

**Mitarbeitergespräche im Call-Center.  
Empirische Analyse unter  
Berücksichtigung der Unternehmensidentität**

Dissertation

zur Erlangung des  
Doktorgrades der Philosophie (Dr. phil.)

vorgelegt

der Philosophischen Fakultät II

Abteilung Sprechwissenschaft und Phonetik

der Martin-Luther-Universität  
Halle-Wittenberg,

**von Angela Vergeiner**

Gutachterinnen:

Prof. Dr. phil. Ines Bose  
Prof. Dr. phil. Ursula Hirschfeld

Verteidigt am 07. Mai 2024.



<b>1</b>	<b><i>Einleitung</i></b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b><i>Institution Call-Center: Spezifischer Handlungsrahmen und typische Gesprächsformen</i></b> .....	<b>9</b>
	2.1 Call-Center als Institution: Forschungstradition und Erkenntnisse .....	9
	2.2 Call-Center als Unternehmen: Konzepte und Maßnahmen .....	14
	2.2.1 Interne Unternehmenskommunikation .....	14
	2.2.2 Unternehmensidentität.....	19
	2.2.3 Personalentwicklung .....	26
	2.3 Call-Center als Kommunikationsort: Forschungsstand .....	29
	2.3.1 Arbeitsbedingungen.....	29
	2.3.2 Professionelle Telefonie.....	33
	2.3.3 Mitarbeitergespräche .....	35
	2.4 Schlussfolgerungen für die vorliegende Untersuchung .....	37
<b>3</b>	<b><i>Untersuchungsfeld und Korpus</i></b> .....	<b>40</b>
	3.1 Feldzugang und Erhebung im Feld.....	40
	3.2 Ergebnisse der Beobachtung: Abgeleitete Forschungsfragen.....	42
	3.3 Überblick über die Datenkorpora .....	44
	3.3.1 Feldnotizen und Interviews .....	44
	3.3.1.1 Dokumentation .....	44
	3.3.1.2 Befunde und Beobachtungen.....	45
	3.3.2 Schriftliche Selbstauskünfte des Unternehmens .....	47
	3.3.3 Gesprächsdaten.....	53
<b>4</b>	<b><i>Methoden und Verfahren der empirischen Untersuchung</i></b> .....	<b>58</b>
	4.1 Vorüberlegungen und Anknüpfungspunkte: Methoden zu Erforschung von Gesprächen in der Sprechwissenschaft.....	58
	4.2 Datenerhebung.....	59
	4.2.1 Ethnografische Feldnotizen und Interviews .....	59
	4.2.2 Audioaufzeichnung .....	62
	4.3 Datenauswertung .....	64
	4.3.1 Ethnomethodologische Gesprächsanalyse.....	64
	4.3.2 Text- und Bildanalyse .....	69
	4.3.3 Reflexion: Objektivität und Systematik .....	71
<b>5</b>	<b><i>Analyse I: Inhalt und Umsetzung der Unternehmensidentität</i></b> .....	<b>73</b>
	5.1 „Wertschätzung“ als Corporate Identity. Das Konzept des Unternehmens.....	73
	5.1.1 Analyse der Korpora .....	73
	5.1.2 Impulse: „Wertschätzung“ operationalisieren.....	82
	5.2 Umsetzung des Konzepts „Wertschätzung“ .....	85
	5.2.1 Räumliche Bedingungen .....	85
	5.2.2 Weiterbildungen .....	87
	5.2.3 Mitarbeitergespräche.....	91
<b>6</b>	<b><i>Analyse II: Mitarbeitergespräche – Standardisierung und Spielräume</i></b> .....	<b>94</b>
	6.1 Makrostruktur .....	94
	6.1.1 Überblick.....	94
	6.1.2 Einstieg.....	98
	6.1.3 Themenabfolge und -initiiierung.....	112
	6.2 Ausgewählte Gesprächspraktiken.....	117
	6.2.1 Loben.....	119
	6.2.2 Tadeln / Kritisieren.....	126
	6.2.3 Anweisen / Instruieren.....	134

