1

Die sequenzielle Analyse von Ausschnitten aus dem Gespräch 1 konzentrierte sich auf kritische Passagen, vor allem auf die eskalierende Interaktionsdynamik und auf die Strategien von A und K, mit denen sie versuchen, diese Probleme zu bewältigen. Die Analyse zeigt, dass es der Agentin weitgehend nicht gelingt, dem Kunden gegenüber Kompetenz und Freundlichkeit zu vermitteln. Kompetenz und Freundlichkeit stellen aber zwei wesentliche Grundlagen bei der Hilfestellung und Problemlösung dar, sie werden offenbar von Kunden in Service- und Reklamationsgesprächen erwartet. Insofern ist im Sinne von Kienpointner (2005) eine Dysfunktionalität des Gesprächs bzw. zahlreicher Gesprächspassagen festzustellen. Ergebnis dieses unerfreulichen, weil negativ emotionalen, eskalierenden Gesprächsverlaufs ist ein Misserfolg für alle Beteiligten: Das Problem, das den Grund für die Reklamation des Kunden bildet, konnte nicht gelöst werden – die Inkompatibilität von Modem und DSL-Vertrag besteht weiter. Weder konnte der Kunde sein Anliegen durchsetzen, ein neues Modem zu erhalten, noch konnte die Agentin ihren Lösungsvorschlag durchsetzen, noch einmal Messungen zu veran-

lassen, um die Aussagen des Kunden zu überprüfen. Eine für beide Seiten akzeptable andere Lösung wurde nicht gefunden. Nach dem vergleichsweise langen Gespräch ist zudem damit zu rechnen, dass der Kunde sich beschwert, das Unternehmen wird also höchstwahrscheinlich weiterhin mit dieser Reklamation konfrontiert.

Neben strukturellen Problemen (geringer Handlungsspielraum der Agentin, enger Zeitrahmen, Multimodalität u. a. m.) tragen As Gesprächsstrategien und Verhaltensweisen wesentlich zu diesem Misserfolg bei. Es zeigen sich Defizite sowohl in Bezug auf ihre Fähigkeit zur adäquaten Situationsinterpretation als auch auf die Effektivität und Angemessenheit ihres Handelns, z. B.:

- Ignoranz, z. B. Nichtberücksichtigung des Wissensstands von K und seiner Kundenbiografie, mangelndes Eingehen auf sein Anliegen und seine Interventionen;
- mangelnde Zuhörfähigkeit, z. B. vorschnelle Problemtypisierung, unzureichende Problemdefinition und -ratifizierung, Insistieren trotz des Widerspruchs von K;
- schroffe, gelegentlich forcierende Abweisung von Ks Problemeinschätzungen und Lösungsvorschlägen;
- Ablehnung eigener Verantwortung und vorschnelle Schuldabweisung, dadurch Anzweifeln der Glaubwürdigkeit von K und der Relevanz seines Anliegens;
- institutionelle Priorisierung der elektronisch hinterlegten Daten gegenüber den Aussagen des (betroffenen) Kunden;
- mangelnde Transparenz und Verständlichkeit, z. B. aufgrund fehlender Kommentare und Begründungen des eigenen Handelns;
- unangemessene sprachliche Formulierungen, sowohl zu knapp als auch zu umständlich mit zweifelhafter sprachlicher Metaphorik (Callcenterjargon);
- plötzliche Sprechhaltungswechsel, unangemessener und unglaubwürdiger stimmlich-artikulatorischer Ausdruck (sowohl unauthentisch-routinisiert, schablonenhaft-überfreundlich als auch unfreundlich-abweisend, vorwurfsvoll-gereizt);
- mangelnde Fähigkeit zur angemessenen Deeskalation, stattdessen mehrfache Wiederholung bereits geäußerter Positionen.

Insgesamt geht die Agentin nahezu nie auf K ein, ebenso wenig übernimmt sie seine Perspektive bzw. entwickelt oder äußert Empathie für seine Bedürfnisse und Befindlichkeiten. Sie erzeugt dadurch bei K steigende Unzufriedenheit, die sie wiederum nicht oder jedenfalls nicht angemessen und ausreichend bearbeitet: Entweder ignoriert sie Ks Unzufriedenheitsdemonstrationen und beruft sich auf Anforderungen des Unternehmens und ihren eigenen beschränkten Handlungsspielraum oder sie weist sie mehr oder weniger schroff zurück. Wenn sie die Unzufriedenheitsäußerungen des Kunden bearbeitet, dann mit routinisierten Floskeln und schablonenhaft-übertrieben freundlichem stimmlich-artikulatorischem Ausdruck (z. B. mittels secondary baby talk). Beides wirkt nicht glaubwürdig und

kompetent, sondern erzeugt beim Kunden vermutlich das Gefühl, nicht ernst genommen zu werden, und führt letztlich zur Eskalierung des Gesprächs.

### 5.3. Fallübergreifende Beobachtungen – Gespräche 2 und 3

Eine Analyse der beiden anderen Gespräche von A (die hier aus Platzgründen nicht ausführlich dargestellt werden kann) untermauert diesen Befund:

In *Gespräch 2* wendet sich ein älterer Kunde an die Agentin, weil er ein Problem mit einer nicht funktionierenden Rufumleitung auf sein Handy hat. Er schildert sein Anliegen hier bereits zum zweiten Mal und beruft sich auf ein Gespräch, das er mit einer Kollegin von A geführt habe, in dem er sich Schritt für Schritt die Einstellung der Rufumleitung habe erklären lassen. Sein erneuter Anruf sei nötig, weil er bereits am ersten Schritt gescheitert sei. Um die Rufumleitung einzustellen, soll er nämlich bei seinem Festnetztelefon den Hörer abnehmen und das 'Amt' (den Wählton) abwarten. Die Agentin unterbricht den Kunden bei seinem ersten Problemschilderungsversuch recht schnell, um zunächst seine Daten aufzunehmen und zu prüfen, ob von ihrer Kollegin bereits ein Eintrag über den Bearbeitungsvorgang angelegt wurde. Dann schildert der Kunde erneut das Problem des ausbleibenden Wähltons bei Abheben des Hörers. Seinen Ausführungen zufolge ertönt das 'Amt' erst nach Eingabe einer Telefonnummer. A zweifelt auch in diesem Gespräch die Richtigkeit der Aussagen von K2 mit *nEE sie könn doch n hÖrer abhEben* (Z 0043) an. Wie der nachfolgende Ausschnitt verdeutlicht, kontert A auf diese Art und Weise wiederholt.

- 0035 **A** =sie sInd da schonmal schrItt für schritt dÜrchgegangen  
jA?
- 0036 **K2** jA-
- 0037 ja\_aber ich ich Irgendwas klAppt net und zwar der Erschte  
vOrgang,
- 0038 hAt sie mir gsagt Abheben und aufs Amt warten.
- 0039 **A** jA\_a?
- 0040 **K2** ich krieg aber an mEIm tele <<lachend> fon> nur an mei an  
meim hAUptapparat nUr an Amt,
- 0041 °h (.) <<ausatmend > wEnn> ich hier irgend ne nUmmer  
eingeb.
- 0042 al[so von allEIn (geht hier), ]
- 0043 **A** [

0044 (0.4)

0045 **K2** dann hAb ich kein Amt-

0046 (1.64)

0047 **A** <<vorwurfsvoll>das is bei jEdem telefon sO;>

0048 (2.72)

0049 **K2** <<ausatmend>gEht bei mir aber nEt->

0050 (0.12)

0051 dEs isch s problEm==

0052 =da liegts dA dran lIEgts vermUtlich.

0053 (2.2)

0054 **A** nEE für ne ste °h,

0055 (2.12)  
 0056 **K2** ich hAbs jetzt in der hAnd,=  
 0057 =ich hAb kein Amt;  
 0058 ich hab nUr\_ein Amt wenn ich ne nUmmer eingeb h°-  
 0059 (0.31)  
 0060 und dAnn die:-  
 0061 (0.4)  
 0062 grü[ne tAschte drück. ]  
 0063 **A** [Ähm\_äh hAm sie\_äh, ]  
 0064 (0.82)  
 0065 wenn sie jetzt nUr die nUll eingEben;  
 0066 kommt dAnn\_en Amt?  
 0067 **K2** momEnt,  
 0068 (8.26)  
 0069 AU nix,  
 0070 (1.2)  
 0071 momEnt ich probIErs nochmal,  
 0072 (2.35)  
 0073 Also;  
 0074 die nUll,  
 0075 (2.54)  
 0076 <<ausatmend>und des Amt>;  
 0077 (1.32)  
 0078 dann hAb ich belEgt-  
 0079 (3.95)  
 0080 **A** <<vorwurfsvoll> na aber wIE f sie müssen doch>,  
 0081 <<vorwurfsvoll> des is jetzt wIrklich nich (.) nich\_janz  
 normal>;

Im Verlauf des Gesprächs verstärkt sich As Gesprächsstrategie des Anzweifeln und Vorwerfens, so dass K2, offensichtlich zunehmend verunsichert, mit wiederholten Rechtfertigungen reagiert. A leitet allein drei ihrer Gesprächsbeiträge auf die rechtfertigenden Äußerungen von K2 mit *nEE* und *na aber* ein. Dass sie nachdrücklich an der Glaubwürdigkeit des Kunden zweifelt, macht sie mit dem stimmlich-artikulatorischen Ausdrucksmuster des vorwurfsvollen Untertons deutlich, vor allem realisiert durch eine deutliche Dynamiksteigerung, Vokaldehnung (vor allem auf *nEE*), gekoppelt mit fallendem Melodieverlauf und Zunahme von Akzenten. Im Verlauf des Gesprächs klärt die Agentin nahezu verhörartig die technischen Voraussetzungen des Kundenanschlusses, so wie sie diese aus ihrer Datenbank entnimmt. Das Gespräch endet, indem die Agentin den Kunden bittet, den Vorgang der Rufumleitung noch einmal über den Hauptanschluss zu wiederholen. Sie erläutert die einzelnen Schritte in beherrschendem Unterton und der Kunde rückversichert sich mehrfach, ob er alles richtig verstanden hat.

