

Call-Center-Agenten sind Sprechberufler. Versagt die Stimme, droht Arbeitsunfähigkeit. Langfristig möglicherweise sogar Berufsunfähigkeit.

Daneben ist Stimme auch Stimmung. Aus ihr schließen Kunden auf die Einstellung, Gefühlslage und Motivation von Call-Center-Mitarbeitern. Unterstützende nonverbale Ausdrucksmittel verbietet das Medium Telefon.

Ob Mitarbeiter-Ausfall, wenig überzeugte oder irritierte Kunden - all das kann teuer werden. Der Text liefert Hintergründe zur Stimme im Call-Center und zeigt Wege zu deren Schulung auf.

## Die Stimme als Kapital im Call-Center

### Damit die Stimme Stimmung bringt

Call-Center-Agenten stellen heute eine der wichtigsten Schnittstellen in der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden dar. Zu deren Hauptaufgaben gehören Kundeninformation, Support, Vertrieb, Bestellannahmen und –Abwicklung, Reklamationsbearbeitung, Markt- und Meinungsforschung, Direkt Marketing und anderes.

Während Berufsgruppen mit physischem Kundenkontakt durch Auftreten, Aussehen, Mimik und Gestik, Stimme, Demonstrationen etc. das komplette kommunikative Spektrum nutzen können, sind am Telefon die Kommunikationsmöglichkeiten stark beschränkt. Call-Center-Agenten müssen alleine durch die sprachliche Präsentation der Gesprächsinhalte sowie durch eine selbstsichere, tragfähige, wohlklingend warme Stimme überzeugen und begeistern. Der Einsatz von Körpersprache, Mimik und Gestik entfällt völlig.

Für Call-Center-Agenten bedeutet demnach eine belastbare, gesunde, tragfähige und ausdrucksstarke Stimme eine wichtige Voraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg.

### Stimmbelastung im Call-Center

Leider ist das Instrument Stimme aber auch besonders störungsanfällig. Die Stimme reagiert stark auf Stimmungen, körperliche und seelische Anspannung, Erkältung, übermäßigen Gebrauch, klimatische und andere äußere Faktoren. Vor allem bei Berufssprechern ohne stimmliche Ausbildung stellt sich zum Beispiel nach Erkältungen oder besonders stimmintensiven Arbeitsphasen stimmliches Unbehagen ein. Die Stimme ist geschwächt und „funktioniert“ nicht mehr richtig. Kommt dann ein fehlerhafter Umgang mit der Stimme hinzu, führt dies sehr oft zu chronischen Heiserkeiten, welche sich sowohl stimmlich als auch seelisch sehr stark belastend auswirken. In den schlimmsten Fällen kann es sogar zu vorübergehender Arbeitsunfähigkeit bis hin zu einer Berufsunfähigkeit kommen.

Umfangreiche Stimmbelastungs-Studien zu Call-Center-Agenten liegen noch nicht vor. Allerdings wird die stimmliche Belastungsintensität von Call-Center-Agenten analog zu denen von Lehrern gesehen<sup>1</sup>.

## Stimmbelastung und erforderliche Stimmqualität im Call-Center<sup>1</sup>

Erforderliche Stimmqualität	Stimmbelastung	Berufsgruppen
hoch	hoch	Schauspieler, Sänger (0,3%)
hoch	mittel	Radio- und TV Journalisten (0,2%)
<b>mittel</b>	<b>hoch</b>	Lehrer und Erzieher (16%), <b>Telefonisten (0,9%)</b> , Telemarketing, Militär (1,4%), Priester (0,3%),
mittel	mittel	Bankangestellte, Versicherungs- und Vertriebspersonal (50%), Ärzte, Anwälte, Pflegepersonal

Für Lehrer liegen umfangreiche Studien vor<sup>2</sup>:

Verschiedene Untersuchungen belegen einen auffälligen Stimmbefund bei etwa 50% aller untersuchten Lehrer.

Sprachheilberufler, beispielsweise Logopäden, werden von stimmintensiven Berufsgruppen besonders in den ersten 5 Jahren und zwischen ihrem 15. und 20. Jahr der Berufszugehörigkeit konsultiert. Dabei wird folgendes beobachtet<sup>3</sup>:

Auffallend häufig werden funktionelle Stimmstörungen (71% bei Call-Center Agenten<sup>4</sup>) diagnostiziert, die aus einem falschen Stimmgebrauch bei mangelnder Sprechtechnik gekoppelt mit Falscheinsatz des Atem- und Haltungsapparates resultieren.