<b>7</b>	<b><i>Fazit: Ergebnisse und Ausblick.....</i></b>	<b><i>150</i></b>
	<b><i>Literaturverzeichnis.....</i></b>	<b><i>CLVIII</i></b>
	<b><i>Tabellenverzeichnis.....</i></b>	<b><i>CLXXIII</i></b>
	<b><i>Abbildungsverzeichnis.....</i></b>	<b><i>CLXXV</i></b>
	<b><i>Abkürzungsverzeichnis .....</i></b>	<b><i>CLXXVI</i></b>
	<b><i>Dokumentation der Beobachtungsphase.....</i></b>	<b><i>CLXXVII</i></b>
	<b><i>Inventarisierungen .....</i></b>	<b><i>CLXXXIII</i></b>

## 1 Einleitung

Gesprächsverhalten zu beobachten, zu analysieren und durch geeignete Interventionen zu verbessern, ist das Anliegen verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen, darunter der Sprechwissenschaft. Bei allen denkbaren Anwendungsfeldern und -szenarien stechen Gespräche in der Wirtschaft durch ihre besonderen Bedingungen hervor. Wirtschaftliches Handeln unterliegt der Forderung nach Gewinn und muss sich dafür dem Markt anpassen. Alle eingebrachten Ressourcen sollen am Ende durch den Gewinn beglichen und übertagt werden. Dem unterwerfen sich auch Gespräche in der Wirtschaft. Neben ihren grundlegenden Eigenschaften des Informationsaustauschs und der Intensivierung menschlicher Beziehungen müssen sie in wirtschaftlichen Institutionen – Betrieben – auch effizient sein. Sie unterliegen damit dem ständigen Zwang der Optimierung, die nach sprechwissenschaftlichen Methoden durch Beschreibung und Schulungsmaßnahmen umgesetzt werden kann.

Die Unternehmenskommunikation hat die gezielte, auf Effizienz ausgerichtete Weitergabe von Informationen, zum Gegenstand. Unternehmenskommunikation wird v. a. durch die Betriebswirtschaftslehre, ergänzt durch die Linguistik sowie die Arbeits- und Organisationspsychologie, beschrieben und erforscht. Sprechwissenschaftliche Arbeiten befassen sich mit Teilaspekten der Unternehmenskommunikation, den mündlichen Gesprächen im Unternehmen. Diesen Gegenstand bearbeitet die vorliegende Dissertation.

Das Ziel dieser Arbeit ist es, in die Erforschung von Mündlichkeit in Unternehmen zunächst einzuführen und im Zuge einer umfangreichen qualitativ-empirischen Studie Eigenschaften der Gesprächsführung im Unternehmen herauszuarbeiten. Im Fokus der qualitativ-empirischen Gesprächsanalyse stehen eigens für diese Arbeit erhobene Daten aus einem Call-Center. Sie dokumentieren Gespräche zwischen mittleren Führungskräften des Unternehmens und Angestellten, den Call-Agents.

Dabei sollen Eigenschaften der Gespräche in Bezug gesetzt werden zur unternehmensseitigen Beeinflussung von Gesprächsverhalten. Diese Beeinflussung gilt als typisch für gezielte Unternehmenskommunikation – über Mittel und Wege effizienter Kommunikation entscheiden nicht einzelne Mitarbeiter/innen und Angestellte, sondern die Unternehmensleitung. Diese zielgerichtete, geplante Gestaltung von Kommunikationsmitteln, -wegen und -formen wird in der Betriebswirtschaft als Corporate Communication bezeichnet. Der Begriff bezeichnet ein Konzept zur Kommunikation, das von der Unternehmensleitung aus für alle Mitarbeitenden vorgegeben wird. Die Corporate Communication ist wiederum Teil des übergeordneten Begriffs „Corporate Identity“. Mit dieser „Unternehmensidentität“ wird eine Soll-Vorstellung entworfen, die das Verhalten aller Mitarbeitenden vereinheitlicht und damit das Auftreten des Unternehmens nach „innen“ (gegenüber Mitarbeitenden) und nach „außen“ (gegenüber Kunden, Zulieferern, Konkurrenten und weiteren Stakeholdern) vereinheitlicht.