In *Gespräch 3* beschwert sich ein jüngerer Mann, dass trotz fristgerechter Kündigung seines ISDN-Anschlusses vom Anbieter weiterhin Telefongebühren abgebucht werden. Das Gespräch zieht sich zunächst in die Länge, da K3 nicht über die notwendigen Daten zur Identifikation verfügt. A unterbricht auch diesen Kun-

den und fordert wiederholt in ungeduldig vorwurfsvollem Unterton die notwendigen Daten (Z 0046/0047):

0026 **A** da brAUch ich aber die alte rUfnummer ma bitte.  
 0027 (0.21)  
 0028 **K3** die Alte rufnummer.  
 0029 **A** ja genAU;  
 0030 **K3** woahh ((diktiert Nummer))-  
 0031 **A** ((wiederholt)),  
 0032 ((wiederholt)) ist die vOrwahl?  
 0033 **K3** <<ausatmend>genAU,>  
 0034 (0.08)  
 0035 foaahh.  
 0036 (0.09)  
 0037 f da frAgen se mich jetzt wAt.  
 0038 (0.2)  
 0039 kAnn ich det irgendwo nAchgucken;  
 0040 (0.13)  
 0041 weil ich hAb dat ja seit mAi seit äh\_äh\_Ende aprIl nich  
 mehr.  
 0042 (0.74)  
 0043 **A** [ja also (ohne) kUndennummer- ]  
 0044 **K3** [und ich hAtt ja auch kein fEstnetz;]  
 0045 (0.34)  
 0046 **A** ne kUndennummer oder n telefOnanschluss;  
 0047 ja aber es wAr ja ne telefOnnummer hinterlEgt;  
 0048 (1.08)  
 0049 **K3** da frAgen se mich wAt.  
 0050 **A** in der AUftragsbestätigung is bEIdes drInne.

K3 zeigt sich bereits in dieser Gesprächsphase deutlich unzufrieden, was er wiederholt kommentiert. A ignoriert jedoch diese Unzufriedenheitsdemonstrationen vollkommen (Z 0060/0061).

0058 **K3** dat is UnfAssbar is dat.  
 0059 unfAssbar.=  
 0060 <<all>=ja aber wie kAnn denn das sEIn> dass sie  
 sIEbenundzwanzig sEchzig abbuchen jetzt wenn=ich  
 [überhaupt kein kUnde mehr bin. ]  
 0061 **A** [<<cresc>ja das (.) wIll ich mir gerne Ankucken.>]  
 0062 vielleicht ham se die hARdware nicht zurÜckgeschickt,  
 0063 **K3** sIcher hAb\_ich;  
 0064 hab\_ich\_auch ne bestÄtigung von gekrIEgt-  
 0065 **A** ich wEiß es nich vielleicht warn AUßenstände von Eher,  
 0066 ich kanns sO nich aus der kAlten heraus sAgen herr  
 pAllhuber.  
 0067 **K3** (xx)  
 0068 gIbts nich.

- 0069 s is unfAssbar is das.  
 0070 (3.34)  
 0071 ja hab ich ne Andre möglichkeit wenn ich diese jetzt  
 Unterlagen jetzt nIcht mehr habe Irgendwie meine  
 kUndennummer oder meine telefOnnummer rAUszufinden?

Nachdem der Kunde nach längerem Suchen seine Identifikationsdaten doch noch findet, versucht die Agentin in der Kundendatenbank zu ermitteln, warum es zu der Fehlabbuchung gekommen ist. Grund für die Abbuchung ist die Überschneidung der Rücksendefrist für die bereitgestellten technischen Geräte (Hardware) und der monatlichen Rechnungslegung für offene Forderungen über bereitgestellte Warenwerte. K3 soll nun einen Nachweis darüber erbringen, dass er die Hardware fristgerecht zurückgesandt hat, damit der Warenwert rückgebucht werden kann. A bittet K3 zur Lösung des Problems zunächst um eine Kopie des Retoure- Scheins. Da dem technischen Gerät nach Aussage des Kunden jedoch bei Auslieferung kein Retoure-Schein beilag, hat dieser sich bereits zuvor mit dem Servicecenter in Verbindung gesetzt, wobei ihm die Auskunft erteilt worden ist, über welchen Paketservice er die Hardware an welche Adresse zusenden soll. Über diesen Vorgang besitzt der Kunde auch einen Nachweis des Paketservice. A schlägt vor, dass K3 diesen Nachweis nun als Kopie an das Servicecenter schicken soll. K3 räumt jedoch ein, dass der Nachweis, ein Durchdruck, schlecht lesbar sei und dass auch die Kopie nur schlecht zu lesen sein werde. Auf diese Bedenken bzw. Einwände von K3 reagiert A nicht, sondern erklärt stattdessen noch einmal das Procedere und nennt als Grund für die aufgetretene Fehlbuchung eine zeitliche Überschneidung. Obwohl in diesem Fall der Fehler eindeutig der Verfahrensweise des Unternehmens zuzuschreiben ist, unternimmt A an keiner Stelle den Versuch einer stellvertretenden Entschuldigung und damit Deeskalation.

- 0075 A <<cresc>dAs is wIrklich EInfach ne zEItliche  
 überschneIDung.>  
 0076 K3 ich hAtte ich hAt-  
 0077 (1.01)  
 0078 <<forciert>ne zEItliche überschneIDung.>  
 0079 A ja natÜrlich der rEchnungslAUf is doch ? schon  
 dUrchgewesen.  
 0080 K3 (ja)  
 0081 (0.64)  
 0082 h° (xx)  
 0083 A als das bei uns EIngegangen is.  
 0084 (0.42)  
 0085 K3 ich ich kÜndige mein;=  
 0086 =ich kÜndige mein verhÄltnis zum zum Ersten fÜnften.  
 0087 sprIch dann;  
 0088 hAb ich am Ersten fÜnften diesen Anschluss nicht mehr.  
 0089 (0.3)  
 0090 und warum mUss ich denn dann was bezAhlen;  
 0091 (0.3)  
 0092 fÜr den fÜr den sEchseten.  
 0093 (0.41)

0094 für den jUni;  
 0095 dAs versteh ich nich.  
 0096 A (s) is nIch für den jUni;=  
 0097 =das Is für die (.) hArdware;  
 0098 (0.97)  
 0099 K3 für die hArdware;=  
 0100 =und die mUss\_ich bis zum drEIzehnten; °h  
 0101 öh äh äh:.  
 0102 A [jUni zurückgeschickt haben. ]  
 0103 K3 [zurÜckschicken. ]  
 0104 ich schIck das am zEhnten zurück==  
 0105 =und sIE geben und sie bÜchen mir dann sEchszwanzig  
 sEchzig Ab==  
 0106 =das Is doch totaler hUmbug.  
 0107 A versÜchen se doch ma zu verstEhn die Abbuchung Is doch  
 nich erst am zwAnzigsten AUsgelöst.

Vor allem vor dem Hintergrund des Gesprächsverlaufs, in dem K3 mehrfach seine Unzufriedenheit äußert, befördern As Strategie des Ignorierens sowie mangelnde Empathiebekundungen den eskalierenden Gesprächsverlauf besonders. Nachdem sich A und K3 gegenseitig ins Wort gefallen sind, während K3 vehement seiner Unzufriedenheit Ausdruck verliehen hat und A ihm unempathisch erklärt hat, warum es zu der Falschbuchung gekommen ist, unternimmt A in Z 0124 noch einen Beschwichtigungsversuch.

0115 A der rEchnungslAUf wird doch viel Eher,  
 0116 K3 die bÜch[ung hier stEht doch o Em, ]  
 0117 A [ich sAch ma rein tEchnisch; °h]  
 0118 K3 die bÜ[chung steht am sIEbzehnten (sEch), ]  
 0119 A [ja natÜrlich aber rein tEchnisch is do] ch-  
 0120 (0.24)  
 0121 K3 ja aber sie könn doch nIch-  
 0122 bevOr sie nich wIssen ob am drEIzehnten dieses dingen  
 EIngetroffen is bei ihnen, °h  
 0123 könn: sie doch nich einfach ne bÜchung machen.  
 0124 A das wIrd doch hEUtzutage nich mehr manuEll gemacht;  
 0125 [dass man sAgt wir kÜ ] cken jetzt Alles was da dA is.  
 0126 K3 [ja aber das Is mir °h-]

Der Beschwichtigungsversuch erscheint auch hier routinisiert – vgl. den bereits oben genannten schablonenhaft-übertrieben freundlichen stimmlich-artikulatorischen Ausdruck (*secondary baby talk*). K3 betrachtet diesen Versuch von A als unglauwbüdig, denn er reagiert nur noch verärgert. Durch die nicht überzeugende Beschwichtigung eskaliert das Gespräch, der Kunde ist nun überhaupt nicht mehr zu irgendeinem Nachweis bereit; er legt noch einmal offen, dass er seinerseits alles fristgerecht erledigt habe, und möchte das Problem ausschließlich von A bzw. der Serviceabteilung (ohne sein Zutun) gelöst wissen. A reagiert darauf

nicht und K3 möchte zum Abschluss des Gesprächs mit dem Vorgesetzten verbunden werden, woraufhin A ihn an die Rechnungsabteilung weiterleitet.

Wie diese Beispiele zeigen, reagieren die Kunden zwar mit jeweils unterschiedlichen Ausdrucksformen auf die sich durchziehenden unangemessenen Verhaltensweisen und Gesprächsstrategien von A, aber sie zeigen immer (explizit und implizit, plakativ und abgeschwächt) erkennbare Anzeichen von Unzufriedenheit. A erkennt diese Anzeichen offensichtlich nicht, jedenfalls reagiert sie nur selten darauf, noch seltener angemessen und effektiv. Damit zeigt sich die Agentin den Handlungsanforderungen sowohl auf der Emotions- und Beziehungsebene als auch auf der Problemlösungs- oder Sachebene nicht ausreichend gewachsen, es fehlt ihrer Kommunikationsarbeit an der nötigen Professionalität. Aus der Analytikerperspektive besteht hier also erheblicher Beratungs- und Trainingsbedarf.

## **6. Ausgangslage – Aktuelle Trainingspraxis in Callcentern**

Die Trainingspraxis in Callcentern ist eng verwoben mit der Entstehung und Entwicklung bzw. Etablierung der Branche. Das bedeutet, dass sich Trainingsgegenstände vor allem an kurzfristigen Bedarfen orientieren und Trainingsinhalte überwiegend aus Erfahrungen speisen. Nach wie vor ist es üblich, dass Trainer- bzw. Weiterbildungsaufgaben Mitarbeitern zufallen, die bereits mehrjährige Hotline-Erfahrung im Callcenter mitbringen und dauerhaft gute Leistungen erzielen. Aus unternehmerischer Sicht ist diese Struktur vorteilhaft, weil sich mit solchen Aufgaben Weiterentwicklungsperspektiven schaffen lassen, die grundsätzlich für jeden Mitarbeiter realistisch und erreichbar sind. Und auch für die Trainingspraxis ergeben sich wichtige Mehrwerte: Das eigene Erfahrungswissen ist wertvoll und im besten Fall auch gespeist von Erfahrungen mit eigenem Fehlverhalten, bewussten Korrekturen und der Entwicklung unterschiedlicher Strategien zur Lösung von Gesprächsaufgaben. Nicht zuletzt ist eine Trainerbiografie, die eine gewisse Zeit im operativen Tagesgeschäft aufweist, in Schulungssituationen eine wichtige Voraussetzung dafür, dass ein Trainer von den Teilnehmern akzeptiert und ernst genommen wird. Auch in der Außendarstellung wird oft auf die Erfahrungen als Kundenberater verwiesen, wenn es um die Reputation von Trainern geht.