Es muss häufiger Arbeitsunfähigkeit bescheinigt werden als bei anderen Berufsgruppen. Und der Therapieaufwand ist größer als bei anderen Berufsgruppen.

Probanden, die ihre Stimmstörungen überwiegend als Folge der Stimmbelastung im Zusammenhang mit ihrer Erwerbstätigkeit sehen, geben nach einer logopädischen Behandlung durchgängig eine beschwerdenlose Funktion und zufriede-

den stellende Belastbarkeit ihrer Stimme an. Dies belegen auch Stimmbelastungstest vor und nach der logopädischen Behandlung<sup>5</sup>. Entsprechend fordern Sprachheilberufler, wie etwa Logopäden oder Sprachheilpädagogen eine präventive Betreuung stimmintensiver Berufsgruppen, wie etwa bei Call-Center-Agenten. Folglich kann eine belastbare Stimme nicht als Eigenschaft, sondern eine Fähigkeit angesehen werden - sie ist also trainierbar.

### Anforderungen an die Stimmqualität im Call-Center

„Wir können lächeln, selbst wenn uns nach Weinen zumute ist; wir können gleichgültig bleiben, wenn uns jemand provoziert. Doch sobald wir das Wort ergreifen, nutzt alle Selbstbeherrschung nichts mehr. Unsere Stimme verrät unsere Stimmung und bestimmt die Wirkung, die wir bei anderen haben.“<sup>6</sup>

Im Call-Center ist es besonders wichtig, von Beginn an mit einer sonoren, warmen, vertrauenserweckenden und überzeugten Stimme zu sprechen. Es gibt keine zweite Chance für den ersten, entscheidenden

Eindruck. Für den Verlauf des Gespräches gilt: Es bleibt dem Gegenüber in der Regel deutlich mehr in Erinnerung, wie man gesprochen hat als das, was man gesagt hat.

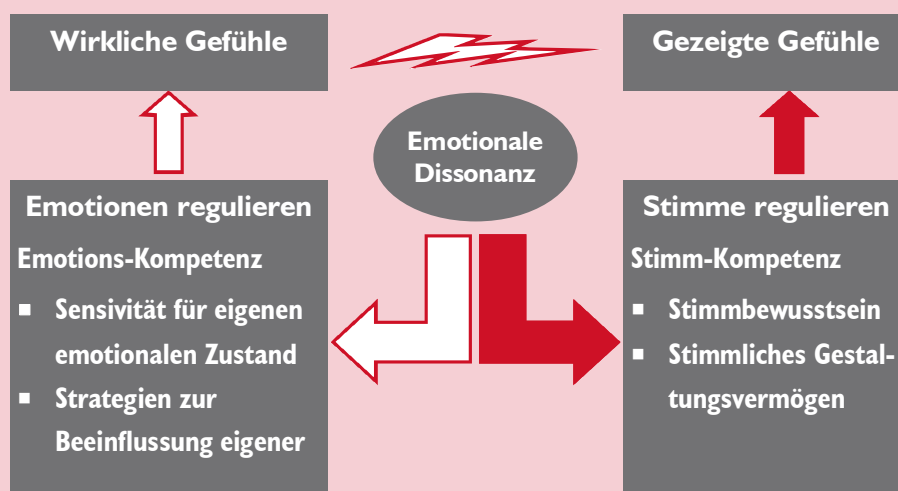
Nehmen wir beispielsweise die vermittelte Freundlichkeit als ein wichtiges Element der Service-Qualität. Die erforderliche Freundlichkeit verbietet, dass Call-Center-Agenten eine widersprechende Gefühlslage zeigen. Call-Center-Agenten werden entsprechend auch als „Emotional Worker“ bezeichnet und sind zu folgendem aufgefordert: Reguliere deine emotionale Dissonanzen und wirke freundlich, unabhängig davon, ob dir danach zumute ist oder nicht.

Erschwert wird diese Wirkungsregulierung dadurch, dass Call-Center-Agenten auf Mimik und Körpersprache als unterstützende Ausdrucksmittel verzichten müssen. Der Sozialpsychologe Mehrabian<sup>7</sup> untersuchte, woran Interaktionspartner die Einstellung des Gegenübers festmachen. Er kam auf folgende Verteilung: zu 7% am Inhalt, zu 55% am Gesichtsausdruck und zu 38% an der Stimme.