Zur Beeinflussung des Kommunikationsverhaltens der Mitarbeitenden dienen u. a. die Arbeitsbedingungen, spezielle Schulungen und interne Vorgaben als Mittel und werden deshalb zur Gesprächsanalyse in Bezug gesetzt. Dadurch kann einerseits gezeigt werden, wie Schulungen, Leitbilder und Vorgaben sprachlich formuliert und vermittelt werden.

Andererseits ist es möglich das Verhalten der handelnden Individuen im Gespräch in einen klar beschreibbaren institutionellen Kontext zu setzen, der die Handlungsintentionen Einzelner möglicherweise überformt – erwartbarer Weise zumindest beeinflusst.

Der methodische Ansatz folgt einer „Zangenbewegung“. Top-down werden Texte wie Schulungsunterlagen, Feedbackbögen und Unternehmensauskünfte textanalytisch untersucht. Bottom-up wird mittels der Gesprächsanalyse aus den Gesprächen zwischen Angestellten und Führungskräften heraus, deren sequenzieller Ablauf sowie ihre Makrostruktur beschrieben. Ausgehend von der Gesprächsanalyse werden Bezüge zum Kontext, zur unternehmenseitigen Einflussnahme hergestellt. Diese Verknüpfung unterschiedlicher, primär qualitativer Analyseverfahren schafft eine Darstellung des komplexen Handlungsrahmens der Gesprächsbeteiligten. Ziel ist es, charakteristische Merkmale der beruflich wiederkehrenden Gespräche zu erkennen.

Die Analyse des Handlungskontextes kann nicht vollständig sein – hier wird sich um eine umfangreiche Beschreibung der Institution, ihrer Normen und Vorgaben bemüht. Entsprechend wird das Verhältnis zwischen der Gesprächsrealität (die hier u. a. durch Aufnahmegeräte beeinflusst ist) und institutioneller Vorgabe lückenhaft rekonstruiert. Die qualitative Arbeit zeigt exemplarisch die Formen und kommunikativen Konsequenzen der Regulierung Mitarbeitender in Unternehmen. Erwartet wird, dass sich aus den Erkenntnissen dieser Untersuchung Möglichkeiten und Anreize ergeben, zum einen, den Anspruch der Effizienz und dessen Mittel in Gesprächen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften zu überprüfen. Zum anderen sollen die Formen der unternehmerisch-institutionellen Normierung von Gesprächen hinsichtlich ihrer Wirksamkeit geprüft werden. Ziel ist es nicht, die Vorgaben der Unternehmensleitung zu evaluieren – weder in ihrer Umsetzung noch in ihrer Wirksamkeit. Stattdessen soll in einer distanziert beobachtenden Grundhaltung zunächst beschrieben und analysiert werden, um anschließend erkennbare Folgen der Gesprächsvorgaben herauszuarbeiten. Diese Forschungsarbeit folgt damit klar einem ethnomethodologischen Forschungsparadigma, in sozialwissenschaftlicher und philosophischer Tradition.

Als Grundlage für die Auseinandersetzung mit den Mitarbeitergesprächen im Omni-Channel-Center werden in Kapitel 2 zunächst Begriffe aus der Betriebswirtschaft eingeführt. Betriebswirtschaftliche Arbeiten zum Bereich Human Relationship Management haben sowohl deskriptive als auch normative Modellvorstellungen entwickelt. Diese sind aufgrund ihres Abstraktionsgrades geeignet, um die Komplexität kommunikativer Abläufe in Unternehmen zu erfassen. Sie bieten in den folgenden Kapiteln zur Analyse die Möglichkeit, von der qualitativen Beschreibung zu abstrahieren. Außerdem werden im ersten Kapitel relevante Studien aufgeführt, die sich mit Gesprächsverhalten in Wirtschaftsunternehmen auseinandersetzen und einen Überblick zu bisherigen Erkenntnissen, insbesondere zur Führungskräftekommunikation, ermöglichen. Diese Arbeiten stehen nicht nur inhaltlich, sondern auch methodisch im Bezug zur vorliegenden Studie. Sie verwenden soziologische und gesprächsanalytische Verfahren, insgesamt erschließt sich anhand dieses Forschungsüberblicks die Interdisziplinarität des Gegenstands.