### **6.1. Trainingsbedingungen und Trainingsinhalte**

Vor diesem Hintergrund sind Inhalte von Trainingsmaßnahmen zwangsläufig laienlinguistisch basiert. Die Normativität des vermittelten Kommunikationswissens ist also zwar aus der Anwendung entstanden, nicht aber systematisch an der kommunikativen Wirklichkeit überprüft. Dies spiegelt sich auch in der zahlreich verfügbaren Ratgeberliteratur zu professionellem Telefonieren: Die Empfehlungen gehen oftmals nicht über Rezepte hinaus und werden zudem, mit oft nur minimalen Modifikationen, wiederholt. Trainings, die sich an diesen Ratgebern orientieren, sind unvermeidbar sprecher- und produktzentriert, sie berücksichtigen (zu) wenig die Individualität der Kundenberater und die Prozessualität des Gegenstandes. Auch hier hängt die beschriebene Praxis eng zusammen mit den besonde-

ren Bedingungen des Callcentergeschäfts: Bei der Realisierung großer Aufträge über einen längeren Zeitraum sind wenige Trainer/Multiplikatoren für viele Kundenberater zuständig.

Individuelle Trainings scheitern nicht nur an den begrenzten zeitlichen Ressourcen. Sie scheitern auch daran, dass bei so komplexen Dienstleistungen wie Servicehotlines extrem viel fachliches Wissen vermittelt und immer wieder in kurzen Abständen aktualisiert werden muss. Wenige Dienstleister haben eigene Trainingsabteilungen, die sich auf die kommunikativen Inhalte konzentrieren können und weniger vom operativen Tagesgeschäft abhängig sind. Auch Betreuungskonstellationen, wie sie Bendel (2007) beschreibt, sind die Ausnahme. Hinzu kommt, dass der Dienstleister in den Trainingsinhalten selten frei agieren kann. Meist müssen geplante Maßnahmen mit dem Auftraggeber abgestimmt sein – mitunter haben die Trainer nur sehr geringe Freiheiten (den Extremfall markieren hier wörtlich vorformulierte Leitfäden, die allerdings bei Servicehotlines vernünftiger Weise inzwischen kaum noch Anwendung finden).

## 6.2. Trainingsmethoden

Von äußeren Bedingungen eingeschränkt wird auch die konkrete Methodenauswahl. In Callcentern werden üblicherweise verschiedene Methoden der Qualitätssicherung eingesetzt: Statistische Auswertung der Anrufe, Gesprächsleitfäden, Coachings, Schulungen. Training on the Job im Arbeitsumfeld Callcenter bedeutet aus organisatorischen Gründen oft stichprobenartiges Mithören von Gesprächen, Protokollieren anhand von Kriterienkatalogen und anschließendes gemeinsames Auswerten mit den Agenten. Konkretes sprachliches Handeln wird dabei in der Regel aus der Beobachterperspektive reflektiert und mit den Agenten besprochen. Die Auswertungen und Verbesserungsansätze sind sprecherzentriert und orientieren sich an erfahrungsbasierten Normen für kundenfreundliche Gespräche. Authentische und beidseitige Gesprächsmitschnitte werden nur selten bereitgestellt und entsprechend wenig didaktisch genutzt. Wenn überhaupt, so findet eine Betrachtung beider Gesprächspartner bzw. des Gesprächsprozesses in Form von Rollenspielen als *Training off the Job* statt. In der Auswertung von Rollenspielen treten erfahrungsgemäß deutliche analytische Defizite der Agenten zutage.

Ob z. B. Gespräche an den Hotlines aufgezeichnet werden können, hängt zunächst vom Auftraggeber ab, aber auch von Erfordernissen der gültigen Datenschutzrichtlinien. Da an Servicehotlines auf sensible Kundendaten zugegriffen wird, wird deren Schutz besonders hoch priorisiert. Verbraucher, die auf einer solchen Hotline anrufen, werden daher zu Anfang des Gesprächs darauf hingewiesen, dass zu Schulungszwecken und zur Qualitätssicherung Dritte mithören könnten. Da beim reinen Mithören (*Side-by-Side-Coaching*) unmöglich transkribiert werden kann, werden zur Gesprächsauswertung Kriterienkataloge herangezogen, mittels derer sich bestimmte Parameter eines professionellen Gesprächs skaliert erfassen lassen. Naturgemäß handelt es sich auch hier in der Regel um Kompromisse zwischen den jeweiligen Qualitätsansprüchen des Auftraggebers und des Dienstleisters. In Schulungen und Workshops ist das gängige Instrument zum Gesprächstraining das klassische Telefonrollenspiel, das dann von den Teilnehmern und vom Trainer ausgewertet wird; idealer Weise mit technischer Unter-

stützung, um den Rollenspielern die Möglichkeit zu geben, das eigene Gesprächsverhalten auch selbst zu hören. Erprobt und sinnvoll ist vor allem die gegenseitige Ergänzung von 'Gesprächsbegleitung' (Training on the Job) und Trainings außerhalb der normalen Arbeitsumgebung in Seminaren bzw. Workshops (*Training off the Job*). Auf der einen Seite dienen Gesprächsführungs-'Coachings' der Lernzielkontrolle nach dem Seminar. Auf der anderen Seite ist es am Arbeitsplatz für die Mitarbeiter kaum möglich, Arbeitsbedingungen oder auch Frustrationen zu thematisieren, was aber im Kontext von Emotionsarbeit unabdingbar ist. Der geschützte Seminar-Raum ist hierfür unerlässlich.

### 6.3. Problematisierung

Bei der Zielsetzung für jedes Gesprächsführungstraining an Servicehotlines sind drei Punkte immer von zentraler Bedeutung:

- Die Vermittlung komplexer Zusammenhänge, die der Lebenswelt des Kunden in der Regel nicht ohne weiteres zugänglich sind (Experten-Laien-Kommunikation).
- Die Einhaltung bestimmter Standards, dazu zählen gewisse Formulierungen, aber auch Höflichkeit und Freundlichkeit.
- Die Einhaltung enger zeitlicher Vorgaben: Die Wirtschaftlichkeit einer Hotline ist für den Dienstleister entscheidend vom Verhältnis der eingesetzten Ressourcen zur bewältigten Menge der Anrufe abhängig.

Problematisch ist das insofern, als dass die zeitliche Beschränkung den anderen Anforderungen mitunter zuwiderläuft – von Kundenberatern wird dieser Widerspruch regelmäßig benannt. Die beschriebenen Trainingsmethoden können hier Unterschiedliches leisten. So kann Experten-Laien-Kommunikation im Seminar gut geübt werden. Kriterienkataloge ermöglichen dem Trainer das 'Abhaken' der erfüllten Standards; Gesprächszeiten zu messen und dem Kundenberater rückzumelden, ist kein nennenswerter technischer Aufwand. Doch schon die Auswertung gelungener oder nicht gelungener Experten-Laien-Kommunikation stellt den Beobachter vor ein Problem: Zwar kann der Trainer auch aus seiner Perspektive Verständlichkeit beurteilen. In den meisten Fällen ist der Trainer aber selbst Experte, was seine Wahrnehmung deutlich von der des Kunden unterscheidet. Die Bewertung anhand von Kriterien ist zunächst eine Möglichkeit, auf einfache und strukturierte Art und Weise ein Gespräch zu analysieren und zu reflektieren. Dass bestimmte Kriterien eingehalten sind, muss aber nicht zwangsläufig zum gewünschten Ergebnis führen. Der Trainer gerät gegenüber dem Trainee dann unvermeidbar in Erklärungsnot.

Als Beispiel sei verwiesen auf die namentliche Ansprache in Gespräch 1. Die Agentin spricht den Kunden wiederholt mit dem Namen an, was in Ratgeberliteratur und Trainingspraxis einmütig als Mittel der persönlichen Gesprächsführung gehandelt wird – im konkreten Fall führt dies aber keineswegs zu einer positiven Gestaltung der Beziehungsarbeit. Stimmlich-artikulatorische Mittel, die im zitierten Fall eine wichtige Rolle spielen, können in Kriterienkatalogen kaum berücksichtigt werden. Das geschieht allenfalls in Form grober Komplexwahrnehmung-

gen wie 'freundlich', 'gute Gesprächsatmosphäre', 'abwechslungsreiche Sprechmelodie', 'Lächeln am Telefon' oder 'angemessene Sprechgeschwindigkeit'.

Zweifelsohne sind diese Kriterien für ein Kundengespräch von Bedeutung. Um sie didaktisch nutzen zu können, scheinen sie jedoch zu grob gefasst. Leicht umzusetzen ist allenfalls die Anweisung, am Telefon zu lächeln, was jedoch unter physiologischen Gesichtspunkten keine gute Empfehlung sein kann (wegen der dauerhaft verspannten Muskulatur und der damit verbundenen meist negativen Auswirkungen auf die Stimme). Merkmale des stimmlich-artikulatorischen Ausdrucks sollten stärker ins Training einbezogen werden. Gerade hier kann nach unserer Auffassung die Arbeit mit authentischen Aufnahmen zielführend sein. Mit deren Hilfe können sowohl die Mittel des stimmlich-artikulatorischen Ausdrucks als auch deren Wirkung im Gespräch illustriert werden. Insbesondere, wenn es sich um pathognomische, also situationsbedingte Ausdrucksmuster handelt, kann diese Konfrontation zu einem erheblichen Erkenntnisgewinn führen.

Grundsätzlich bietet auch ein Rollenspiel mit Ton- oder Video-Aufnahme diese Möglichkeit. Die kritische Reflektion von Gesprächsverhalten wird von den Teilnehmern jedoch oft mit Verweis auf die künstliche Situation als nicht vergleichbar zurückgewiesen – am Telefon verhalte man sich ja ganz anders. Distanziert sich der Trainee derart deutlich von seinem Verhalten, steht der didaktische Erfolg natürlich in Frage.

## **7. Schwerpunkte eines Beratungs- und Trainingskonzepts**

Aus den Analysen der vorangegangenen Kapitel und anhand der gängigen Trainingspraxis in Callcentern soll nun der mögliche Trainingsbedarf abgeleitet werden. Dabei ist es uns wichtig, zwischen strukturellen Problemen des Unternehmens und des Gesprächstyps sowie vorhandenen Handlungsspielräumen der Agenten einerseits und dem individuellen Vermögen, Gespräche angemessen und erfolgreich führen zu können andererseits zu unterscheiden. Exemplarisch werden einige Aspekte eines Trainingskonzepts vorgestellt, bei dem Angemessenheit und Effektivität als Dimensionen der kommunikativen Kompetenz (vgl. Hannken-Illjes 2004) im Mittelpunkt stehen. Wir setzen vor allem an der Gesprächsführung der betreffenden Callcenteragentin (A) des hier analysierten Korpus an. Aufgezeigt werden Methoden und Techniken, die in Trainings angewendet werden können, um die im hier skizzierten Fall virulenten Defizite zu bearbeiten.