## Emotional Work im Call-Center - Regulierung emotionaler Dissonanzen

Damit emotionale Dissonanzen des Agenten im Telefonat nicht durchdringen, bleiben nur zwei Wege:

Regulierung der Emotionen und / oder Regulation der Stimme. Bei hoher Gesprächstaktung reicht die Zeit zur emotionalen Regulierung oft nicht aus. Somit bleibt nur die Stimmregulierung. Aber gerade die Anspannung erschwert Untrainierten den Zugriff auf stimmliche Ausdrucksspektrum.



Auch wenn diese Verteilung sicherlich variiert, abhängig von der Situation, den Interaktionspartnern und anderen Faktoren, für den Call-Center-Agenten fallen wichtige Ausdrucksmittel weg. Ausschließlich über die Stimme kann am Telefon Freundlichkeit transportiert und ausschließlich mit der Stimme können emotionale Dissonanzen „übertüncht“ werden. Neben psychogenen Regulationsstrategien schaffen hier die Entwicklung eines höheren Stimm(ungs)-Bewusstseins und der Ausbau des sprech-stimmlichen Spektrums ein wichtiges Fertigkeitensbündel für Call-Center-Agenten.

### Professioneller Stimmeinsatz ist trainierbar

Aus den obigen Ausführungen zur Stimmbelastung und der erforderlichen Stimmqualität in Call-Centern leiten sich folgende Notwendigkeiten ab: Call-Center-Agenten brauchen professionelle Sprechtechniken und Verhaltensweisen, die einen ökonomischen und stimm-schonenden Stimmeinsatz gewähren sowie die volle Leistungskraft der Stimme ausschöpfen

und langfristig erhalten.

Aus logopädischer Sicht umfasst ein Stimmtraining für Call-Center-Agenten demnach zwei Themengebiete:

1. Stimmgesundheit und -training (vgl. Experiment 1)
2. Zusammenhänge zwischen Stimme und Stimmung / Stimmästhetik (vgl. Experiment 2 & 3)

#### Themengebiet 1: Stimmgesundheit und -training

- Verringerung der Sprechanstrengung
- Vermeidung stimmlicher Fehlbelastungen und Reduzierung stimmlicher Ermüdungserscheinungen
- Kräftigung der Stimme

#### Themengebiet 2: Zusammenhänge zwischen Stimme und Stimmung / Stimmästhetik

- Ausdrucksvolles und überzeugendes Sprechen
- Erlangung stimmlicher Selbstsicherheit, Überzeugungskraft und Vitalität am Telefon
- Finden optimaler individueller Tonlage und Stimmfärbung

### Quellen

- <sup>1</sup> Vilkman, E. (2000): Voice problems at work: a challenge for occupational safety and health arrangements. *Folia Phoniatrica et Logopaedia*, 2000, 52, S. 120-125
- <sup>2</sup> z.B. Hamann, C. (1994): Der stimmige Lehrer – Der schweigende Pädagoge – Stimmstörungen im Lehrerberuf. Diss. Köln.
- <sup>3</sup> Heidelbach, J.-G. (1991): Stimmprobleme bei stimmintensiven beruflichen Tätigkeiten – eine Krankheit der Stimme? In Gundermann (Hrsg. Die Krankheit der Stimme – die Stimme der Krankheit. Stuttgart: G. Fischer.
- <sup>4</sup> Sportelli, A.; Rastrup, B. (2001): CCall-Report 2. Call-Center als Sprechberuf – Belastungsfaktoren und Stimmerkrankungen.
- <sup>5</sup> Kitzing, P.; Akerlund, L. (1991): Änderung der Sprechstimmlage im Belastungstest. In Gundermann (Hrsg. Die Krankheit der Stimme – die Stimme der Krankheit. Stuttgart: G. Fischer.
- <sup>6</sup> Nuber, U. (1995): Was die Stimme verrät. *Psychologie Heute*, 1995, 11, S. 20-23
- <sup>7</sup> Mehrabian, A. (1972): *Nonverbal communication*. Chicago.

## Experiment 1: Korkenübung

- Themengebiet: Stimmgesundheit und -training

Sie brauchen einen kleinen Text (oder ein Gedicht), einen Korken und ein Aufzeichnungsgerät.