### **7.1. Einsatz von authentischen Aufnahmen und Transkripten im Training**

Für die Verbesserung der Vermittlungskompetenz komplexer Zusammenhänge verspricht die Arbeit mit authentischem Material, wie sie in der angewandten Gesprächsforschung üblich ist, eine sinnvolle Ergänzung zum beschriebenen Methodenkanon. Eine Analyse des tatsächlichen Gesprächs kann der verfälschten Perspektive des Trainers als Beobachter (siehe oben) vorbeugen. Bei der ergänzenden Arbeit mit Transkripten können z. B. erfolglose Erklärungsversuche der Agenten transparent gemacht werden. Das Gleiche gilt für erfolgreiche Formulierungen, die dann individuell festgehalten und für zukünftige Gespräche genutzt werden

können. Am zeitlichen Verlauf kann ggf. gezeigt werden, wie viel Zeit mit bestimmten Aufgaben im Gespräch verbracht wird, und auch, wie viel Zeit in einer Schleife gebunden werden kann. Dadurch können die Potentiale einer Senkung der Bearbeitungszeit am Material nachvollzogen werden. Vor dem Hintergrund gängiger Prozesse im Callcenter steht die Arbeit mit Transkripten für gewöhnlich jedoch vor entscheidenden Hindernissen. Schwierig gestaltet sich aus den genannten Gründen bereits die Beschaffung authentischer Aufnahmen. Dies ließe sich jedoch im Einklang mit dem Datenschutz lösen, sofern der Verwendungszweck der Aufnahmen klar umrissen ist und die Anrufer entsprechend darauf hingewiesen werden. Es kommt vor allem darauf an, den Mehrwert authentischer Aufnahmen zu erkennen. Der Aufwand, den Transkripte an Zeit und Arbeitskraft jedoch erfordern, erscheint kaum realisierbar. Gerade für individuelle Trainings on the Job stiege der Zeitbedarf je Mitarbeiter schnell auf das Drei- bis Vierfache – für Hotlines mit 100 Mitarbeitern oder mehr ist das kaum umsetzbar.

Die analytische Arbeit mit Aufnahme und Transkript ist zentraler Bestandteil gesprächsanalytisch basierter Trainings (vgl. stellvertretend Meer / Spiegel 2009). Ihre Grundprinzipien sollten auch für den Kontext Callcenter nutzbar gemacht werden. So könnten Trainer entsprechend ausgebildet werden und in sehr betreuungsintensiven Fällen auf Gesprächstranskripte zurückgreifen. In vielen Kontexten wird es sicher nicht erforderlich sein, komplette Gespräche von fünf bis zehn Minuten Dauer zu transkribieren – schon gar nicht, wenn die entsprechende Aufnahme zum Hören zur Verfügung steht. Ähnlich wie in der Analyse in Kapitel 4 können dann lediglich besonders entscheidende Sequenzen als Transkript aufbereitet werden. Für *Trainings off the Job*, die überindividuell ausgerichtet sind, sind Kompendien mit unterschiedlich erfolgreichen Gesprächen denkbar, ähnlich einem Transkriptband, der durch die authentischen Aufnahmen ergänzt wird. Letztere können dann je nach Inhalt und Zielsetzung verwendet werden, um die Teilnehmer für Sprache und stimmlich-artikulatorischen Ausdruck analytisch zu sensibilisieren, verschiedene Gesprächsverläufe zu betrachten und v. a. auch zu zeigen, dass bestimmte Verhaltensweisen (und damit auch 'Rezepte') ganz unterschiedliche Auswirkungen im Gespräch haben können. Nicht zuletzt zeigt sich in der Trainingspraxis, dass authentische Aufnahmen bei den Mitarbeitern beliebt und hochgradig akzeptiert sind.

Die analytische Arbeit mit authentischem Material und mit Transkripten fügt sich in alle Bereiche ein, die in der Callcenter-Trainingspraxis eine Rolle spielen und die auch unserer Auffassung nach sinnvoll sind:

- Begleitendes Training / Feedback als kontinuierlicher Prozess;
- Wissensvermittlung, -vertiefung / Sensibilisierung;
- Förderung individueller Fertigkeiten und Fähigkeiten, Arbeit an persönlichen Einstellungen.

Für die angewandte Gesprächsforschung und damit ferner für die empirische Unterfütterung von Trainings ergäbe sich aus einer konsequenten Aufzeichnungspraxis ein unschätzbarer Mehrwert: Stammen bisher Korpora für gesprächsanalytische Arbeiten zumeist aus zeitlich limitierten Forschungsk Kooperationen, könnten zukünftig Korpora aus der tatsächlichen Trainingspraxis in größerem Umfang entstehen und der Forschung zugänglich gemacht werden.

## 7.2. Ziele, Inhalte und Methoden eines Gesprächstrainings

Mit Bezug auf Gesprächskompetenz als Lernziel geht es zunächst darum, dass statt eines womöglich vorhandenen intuitiven Problemempfindens (das in Beratung und Training erst einmal nachgewiesen werden muss und bei dieser Agentin womöglich gar nicht vorhanden ist) ein analytisches Problembewusstsein ausgebildet wird, dass also die Agentin um bestimmte problembehaftete Strukturen, Strategien und Verhaltensweisen weiß und Alternativen kennen lernt. Ziel ist die Ausbildung einer Sensibilität, anhand derer A möglichst während des Gesprächs erkennen und entscheiden kann, ob eine konkrete Gesprächsausäußerung oder eine konkrete Gesprächspassage gelungen-kooperativ oder nicht gelungen ist. Da das im Einzelfall sehr schwer zu entscheiden ist, muss A zunächst lernen, ihre beruflichen Erfahrungen zu reflektieren und zu bewerten. Folglich sollte diese Agentin lernen, kommunikative Normen und Anforderungen von Gesprächen zu erkennen und in der Folge angemessen und flexibel darauf zu reagieren, d. h. gegebenenfalls konfligierende Anforderungen an Sach- und Zielbezug sowie an Selbst- und Partnerbezug im Gespräch auszuhalten und damit umzugehen. Darauf aufbauend muss A in Trainingssituationen ihren kommunikativen Handlungsspielraum erweitern lernen, also die zuvor erarbeiteten Handlungsalternativen ausprobieren und festigen. Wichtig ist, dass die Agentin selbst davon überzeugt ist, etwas zu wissen und zu können, und sich deshalb auch traut, diese Alternativen im angemessenen Umgang mit den Kunden anzuwenden.

### 7.2.1. Trainingsziele

Wie die Ausführungen im Kapitel 5 belegen, sind einige problematische Gesprächsstrategien der Agentin weniger habituell als strukturell bedingt. Symptomatisch treten sie als Folge von einzuhaltenden Prozessvorgaben, Handlungsanforderungen und Arbeitsbedingungen zutage. Die wiederkehrenden vorschnellen Problemtypisierungen und Lösungsangebote von A sind somit in erster Linie als Ausdruck bzw. Folge institutionell vorgegebener 'idealer' Gesprächszeiten zu betrachten. Dass z. B. Gesprächszeitvorgaben sozusagen auf struktureller Ebene zu gesprächszeitverlängernden Bearbeitungsstrategien der Agenten führen (nicht nur im vorliegenden Fall), muss den Verantwortlichen belegt und deutlich gemacht werden. Damit kann eine Beratung unseres Erachtens nicht ausschließlich am Vermögen bzw. Unvermögen der einzelnen Agenten ansetzen, zumindest nicht dann, wenn dieses strukturell bedingt ist.

Das Training kommunikativer Fähigkeiten der einzelnen Agenten zielt dann darauf, ein individuell neu erarbeitetes Gesprächsverhalten zu etablieren. Im Fall der Agentin A sollte das u. a. Folgendes umfassen:

- die Fähigkeit zum Zuhören, um die individuellen Kundenbedürfnisse zu verstehen, die nicht immer in das institutionell vorgefertigte Raster passen;
- die Fähigkeit zum Paraphrasieren, um eigene Handlungen den Kunden gegenüber transparent zu machen und sie an der Problembearbeitung zu beteiligen;

- die Fähigkeit, Empathie zu empfinden und auszudrücken, um den Kunden ggf. auch emotional angemessen begegnen zu können und Eskalationen zu vermeiden;
- die Erarbeitung eines Reservoirs möglicher, hilfreicher Formulierungen und genereller Regeln (z. B. Zufriedenheit abfragen), um Gemeinsamkeit herzustellen und dem Kundenanliegen Recht zuzubilligen.

### **7.2.2. Trainingsinhalte und Trainingsmethoden**

Bezogen auf die Agentin in den vorgestellten Beispielen müsste zunächst geprüft werden, welche Eigenschaften ihrer Gesprächsführung habituell sind und grundsätzlich in mehr oder weniger allen Gesprächen auffallen. Einen Hinweis in diese Richtung erbringt bereits der Vergleich einer kleineren Auswahl von Gesprächen (siehe Kap. 5.3): wiederkehrende Strategien mit durchaus ähnlichen Folgen, z. T. aber auch mit unterschiedlichen Auswirkungen. Es ist damit zu rechnen, dass die Agentin im Training bzw. Coaching zumindest für einige ihrer Strategien Gründe anführen kann und sich dafür auf Erfahrungen 'erfolgreicher Gespräche' beruft. Der Vergleich verschiedener Gesprächssituationen ist hier enorm wichtig, um mit der Agentin gemeinsam Ähnlichkeiten in den Strategien herauszuarbeiten und Aufschluss darüber zu erhalten, welche Ziele A jeweils verfolgt und ob sie sie mit den gewählten Strategien erreicht oder verfehlt. In einem solchen Vergleich erweist sich auch, ob hier eher strukturelle Bedingungen wie Zeitdruck etc. ursächlich sind oder Einstellungen bzw. ganz persönliche Ziele der Agentin.

Entscheidend ist auch, der Agentin ihre Wirkung bewusst zu machen – zunächst im Sinne eines klassischen Feedback-Gesprächs, in dem die Agentin ihre Wirkung aus eigener Sicht einschätzt, und darüber hinaus mit Hilfe der Gesprächsaufnahmen, wobei die Betrachtung der Kundenreaktionen im Vordergrund stehen sollte. Die Inhalte des weiteren Trainings könnten mit der Agentin gemeinsam formuliert werden – deren ausreichende Sensibilität, bezogen auf die oben aufgelisteten Gesprächseigenschaften, vorausgesetzt. Noch vor der Flexibilisierung des Äußerungsrepertoires, vor der Arbeit an einer Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten in verschiedenen Gesprächssituationen muss der Agentin daher ihr Verhalten für eine Reflexion überhaupt zugänglich gemacht werden. Die Ausbildung grundlegender analytischer Fähigkeiten steht also am Anfang, auch damit in der späteren alltäglichen Anwendung ein ausreichender Selbstkontroll-Effekt ermöglicht werden kann.

Aus der Analyse der Gespräche heraus rückt die Effektivität der Gesprächsführung von A in den Fokus. Im Hinblick auf die Motivation der Agentin bietet sich dieser Fokus vor allem deshalb an, weil die Gesprächsdauer eine der wesentlichen Kennzahlen zur Beurteilung der Arbeitsleistung darstellen dürfte. Es liegt also im Interesse sowohl des Unternehmens als auch der Mitarbeiterin selbst, die Effektivität zu steigern. Ferner kann aufgrund des Gesprächsverlaufs vermutet werden, dass das Ergebnis, nämlich die Eskalierung der Reklamation an anderer, möglicherweise höherer Stelle, nicht im Interesse der Agentin gewesen sein kann. Zwei weitere Trainingsgegenstände, nämlich Höflichkeit und Angemessenheit, können in der gemeinsamen Analyse mit Effektivität in direkten Zusammenhang gebracht werden. So lässt sich an den Gesprächsaufnahmen gut zeigen, wie unhöfliche

bzw. unangemessene Reaktionen zur Eskalierung des Gesprächs beitragen – und im Training lässt sich erarbeiten und ausprobieren, wie alternative Verhaltensweisen zu einem schnelleren Ergebnis hätten führen können.

Innerhalb der Kategorien Effektivität – Höflichkeit – Angemessenheit lassen sich weitere Trainingsinhalte konkretisieren. Als Voraussetzung für die Angemessenheit des kommunikativen Verhaltens von A muss eine grundlegende Gesprächspartnerorientierung geschaffen werden. Trainiert werden können hier Zuhörfertigkeiten und zielführendes Nachfragen, was auch im Hinblick auf eine ausreichende Verständnisabsicherung im Gesprächsverlauf wichtig wird. Fraglich ist, ob ein gewisses Maß an Empathie und Interesse am Gesprächspartner im Trainingsprozess erlernt werden kann oder ob hier Kriterien der Personalauswahl hätten greifen müssen. Im Idealfall steht am Ende eines Assessment-Centers fest, ob ein Bewerber von vornherein ungeeignet bzw. geeignet ist oder in bestimmten Fähigkeiten und Fertigkeiten noch zusätzliche Maßnahmen benötigt, bevor er tatsächlich an der Hotline aktiv wird. Nach unserem Dafürhalten sind Empathiefähigkeit wie auch Interesse am Gesprächspartner Grundvoraussetzungen für die Arbeit an einer Kundenhotline, vor allem für Reklamationsbearbeitungen. In der Recruitment-Praxis wird dies mitunter auch berücksichtigt. Insgesamt unterscheiden sich Auswahlverfahren aber sehr voneinander und in der Branche herrscht keineswegs Einigkeit darüber, welche Eigenschaften einen guten Kundenberater in Summe auszeichnen (vgl. Rothe 2009:35). Angemessenes Reagieren setzt das Erkennen und richtige Einschätzen krisenhafter Situationen voraus, deshalb sind im Training analytische Fähigkeiten kontinuierlich zu entwickeln.

Die Veränderung des Gesprächsverhaltens der Agentin sollte auch den stimmlich-artikulatorischen Ausdruck einbeziehen. Anhand der Aufnahmen kann gezeigt bzw. gemeinsam erarbeitet werden, in welcher Weise sie ihren Ausdruck in verschiedenen Sequenzen verändert und welche Reaktionen diese Veränderungen beim Gesprächspartner hervorrufen. Dazu gehört auch zu eruieren, welche Auffälligkeiten habitualisiert oder dialektgebunden sind. In der Arbeit am stimmlich-artikulatorischen Ausdruck geht es darum, die Agentin zu befähigen, mit ihren individuell vorhandenen Möglichkeiten entsprechend situationssensitiv umzugehen. Eine wichtige Rolle spielt dabei, und das trifft vor allem auf das fokussierte Beispielgespräch 1 zu, die Kongruenz von formulatorischem Inhalt und stimmlich-artikulatorischem Ausdruck. Das könnte also heißen, dass Mustererkennungsprozesse zumindest teilweise bewusst gemacht werden müssen – keineswegs aber in der Weise eindeutiger Zuordnungen. Inhalt von Trainings zum stimmlich-artikulatorischen Ausdruck sollte also nicht sein, Kataloge verschiedener Merkmale und Muster zu befolgen nach dem Prinzip 'Form X erzielt Wirkung Y'. Es geht stattdessen darum, die Agenten zu befähigen, eigene Muster und diejenigen der Gesprächspartner in unterschiedlichen Situationen in ihrer Wirkung zu beschreiben. Über diese Beschreibungen können auch Zuschreibungen von Persönlichkeitseigenschaften zu Tage treten. Vielfach wirken sich diese Zuschreibungen in der Callcenter-Praxis in (voreiligen) Kategorisierungen verschiedener Kundentypen aus, durch die dann bestimmte Gespräche von vornherein als konfliktträchtig betrachtet werden. Daher sollten diese Typenzuschreibungen aufgedeckt und reflektiert werden, um Gesprächsprozesse prinzipiell offen zu halten und vorschnelle Vermeidungsstrategien zu verhindern. Über das Üben von Situationsinterpretationen anhand des wahrgenommenen stimmlich-artikulatorischen Ausdrucks und

sprachlicher Nuancen können dann auch die entsprechenden Spielräume probierend erschlossen werden.

Angesichts der oben formulierten Ziele und Inhalte für ein Training könnte an dieser Stelle ein umfassendes und individuelles Trainingskonzept für die Agentin (A) erstellt werden, das mittelfristig angelegt ist. Ein solches Konzept muss allerdings auch die jeweiligen konkreten Arbeitsbedingungen einbeziehen, die wir hier eher allgemein beschrieben haben. Deshalb können hier abschließend exemplarisch lediglich einige Impulse und Anregungen für Trainingsmethoden gegeben werden:

Als zentrales Element unserer Konzeption sehen wir die kontinuierliche Verbesserung der Analysefertigkeiten der Agentin. Dieser Ansatzpunkt erscheint im Hinblick auf mehrere Ziele produktiv. So schult die analytische Arbeit das differenzierte Zuhören und schafft damit die Voraussetzung für das Erkennen eher implizit mitgeteilter Äußerungsinhalte (z. B. durch den stimmlich-artikulatorischen Ausdruck). Darüber hinaus wird ermöglicht, das eigene Gesprächsverhalten auch im Alltag immer wieder zu reflektieren und ggf. bewusst zu verändern.

Aus der Erfahrung mit Konfrontationen von Trainingsteilnehmern mit deren eigenen Aufnahmen empfiehlt sich ein Einstieg in die Analyse mithilfe fremder (anonymisierter) Beispielgespräche. Die Analyse eigener Gespräche trifft meist auf deutlich verbalisierte Abwehrhaltungen – zunächst gegenüber dem Anhören selbst, ferner aber auch gegenüber dem Gehörten. Bestimmte Verhaltensweisen (z. B. stockendes Sprechen im Sinne häufiger Häsitationen) werden typischerweise abgewiesen als 'nicht dem eigentlichen Verhalten entsprechend'. Andererseits äußern sich Trainees überwiegend selbstkritisch und scheuen sich, gut gelungene Gesprächsschritte als solche zu benennen.

Der Einstieg in die Analyse sollte also mit kleinen Schritten und fremden Beispielgesprächen erfolgen. Vorstellbar – und im Hinblick auf ökonomische Überlegungen sicher sinnvoll – ist so ein Einstieg auch in Seminargruppen. Sowohl in Gruppen, als auch später in Einzeltrainings/-coachings sollten die Teilnehmer Gelegenheit haben, sich zunächst selbst zu ihren Erfahrungen zu äußern – also z. B. Situationen zu benennen, in denen sie wiederholt Schwierigkeiten haben, aber auch Kundentypen zu beschreiben, mit denen sie im Gespräch nicht umzugehen wissen.

Durch das allmähliche Einsteigen in die Analyse wird außerdem eine Grundlage geschaffen, auf der dann im Einzeltraining aufgebaut werden kann. Anhand des ungünstig verlaufenden Beispielgesprächs 1 bietet sich ein schrittweises Vorgehen an. Das Beispielgespräch 1 kann gemeinsam sequenzweise angehört werden, wobei die Agentin den Verlauf beschreibt. Konkrete Fragen zur Unterstützung können sein:

- Ab wann steigt die Spannung?
- Warum steigt die Spannung? Gibt es einen konkreten Auslöser?
- Anhand welcher Ausdrucksmittel kann die Steigerung wahrgenommen werden? (bezogen auf K und A)
- Gibt es gegenläufige Phasen? Wo? Warum?
- Wenn Strategien aufgedeckt werden – welche Ziele verfolgt A damit?

Die Etablierung eines neuen Gesprächsverhaltens setzt bereits in dieser Analysephase an: An kritischen Punkten des Verlaufs wird A aufgefordert, alternative Formulierungen oder Sprechausdrucksweisen auszuprobieren. Dabei kommt es noch nicht unbedingt darauf an, fixierbare Alternativen zu entwickeln. Vielmehr geht es für die Teilnehmerin darum, sich auszuprobieren und zu experimentieren.

Auf diese Weise lässt sich das gesamte Gespräch erarbeiten. Nachdem wir oben Effektivität als Teil der Gesprächskompetenz und als Gegenstand eines Trainings benannt haben, lässt sich der Fokus der gemeinsamen Analyse mit der Agentin auch dahingehend verschieben. Der Analyseauftrag kann also lauten, Schleifen zu identifizieren bzw. zu benennen, in welchen Sequenzen dieselben Gegenstände bzw. Themen besprochen werden.

Vor allem in Bezug auf den stimmlich-artikulatorischen Ausdruck und das Erlernen neuer Sprechgestaltungen kommt dem Ausprobieren eine hohe Bedeutung zu. Dies kann wie beschrieben schrittweise anhand konkreter Aufnahmen realisiert werden, wenn die Rahmenbedingungen ein Einzeltraining ermöglichen. In Gruppentrainings kann der Fokus gängiger Rollenspiele auf den stimmlich-artikulatorischen Ausdruck verlagert werden. Dafür sind konkrete Rollenanweisungen für die Spieler notwendig, wie mit dem Kundenanliegen umgegangen werden soll. Sinnvoller Weise erarbeiten die Rollenspielpartner die Anweisungen selbst. Dadurch können deren Erfahrungen an den Hotlines einfließen, was die Realitätsnähe des Rollenspiels erhöht und im Idealfall auch den Transfer erleichtert. Wie im Einzeltraining kommt es auch hier darauf an, dass die Teilnehmer die Chance haben, verschiedene stimmlich-artikulatorische Ausdrucksgestaltungen auszuprobieren und in der Auswertung zu reflektieren. Die wertvolle Ressource von Gruppentrainings ist in jedem Fall der Erfahrungsaustausch mit Kollegen in einem geschützten und produktiven Kontext.