Lesen Sie den Text laut vor. Achten Sie hierbei auf Ihren Stimmklang und die Deutlichkeit der Artikulation. Nehmen Sie ihre Stimme auf und drücken Sie anschließend auf die Pausentaste.

1. Nehmen Sie nun den Korken in den Mund und halten Sie ihn durch zubeißen zwischen den Schneidezähnen fest. Lesen Sie den Text ein zweites Mal laut vor – bitte nicht aufzeichnen.
2. Nehmen Sie den Korken wieder aus Ihrem Mund und lesen Sie den Text erneut laut vor. Beobachten Sie auch dieses Mal den Stimmklang und die Deutlichkeit der Artikulation. Nehmen Sie Ihre Stimme dabei wieder auf.
3. Vergleichen Sie nun den Stimmklang und die Deutlichkeit der Artikulation des ersten Lesens und des letzten Lesens mittels des Aufzeichnungsgerätes. Hören Sie den Unterschied?



## Experiment 2: Intention und Stimme

- Themengebiet: Zusammenhänge zwischen Stimme und Stimmung / Stimmästhetik

Sprechen Sie das Wort „ja“ entsprechend der folgenden Kriterien aus:

- |                                     |                 |
|-------------------------------------|-----------------|
| 1. Bejahend                         | 5. Lachend      |
| 2. Zögernd                          | 6. Resignierend |
| 3. Fragend                          | 7. Erfreut      |
| 4. „Wie aus der Pistole geschossen“ | 8. Ängstlich    |

„JA“

## Experiment 3: Emotionale Dissonanzen und stimmliche Variationsbreite

- Themengebiet: Zusammenhänge zwischen Stimme und Stimmung / Stimmästhetik

Nehmen Sie sich einen 3-zeiligen Text und sprechen Sie ihn nach folgenden Vorgaben:

- |                  |                |
|------------------|----------------|
| 1. ohne Betonung | 7. ängstlich   |
| 2. „normal“      | 8. mutig       |
| 3. langsam       | 9. gelangweilt |
| 4. schnell       | 10. engagiert  |
| 5. traurig       | 11. vorsichtig |
| 6. freudig       | 12. überzeugt  |



Bewerten Sie nun für sich, wie es Ihnen gelungen ist, die jeweils vorgegebene Sprechweise abzurufen. Wahrscheinlich fiel Ihnen die sprecherische Realisierung bei einigen Vorgaben sehr leicht, einige waren ungewohnter und damit schwerer, vielleicht war es sogar unmöglich, die eine oder andere Vorgabe für Sie zufrieden stellend umzusetzen.

## Auswertung Experiment 1: Korkenübung

Wahrscheinlich ist Ihnen beim Hören der beiden Leseproben aufgefallen, dass beim zweiten Lesen ohne den Korken Ihre Stimme klangvoller und präsenter wirkte und eine Zunahme der artikulatorischen Deutlichkeit erzielt werden konnte. Die Erklärung für dieses Phänomen liegt darin, dass im Mundraum beim Sprechen ein unnatürlicher Widerstand in Form des Korkens zwischen den Schneidezähnen gesetzt wurde. Dies führt dazu, dass die Muskulatur, die während des Sprechens die Mundraumweite reguliert stark gedehnt wird und zum anderen die an der Artikulation beteiligten Organe (= Artikulatoren) Zunge und Lippen durch den Korken stark sensibilisiert werden. Die Folge ist eine zeitweise Beibehaltung dieser größeren Mundraumweite und der Sensibilisierung der Artikulatoren.



Die Stimme bedient sich - dank der nun größeren Mundraumweite - eines größeren Resonanzraumes und wirkt voller und resonanzreicher. Dadurch wird die Muskulatur des Kehlkopfes entlastet und die Stimme klingt lockerer, sanfter und präsenter. Die deutlichere Artikulation ist auf die sensibilisierten Artikulatoren Lippen und Zunge zurückzuführen.

Leider ist der „Korkeneffekt“ vorübergehend – gezielte Übungen vermitteln jedoch, wie eine größere Mundraumweite und sensiblere Artikulatoren dauerhaft erreicht werden können.

## Auswertung Experiment 2: Intention und Stimme

Dieses Experiment zeigt, wie sehr die Stimme und der Stimmklang von der Intention des Gesagten und der Stimmungslage, in der sich der Sprecher zu diesem Zeitpunkt befindet, beeinflusst werden.