Für das Training on the Job kann die Unterstützung des Trainers darin bestehen, dem Trainee nach jedem Gespräch ein Kurzfeedback zu geben. Die gespiegelten Verhaltensweisen sollen dann im nächsten Gespräch direkt verändert werden und sind dann wieder Gegenstand des nächsten Feedbacks usw. Sinnvoll ist dieses Vorgehen nur dann, wenn der Begleitung am Arbeitsplatz schon andere (wie z. B. oben beschriebene) Maßnahmen vorausgegangen sind, auf die im Feedback aufgebaut werden kann, damit die Reflexionssequenzen zwischen den Gesprächen kurz gehalten werden können. Dieses 'reflektierte Telefonieren' kann gut in relativ kleinen Trainingssequenzen über drei bis vier Gespräche stattfinden.

Grundlegend wichtig ist unserer Auffassung nach eine Kombination verschiedener Methoden zur Verbesserung der Gesprächsfähigkeit. Gerade die Ausbildung und Erweiterung von neuen oder veränderten Sprechweisen erfordern mehrschrittiges und längerfristiges Training. Zumindest dann, wenn die Möglichkeiten der Trainierten über das viel beschworene, aber simple und in der Folge schnell mechanische und physiologisch eher schädliche 'Telefonlächeln' hinausgehen sollen.

## 8. Fazit

In diesem Artikel wurden exemplarisch Analysen und Trainingsansätze aus dem Projekt 'Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation' vorgestellt. Die skizzierte Vorgehensweise entspricht der grundlegenden Arbeitsweise des Projekts. Zunächst wurde gesprächsanalytisch gezeigt, wie in Reklamationsgesprächen Kundenunzufriedenheit entsteht bzw. hergestellt wird, wie sie kommunikativ-pragmatisch bearbeitet bzw. gerade nicht bearbeitet wird. Besonderes Augenmerk lag auf dem Zusammenwirken von sprachlichen und sprecherischen Ausdrucksweisen für die eskalierende Interaktionsdynamik im Gesprächsverlauf.

Die Analysen zeigten, dass die eskalierende Interaktionsdynamik durchaus strukturell verursacht ist (z. B. geringer Handlungsspielraum der Agentin, enger Zeitrahmen). Die Ursachen liegen aber vor allem in individuellen Gesprächsstrategien und Verhaltensweisen der Agentin, z. B. in ihrer mangelnden Fähigkeit zur adäquaten Situationsinterpretation, in der Uneffektivität und Unangemessenheit ihres Gesprächshandelns, unter anderem in unangemessenem und unglaubwürdigem stimmlich-artikulatorischem Ausdruck.

An diese Analyseergebnisse schließt die Entwicklung von Trainingsansätzen inhaltlich und methodisch an. Die Trainings berücksichtigen sowohl die strukturellen Arbeitsbedingungen, setzen aber vor allem am individuellen Vermögen der Agenten an. Dabei geht es zunächst um die Ausbildung eines analytischen Problembewusstseins (eigenes und fremdes Gesprächshandeln reflektieren und bewerten). Darüber hinaus geht es darum, alternatives Gesprächsverhalten zu entwerfen und auszuprobieren (Formulierungen und Sprechausdrucksweisen).

Sowohl für die Forschung als auch für die Trainingspraxis erweist sich die Kombination von gesprächsanalytischen und sprechwissenschaftlichen Herangehensweisen als außerordentlich gewinnbringend.

## 9. Literatur

- Antos, Gerd (1988): Zwischen Kunde und Computer. Interaktionsprobleme bei telefonischen Reklamationsgesprächen. In: Gutenberg, Norbert: Kann man Kommunikation lehren? Konzepte mündlicher Kommunikation und deren Vermittlung. Frankfurt a. M.: Scriptor, 9-17.
- Antos, Gerd et al. (1992): Optimales Telefonieren nach Script? Neue Formen des Mediengebrauchs in der Wirtschaftskommunikation. Ein Beitrag zu einer "Bedarfs-Linguistik". In: Augst, Gerhard / Beier, Rudolf: Theorie und Vermittlung von Sprache: Textoptimierung. Das Verständlichmachen von Texten als linguistisches, psychologisches und praktisches Problem. Band 11. Frankfurt a. M.: Peter Lang, 125- 161.
- Aristoteles (1993): Rhetorik. Übersetzt, mit einer Bibliographie, Erläuterungen und einem Nachwort von Sieveke. Franz G., 4. unveränd. Aufl., München: Wilhelm Fink Verlag.
- Becker-Mrotzek, Michael / Brüner, Gisela (Hg.) (2004): Analyse und Vermittlung von Gesprächskompetenz. Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Bendel, Sylvia (2001): Die interaktive Bearbeitung von Servicefehlern: Problemgespräche und Gesprächsprobleme zwischen Angestellten und Gästen an der

- Hotelreception. In: Gesprächsforschung – Onlinezeitschrift zur verbalen Interaktion 2, 115- 140.
- Bendel, Sylvia (2006): Zwischen Automation und Dialog: Kunden identifizieren im Bank Call Center. In: Boenigk, Michael / Krieger, David / Belliger, Andréa / Hug, Christoph (Hg.): Innovative Wirtschaftskommunikation. Europäische Kulturen der Wirtschaftskommunikation 9. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 129-141.
- Bendel, Sylvia (2007): Sprachliche Individualität in der Institution. Telefongespräche in der Bank und ihre individuelle Gestaltung. Tübingen [u.a.]: Francke.
- Bendel-Larcher, Sylvia (2011): Mit Gesprächsanalyse Call Agents unterstützen. In: Bose, Ines / Neuber, Baldur (Hg.): Interpersonelle Kommunikation: Analyse und Optimierung (HSSP Bd. 39). Frankfurt a.M.: Peter Lang, 337-344.
- Birner, Anne (2010): Routine in der professionellen Telefonie. Diplomarbeit. Universität Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Birner, Anne (2011): Routine im telefonischen Verkauf. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.): Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Berlin: Frank und Timme, 129-152.
- Bose, Ines (2003): *dóch da sin ja‘ nur mûster*: Kindlicher Sprechausdruck im sozialen Rollenspiel. (HSSP Bd. 9). Frankfurt a. M.: Peter Lang.
- Bose, Ines (2006): Schulung von Gesprächskompetenz im Hörfunk. In: Gesprächsforschung – Onlinezeitschrift zur verbalen Interaktion 7, 248-293.
- Bose, Ines (2010): Stimmlich-artikulatorischer Ausdruck und Sprache. In: Depermann, Arnulf / Linke, Angelika (Hg.): Sprache intermedial: Stimme und Schrift, Bild und Ton. (Jahrbuch des IDS 2009). Berlin [u.a.]: de Gruyter, 29-68.
- Brünner, Gisela (2000): Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Form. In: Henne, Helmut / Sitta, Horst / Wiegand, Herbert Ernst (Hg.): Reihe Germanistische Linguistik. Kollegbuch 213. Tübingen: Niemeyer.
- Brünner, Gisela (2001): Gespräche in der Wirtschaft. In: Brinker, Klaus (Hg.): Text- und Gesprächslinguistik: Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung Bd. 16.2. Berlin: de Gruyter, 1526-1541.
- Dornseiff, Franz (2000): Der deutsche Wortschatz nach Sachgruppen. Wiesbaden: de Gruyter.
- Duden - Deutsches Universalwörterbuch (2001). 4., neu berab. und erw. Auflage. Mannheim u. a.: Dudenverlag.
- Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (1994): Reklamationsgespräche. Schulungsperspektiven auf der Basis diskursanalytischer Untersuchungen. In: Bartsch, Elmar (Hg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen (Sprache und Sprechen Bd. 29). München, Basel: Reinhardt, 255-269.
- 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 [u.a.]: Westdeutscher Verlag, 120-154.
- Geißner, Hellmut (1986): Sprecherziehung. Didaktik und Methodik der mündlichen Kommunikation. Frankfurt a. M.: Scriptor.
- Gutenberg, Norbert (1998): Einzelstudien zu Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. Arbeiten in Teilfeldern. Göppingen: Kümmerle.

- Gutenberg, Norbert (2001): Einführung in Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Habscheid, Stephan (2003): Wie viel Rationalisierung verträgt die Sprache? Untersuchungen am Beispiel der Dienstleistungsinteraktion. In: Muttersprache 113, Wiesbaden / Berlin: Ruprecht, 208-224.
- Habscheid, Stephan et al. (2006): Über Geld spricht man... Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft. Wiesbaden: VS Verlag – Verlag für Sozialwissenschaften.
- Habscheid, Stephan / Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (2006): Kommodisierung lebensweltlicher Rituale? Beziehungsmanagement im Communication Center. In: Habscheid, Stephan et al. (Hg.): Über Geld spricht man... Kommunikationsarbeit und medienvermittelte Arbeitskommunikation im Bankgeschäft. Wiesbaden: VS Verlag – Verlag für Sozialwissenschaften, 165-185.
- Hannken-Illjes, Kati (2004): Gute Gründe geben. Ein sprechwissenschaftliches Modell argumentativer Kompetenz und seiner didaktischen und methodischen Implikationen (HSSP Bd. 13). Frankfurt a. M. [u. a.]: Peter Lang.
- Hartung, Martin (2004a): 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.: Peter Lang, 47-66.
- Hartung, Martin (2004b): Gesprächsanalyse in der betrieblichen Praxis. In: Knapp, Karlfried et al. (Hg.): Angewandte Linguistik. Ein Lehrbuch. Frankfurt a. M.: A. Franke Verlag, 299-319.
- Hartung, Wolfdietrich / Bose, Ines (1993): Ausdruck und Notation von Gereiztheit. In: Richter, Günther (Hg.): Methodische Grundfragen der Erforschung gesprochener Sprache. (Arbeiten zur Sprachanalyse 16). Frankfurt a. M. [u. a.]: Peter Lang, 33-46.
- Henss, Ronald (1998): Gesicht und Persönlichkeitseindruck. Göttingen: Hogrefe.
- Hild, Paul / Beck, Jennifer (2002): Callcenter: Unternehmensstrategien und Arbeitssysteme aus markt- und ressourcenbasierter Sicht. Köln: ISO.
- Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (2011): Optimierungsmöglichkeiten der Telekommunikation aus Sicht der Sprechwissenschaft – Überblick über Fragestellungen und Untersuchungsansätze. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.): Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Berlin: Frank und Timme, 9-27.
- Hirschfeld, U. / Neuber, B. / Stock, E. (2009): Sprach- und Sprechwirkungsforschung. In: Fix, Ulla / Gardt, Andreas / Knape, Joachim (Hg.): Rhetorik und Stilistik. (Rhetoric and Stylistics.) Ein internationales Handbuch historischer und systematischer Forschung. 1. Halbband / Volume 1. Berlin [u.a.]: de Gruyter, 771-786.
- Holtgrewe, Ursula / Kerst, Christian (2002): Zwischen Kundenorientierung und organisatorischer Effizienz – Callcenter als Grenzstellen. In: Soziale Welt. Jg. 53, Heft 2. Baden-Baden: Nomos Verlags-Gesellschaft, 141-159.
- Kienpointner, Manfred (2005): Dimensionen der Angemessenheit. Theoretische Fundierung und praktische Anwendung linguistischer Sprachkritik. Aptom. In: Zeitschrift für Sprachkritik und Sprachkultur 3, 193 – 219.

- Kleemann, Frank / Matuschek, Ingo (2003): Immer Anschluss unter dieser Nummer. Rationalisierte Dienstleistung und subjektive Arbeit in Call Centern. Berlin: Edition Sigma.
- 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, 9-28.
- Lepschy, Anette (2002): Lehr- und Lernmethoden zur Entwicklung von Gesprächsfähigkeit. In: Brünner, Gisela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (Hg.): Angewandte Diskursforschung. Bd.2: Methoden und Arbeitsbereiche. Opladen [u.a.]: Westdeutscher Verlag, 50-71.
- 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 – Verlag für Sozialwissenschaften, 81-99.
- Meer, Dorothee / Spiegel, Carmen (Hg.) (2009): Kommunikationstrainings im Beruf. Erfahrungen mit gesprächsanalytisch fundierten Fortbildungskonzepten. Mannheim: Verlag für Gesprächsforschung.
- Mondada, Lorenza (2004): What's at Stake in Corpora of Talk-in-Interaction: Re-Temporalizing and Re-Situating Language. In: van Dijk, Teun A. (ed.): Discourse Studies Vol. 6. London [u.a]: Sage Publications, 95- 115.
- Pawelczyk, Joanna (2005): Conversation or Interrogation? The interactional dynamics of service encounters in the context of the Polish call centers. Serie: Poznan studies in contemporary linguistics 40, Adam-Mickiewicz-Univ., School of English, 169-195.
- Pietschmann, Judith (2011): Wahrnehmung und Wirkung von Persönlichkeitseigenschaften von Callcenteragenten auf den Gesprächsverlauf in Kundengesprächen. In: Hirschfeld, U. / Neuber, B. (Hg.): Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Berlin: Frank und Timme, 59-93.
- 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). (unveröffentl. Manuskript)
- Rothe, Ingmar (2011): Frei produzierendes und reproduzierendes Telefonieren im skriptbasierten Verkauf. In: Hirschfeld, U. / Neuber, B. (Hg.): Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Berlin: Frank und Timme, 95-128.
- Sachweh, Svenja (2001): "Schätzle, hinsitze!": Kommunikation in der Altenpflege. Frankfurt a. M. [u. a.]: Peter Lang.
- Sachse, Tobias (2011): Untersuchung suprasegmentaler Parameter in der Sprechausdrucksweise von Callcenteragenten während der Gesprächseröffnung. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (Hg.): Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Berlin: Frank und Timme, 153-174.
- Selting, Margret (1997): Interaktionale Stilistik: Methodologische Aspekte der Analyse von Sprechstilen. In: Selting, Margret / Sandig, Barbara (Hg.): Sprech- und Gesprächsstile. Berlin [u.a.]: de Gruyter, 9-44.
- Stock, Eberhard (1987): Ergebnisse der Wirkungsforschung im Bereich von Stimme und Artikulation. In: Krech, Eva-Maria / Suttner, Jutta / Stock, Eberhard (Hg.): Ergebnisse der Sprechwirkungsforschung. (Kongress- und Ta-

gungsberichte der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg 19 / F 67).  
Halle (Saale), 50-124.

- Sust, Charlotte, A. / Lazarus, Hans (2002): Bildschirmarbeit und Geräusche. Auswirkungen von Geräuschen mittlerer Intensität auf simulierte Bürotätigkeiten unterschiedlicher Komplexität. (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin: Forschungsbericht, Fb 974) Bremerhaven: Wirtschaftsverlag NW Verlag für neue Wissenschaft.
- Timm, Elke (2007): Arbeit im Call-Center: Tätigkeitstrukturen, Belastungen und Ressourcen. Saarbrücken: VDM, Müller.
- Wahrig, Renate (Hg.) (2006): Deutsches Wörterbuch. Gütersloh [u. a.]: Wissen-Media-Verlag.

## 10. Anhang

0001 anruf kommt  
 0002 **A** willkOmmen bei der agentenfirma x kUndenbetREUung; (.)  
 0003 mein nAme ist anne müller;  
 0004 was darf ich für sie tU[n?]  
 0005 **K** [°h]  
 0006 mEIer,  
 0007 schönen guten tA\_ag;  
 0008 **A** hAllo herr mEIert;  
 0009 **K** i:ch ha:be schwIERigkeiten mit mEInem: ähm (.) m\_mOdem;  
 0010 (0.22)  
 0011 **A** schAU ich mir gErn ma An;  
 0012 (0.43)  
 0013 ham\_sie mal die kUndennummer für mIch,  
 0014 (0.21)  
 0015 **K** äh: pf ich hab ne telefOn, h°  
 0016 [<<lachend>°h h° ]  
 0017 **A** [<<f>telefonnummer?>]  
 0018 **K** ((beginnt die telefonnummer zu diktieren));  
 0019 **A** der hAUptanschluss bei Uns?  
 0020 **K** mh,  
 0021 (0.35)  
 0022 **A** ((wiederholt telefonnummer)),  
 0023 die vOrwahl j[A? ]  
 0024 **K** [((diktiert telefonnummer)) ]  
 0025 äh genAU;  
 0026 mh: dAnn die ((diktiert telefonnummer)),  
 0027 (0.2)  
 0028 **A** m\_mh?  
 0029 **K** ((diktiert telefonnummer)),  
 0030 (0.24)  
 0031 **A** ((wiederholt telefonnummer)),  
 0032 **K** ((diktiert telefonnummer)),

0033 (0.32)  
 0034 **A** ja,  
 0035 **K** ((diktiert telefonnummer)).  
 0036 (1.3)  
 0037 **A** ((räuspert sich)) ((schnieft))  
 0038 (0.87)  
 0039 **A** da hAb ich herrn mEIer,=  
 0040 =und zum datenAbgleich hätt\_ich gern das telefOnische  
 kEnnwort,  
 0041 (0.47)  
 0042 **K** öh: pf: <<all>ich glaub das war> ((kEnnwort)) oder so;  
 0043 (0.88)  
 0044 **A** okAY?:  
 0045 (3.1)  
 0046 **A** wElcher Art-  
 0047 (0.28)  
 0048 hAm sie jetzt problEme;=  
 0049 =sie haben den prOdukt prO,  
 0050 (0.32)  
 0051 y: ,  
 0052 (0.78)  
 0053 **K** genAU;  
 0054 [<<all> und den hAb ich ? ja>]  
 0055 **A** [und den produkt ] z anschluss;=  
 0056 =lÄUft aber schon seit fEbruar nE?  
 0057 **K** g!E!nau=un:d der lÄUft schon  
 0058 [üb\_üb] er mehrere jAhre;=  
 0059 **A** [m\_mh?]  
 0060 **K** =<<all>und ich hAb jetzt irgendwie> mA:l=-  
 0061 =äh mmm\_mAl gemEssen,  
 0062 so w\_welche übertrAgungsgeschwindigkeit ich kriEG;  
 0063 und von den sechzehntAUsend irgendwie die\_ich irgendwie  
 schon: kriEGen soll-  
 0064 °hh <<all>krieg ich irgendwie maximal> vIErtausend oder  
 sowas;  
 0065 <<all>und jetzt hAb [ich öh> ]  
 0066 **A** [also soll]ten\_wer mal die  
 geschwIndigkeit überprüfen;  
 0067 [ja, ]  
 0068 **K** [ähm j]ja das n:Ützt nicht vIEL-weil:: <all>das hamma schon  
 gemAcht,>  
 0069 und\_äh: wir haben fEstgestellt dass das;  
 0070 °h mOdem was ich von ihnen da seit jAhren zu <<all>stEhen  
 habe->=  
 0071 =die:: geschwIndigkeit überhaupt gar nicht kAnn;  
 0072 <<all>und dAs heißt ich brauch eigentlich\_n neues> mOdem;  
 0073 (0.11)  
 0074 **A** ja das kAnn ich sO nich stehend frEihändig <<creaky voice>

Einfach so AUslösen;>

0075 (0.38)

0076 **A** °h herr mEIer\_h°;

0077 (0.5)

0078 **K** sOndern,

0079 (0.59)

0080 **A** bItte?

0081 (0.14)

0082 **K** <<h>sOndern,>

0083 (0.22)

0084 was dEnn,

0085 **A** !nEE! deswegen sAg\_ich jetzt;

0086 wenn es jetzt dAmit im zusAmmenhang mit der  
ge<<h>schwIndigkeit> ist;

0087 °h dann führe ich die notwendigen tEsts durch,  
gegebenenfalls; (.)

0088 [äh wEIterleitung an einen ] tEchniker,

0089 **K** [des hat doch schon mal\_n techniker gemAcht?]

0090 **A** ja wIE auch Immer;=

0091 =ist keen Aktueller vOrgang jetzt Irgendwo hier drInne;

0092 **K** °hh hh° also von kUndenfreundlich halt ich da nIcht viel  
bei ihnen;

0093 [ich bIn jetzt da seit jahrzEhnt|en bei ihnen kUnde?=  
0094 **A** [des tut mir lEId dass das- ]

0095 **K** =und äh krIEg jetzt durch zUfall rAU,s,

0096 dass\_sie: mich im grUnde genommen jAhrelang verArschen,

0097 weil ich\_n mo\_altes mOdem hab,

0098 mit viertausender geschwIndigkeit- °h (.)

0099 ähm und ich bez!AH!l ne sechzehntAUsend;

0100 d\_d\_des kann nich w!A!hr sein;

0101 [<<all>und jetzt wollen sI]E mir erzählen> sie wollen  
noChmal\_n techniker rAnsetzen;

0102 **A** [ich äh ]

0103 **K** der der noChmal messungen macht;

0104 °h wo ich wIEder zuhause sein mUss;

0105 (0.76)

0106 h°?