Umgekehrt lassen sich aus dem Stimmklang aber auch Rückschlüsse über die Intention und den Stimmungszustand des Sprechers ziehen. Aus diesen Rückschlüssen kann der Zuhörer zum Beispiel auf die Überzeugung des Sprechers bezüglich des Inhaltes des Gesagten schließen. Er interpretiert unwillkürlich das Verhältnis zwischen Stimmklang und Intention. Ist dieses nicht stimmig, so wird er den Aussagen des Sprechers prinzipiell eher skeptisch gegenüber stehen.



Für Call-Center-Agenten, welche alleine durch die sprachliche Präsentation der Gesprächsinhalte über das Telefon überzeugen und begeistern müssen, ist es demnach von größter Wichtigkeit, das stimmliche Ausdrucksvermögen und die Stimmigkeit von Stimme und Stimmung zu schulen und auszubauen.

## Auswertung Experiment 3: Emotionale Dissonanzen und stimmliche Variationsbreite

Zu den schwierigsten Aufgaben im Call-Center gehört es sicherlich, sich auf unterschiedliche Gesprächspartner, deren Gesprächsbereitschaft und Stimmung sowie auf immer neue Gesprächssituationen einstellen zu können. Dies erfordert vom Call-Center-Agenten neben einer äußerst schnellen situativen Auffassungs- und Einschätzungsgabe gegenüber den wechselnden Gesprächspartnern eine breite Palette an sprachlichen und stimmlichen Variationsmöglichkeiten. Nur so kann er sich sofort auf das Gegenüber einstellen und die gleiche sprecherische und sprachliche Ebene aktivieren.



Der eben durchgeführte Versuch zeigt auf, wie schwer es unter Umständen fallen kann, spontan stimmlich angemessen auf eine, von der Normalsprache abweichende Situation / Veränderung, zu reagieren. Im Gegensatz zu unserem Versuch, bei dem Sie vermutlich entspannt waren, müssen Call-Center-Mitarbeiter eine stimmliche Variationsbreite auch „unter Dampf“ aktivieren. Gelingt es dem Call-Center-Agenten nicht, sich sprachlich auf sein Gegenüber einzustellen und schnell den „richtigen Ton“ oder die richtige Geschwindigkeit zu finden, kann dies im Laufe eines Gespräches den Kunden verwirren, verärgern und mangelnde Professionalität seitens des Call-Center-Agenten vermitteln. Um dem entgegenzuwirken ist es notwendig, diese sprecherische und stimmliche Flexibilität zu trainieren und die Palette an sprachlichen und stimmlichen Variationsmöglichkeiten weiter auszubauen.

## Die Autoren

### **Raimund Gebhardt, Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1965**

Hintergrund: Studium der Betriebswirtschaftslehre, Kernthemen: Marketing, Organisation und Wirtschaftspsychologie. Ab 1989 studienbegleitend Trainer für Lernmethodik und Rhetorik. Nach dem Studium Vertriebstätigkeit für eine Großbrauerei. Seit 1995 Berater, Trainer, Moderator und Prozessbegleiter bei einem Trainings- und Organisationsentwicklungs-Institut, von 2000 an selbständig. Raimund Gebhardt ist Inhaber des Instituts Profil-Concept.

Vieltelefonierer und Call-Center-Agenten trainiert er seit 1995.



### **Mario Becker, Logopäde / Voicecoach, Jahrgang 1976.**

Hintergrund: Staatlich anerkannter Logopäde – Schwerpunkt Prävention und Therapie von Stimmstörungen bei Berufssprechern, Sängern und Schauspielern. Mitglied des „Deutschen Bundesverbandes für Logopädie“. Betreuung von Praktikanten der Lehranstalt für Logopädie Koblenz im Fachbereich Stimme.

Private Gesangsausbildung seit 1990 bei namhaften Professoren und Gesangslehrern. Zahlreiche Auftritte und Konzerte im In- und Ausland als Bass-Bariton, darunter auch:

- Theater Aachen: diverse Produktionen (Rigoletto, Don Sebastiano, Manon Lescaut)
- Theater Toulouse mit Michelle Plasson: Fidelio
- Konzerttournee: Buenos Aires und Salta mit Néstor Zadoff
- Konzerttournee: Schweden mit Robert Sund, Bob Chilcott

Seit 2002 arbeitet Mario Becker als Trainer für Sprechtechnik und Stimmbildung bei Rundfunk- und Fernsehanstalten sowie als Stimmbildner und Gesangscoach an renommierten Theatern.