0107 (0.25)

0108 **K** [<<all>wie lange soll das denn noCh] gehen;>

0109 **A** [herr mEIer- ]

0110 (0.15)

0111 **A** ähm;

0112 (0.31)

0113 **A** sie sAgten sie ham schwIErigkeiten mit dem mOdem;

0114 es Ist hier nicht so wie b im lAden,=  
0115 =dass sie\_hier\_hIngehen können und sAgen=ich möcht jetzt  
bitte neues MOdem zugeschickt bekOmmen;

- 0116 **K** sOndern?  
 0117 (0.19)  
 0118 **A** des kAnn ich SO nicht AUslösen;  
 0119 dAs wollt ich ihnen dAmit bloß sAgen;  
 0120 (0.97)  
 0121 **K** [äh\_de\_we wir hAm <<f>doch schon mit ] dem tEchniker  
 gesprOchen;> (.)  
 0122 **A** [wenn die not<<f>wEndigkeit bestEht> ]  
 0123 **K** der tEchniker hAt schOn irgendwelche mEssungen dUrchge  
 0124 [führt; °h ]  
 0125 **A** [m\_mh, ]  
 0126 **K** <<all>und hat mIr gesAgt dass dAs> mOdem was wir hAben,  
 0127 mit der geschwIndigkeit <<all>die wir dA,>  
 0128 °h von ihnen bezIEhen wollen überhAUpt nicht-  
 0129 <<all>dass dass\_der das überhaupt nicht> kAnn;  
 0130 **A** und warum hAt\_er dann nicht gleich ne neue bestellung  
 AUsgelöst?  
 0131 **K** äh\_ide\_ähäd woher soll <<h>!ICH! das [denn wissen?> ]  
 0132 **A** [die frage ]  
 stEllt sich jetzt mir, deswE[gen; ]  
 0133 **K** [<<all>nee\_aber] das weiß Ich  
 doch nicht;>  
 0134 [°h da müssen=da müssen\_se den ] tEchniker  
 <<lachend>frAg[en.> ]  
 0135 **A** [auf diesem <<cresc>wEge ]  
 0136 [kAnn> ilch so nicht;  
 0137 hAb ich (.) nicht die mÖglichkeit;=  
 0138 =so lEId mir das tUt,  
 0139 (0.67)  
 0140 **K** ja und nU?  
 0141 (0.34)  
 0142 **A** ich kAnn-(.)  
 0143 **K** <<all>mAchen\_[wir des ganze pro]cedere> wieder von vOrne;  
 0144 **A** [wie gesAgt, ]  
 0145 **A** genau: ,  
 0146 (1.48)  
 0147 **K** <<all>und wie oft wollen\_mer das noch mAchen?>  
 0148 (1.87)  
 0149 **A** herr mEier ich kAnn ihnen das nicht sAgen wie Oft das  
 nOtwendig !IST!,  
 0150 ich kann ihnen das jetzt Anbieten dass wir das (mit)  
 dUrchführen?  
 0151 **K** <<all>ja aber wie wOllen\_wer\_n das mAchen;  
 0152 und ich bIn ja nicht zuhAUse;  
 0153 dAs heißt sie müssen die tEchnik>  
 ir[gendwie: so messen; ]  
 0154 **A** [das ist rIchtig dann ist] nOtwendig dass äh:-  
 0155 (0.93)

0156 sie zuhAUse sind von vorOrt aus anzurUfen;  
 0157 (1.36)  
 0158 **K** <<all>ja dann gEht aber doch> w\_wieder das gleiche (.)  
 thEater los wie beim lEtzten mal,  
 0159 dAss ich von dem äh;;  
 0160 (0.42)  
 0161 äh Anschluss aus nicht Anrufen kAnn,  
 0162 (.) wEIl (.) sie wOllen den ja mEssen;  
 0163 (3.64)  
 0164 **A** herr mEier ich (.) kAnn ihnen das nur sAgen so wie bei Uns  
 die möglichenheiten !SIND!,  
 0165 (1.32)  
 0166 **K** jA;  
 0167 (0.14)  
 0168 und nU?  
 0169 (1.46)  
 0170 **A** ich kAnn hi[er an dEr stelle nUr (.) <<f>bitten> ]  
 0171 **K** [dann rufen sIE uns heute abend An und und- ]  
 0172 **A** ich kAnn sie och nicht zurÜckrufen;  
 0173 die möglicheit hab\_ich nicht.  
 0174 (0.95)  
 0175 **K** tJA;  
 0176 (0.7)  
 0177 und wie stEllen sich dass dann vOr,=  
 0178 =dass das problEm mal geklÄrt wird,  
 0179 (0.19)  
 0180 **A** °h  
 0181 (0.31)  
 0182 **A** indEm sie von zuhause aus Anrufen,  
 0183 und dAs den lEUten sch\_schIldern;  
 0184 (0.57)  
 0185 wir können so keine messung mAchen;  
 0186 das ist ihnen ja bekAnnt;  
 0187 (0.79)  
 0188 **K** °h jA;;  
 0189 (0.23)  
 0190 genau dArüber reg ich mich ja jetzt schon es\_zum zwEiten  
 mal auf;  
 0191 (1.99)  
 0192 **A** es tut mir wIrklich sehr lEId,  
 0193 aber so Ist nun mal der wErdegang bei Uns;  
 0194 (2.61)  
 0195 **K** tJA.  
 0196 (0.55)  
 0197 °hh  
 0198 (0.49)  
 0199 ääh hh° hAm\_se irgendwie mal\_n AnsprechpArtner==

- 0200 =ääh wie geschÄftsführung oder sOnst irgendwas,  
 0201 das\_äh ich hAb da\_echt die lAngsam die nase voll;  
 0202 dass dass kAnn so nicht wEItergehen; °h  
 0203 ich bezahle jAhrefang da echt hOhe gebÜhren,  
 0204 °hh krIEg dann durch zUfall mal mIt-  
 0205 dass ich die gesschwIndigkeit die sie mir versprEchen-  
 0206 und für die ich jAhrefang bezAhle-  
 0207 n\_nicht mal nur Annähernd erreiche,  
 0208 und w\_w\_werd dann stÄndig nur °hh-  
 0209 hIngehalten ja: wir müssen nOchmal  
 messen\_wenn\_doch\_m\_müssen nOchmal messen;  
 0210 <<all>das kAnn ja wohl nicht> wAhr sei[n. ]  
 0211 **A** [herr meiler des geht  
 doch nicht ums hInhalten (.) oder Irgend sowas;  
 0212 das Ist nun mal der wErdegAng und dann sprEchen\_se des  
 gleich An,  
 0213 für mich ist es wirklich frAglich warUm,  
 0214 wenn der techniker schon erkEnnt dass das mOdem die  
 geschwIndigkeit nicht AUsgelagt ist;  
 0215 °h dass er dann nicht glEIch ne nEUe;  
 0216 °h bestellung AUsgelöst hat;  
 0217 (0.46)  
 0218 (h)In den fachabteilungen ist es mÖglich;  
 0219 (0.66)  
 0220 **K** ja und w\_w\_w ich kann mich doch AUch nur auf dAs verlassen  
 was\_der tEchniker mir sagt;  
 0221 °h der tEchniker sagt mir,  
 0222 w\_w\_sAgen sie beim nÄchsten mal dass das mOdem kaputt ist,  
 0223 wEnn\_se\_da\_Anrufen,  
 0224 °h äh <<all>beziehungsweise dass das mOdem dafür nicht  
 geEignet ist,  
 0225 dass ich mindestens irgend so ein> prOdukt dIngens äh mOdem  
 brauch-  
 0226 °h und dann lEIten die das in die wEge;  
 0227 **A** hm;  
 0228 **K** ich kann mich doch ↑!AUCH! nur auf das verlassen was der  
 tEchniker mir sAgt-  
 0229 **A** das [(heißt) ]  
 0230 **K** [ich kann] doch nicht davon AUsgen dass der keene  
 Ahnung hat;  
 0231 **A** °h nEE das will ich och nicht damit <<lachend>bestREiten>  
 um gottes himmels Willen;  
 0232 nicht mIssverstehen herr meiler ja?  
 0233 (3.96)  
 0234 mElden sich bitte nochmal [von zuhAUse aus ]  
 0235 **K** [°h <<f>nEE> ich mÖcht von ihn]  
 0236 en mal ne Anschrift haben wo ich mich (.) be(h)schwEren  
 kann darüber;  
 0237 (weil) ich hab da keine lUst me[hr drauf]

0238 **A** [ne fAx ]nummer kann ich  
 Ihnen gerne geben;  
 0239 (0.23)  
 0240 **K** ne fAxnummer;=  
 0241 =na dann gEben sie mir mal ne fAxnummer;  
 0242 **A** ((diktiert faxnummer))  
 0243 (0.17)  
 0244 **K** m\_mh,  
 0245 (0.46)  
 0246 **A** ((diktiert faxnummer))  
 0247 **K** ((wiederholt faxnummer))  
 0248 **A** ((diktiert faxnummer))  
 0249 (0.23)  
 0250 **K** ((wiederholt faxnummer))  
 0251 **A** ((diktiert faxnummer))  
 0252 (0.53)  
 0253 **K** ach gOtt ist die aber lAng-  
 0254 (1.04)  
 0255 **K** ((wiederholt vollständige faxnummer))  
 0256 **A** (.) jA-  
 0257 (0.23)  
 0258 **K** °h und wEr ist da irgendwie Ansprechpartner,  
 0259 (0.34)  
 0260 **A** da: gIbt\_s keene nAmen hinterlegt-  
 0261 das ist [eine beschwErde (.) wo sie sich hInwenden können;]  
 0262 **K** [((lacht)) ]  
 0263 **K** okAY,  
 0264 (2.71)  
 0265 °h gÜT (.) dann mUss\_ich\_das\_halt mal\_mAchen;  
 0266 (0.83)  
 0267 Alles klar;  
 0268 (0.41)  
 0269 **K** Ihnen erstmal vielen dAnk;  
 0270 sIE können\_ja\_nun\_AUch\_nix dafür nE; °hh  
 0271 (0.84)  
 0272 **A** schönen tAg [wünsch ich Ihnen; ]  
 0273 **K** [jO (.) ihnen auch;]  
 0274 tschÜ\_üss;  
 0275 (0.46)  
 0276 **A** wIEderhören;  
 0277 (0.52)  
 0278 ((hörer wird aufgelegt))

Prof. Dr. Ines Bose  
Judith Pietschmann  
Seminar für Sprechwissenschaft und Phonetik  
Institut für Slavistik und Sprechwissenschaft  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
06114 Halle (Saale)  
Advokatenweg 37

ines.bose@sprechwiss.uni-halle.de  
judith.pietschmann@sprechwiss.uni-halle.de

Ingmar Rothe  
Herderstr. 16  
06114 Halle (Saale)  
ingmar.rothe@gmail.com

Veröffentlicht am 11.2.2013

© Copyright by GESPRÄCHSFORSCHUNG. Alle Rechte vorbehalten.