Sprechwissenschaftliche Arbeiten hatten sich zunächst in den 1990er Jahren theoretisch-hermeneutisch mit Gesprächen in der Wirtschaft beschäftigt. Mit dem sprechwissenschaftlichen Forschungsprojekt „Effektivität und Effizienz von Gesprächen am Beispiel professioneller Telefonie“ (z. B. vgl. Neuber / Pietschmann 2017) wurden vor wenigen

Jahren umfangreiche Forschungsergebnisse zur Wirtschaftskommunikation sowie der professionellen Telefonie vorgelegt. Das zweite Kapitel dieser Arbeit stellt Bezüge zum erwähnten Forschungsprojekt her und gibt eine Einführung in die Arbeitswelt der Call-Center, deren hochtechnisierte Arbeitsplätze große Auswirkungen auf die untersuchten Mitarbeitergespräche haben. Die Erkenntnisse aus der Auseinandersetzung mit bestehenden Modellvorstellungen sowie mit dem linguistisch-soziologischen und sprechwissenschaftlichen Forschungsstand ermöglichen die Präzisierung der Fragestellung. Typisch für ethnomethodologische Arbeiten sind das Ableiten des Forschungsfokus und die Auswahl der Untersuchungsmethoden aus dem Feld heraus. In der Forschungspraxis ergibt sich daraus ein Wechsel der „Blickrichtungen“ – von der Arbeit im Feld auf die bestehenden wissenschaftlichen Grundlagen zurück u. a. auf deren Anwendbarkeit für die Erforschung des Gegenstands.

Entsprechend stellt nachfolgendes Kapitel 3 das Untersuchungsfeld und die gesammelten Daten im Überblick dar. Dort finden sich Angaben zum Ablauf der Erhebung in den Jahren 2014 und 2015. In Zusammenarbeit mit einem Call-Center wurden mehrere Korpora erhoben: Interviews mit Führungsverantwortlichen (u. a. der Geschäftsführer und die Personalleiterin), Feldnotizen sowie das Kernstück dieser Forschungsarbeit, die Aufzeichnung von Gesprächen zwischen Angestellten und mittleren Führungskräften (Teamleiter/innen und Coaches).

In Kapitel 4 wird die Methodenauswahl für Datenerhebung und -auswertung erläutert. Es wird zunächst ein kurzer Überblick zu Ursprung und theoretischer Konzeption der einzelnen Methoden gegeben, um anschließend darzulegen, wie in der vorliegenden Studie gearbeitet wurde. Diese umfangreiche theoretische Auseinandersetzung ist der interdisziplinären Anlage der Arbeit geschuldet und soll das konkrete Vorgehen möglichst gut nachvollziehbar machen.

Kapitel 5 und 6 bilden den Schwerpunkt der Analyse. Zunächst wird in Kapitel 5 die Konzeption der Unternehmensidentität – die Überlegungen der Geschäftsführung – dargestellt. Nachfolgend wird anhand der gewonnenen Daten erläutert, worin sich dieses Konzept in der Arbeitsrealität der Angestellten und mittleren Führungskräfte abbildet. Das sechste Kapitel umfasst die eigentliche Gesprächsanalyse. Hier werden die in Datensitzungen und durch Korpusichtung gewonnenen Erkenntnisse anhand ausgewählter Beispiele erläutert. Dem deskriptiven Ansatz folgend, wurden drei typische und relevante Praktiken ermittelt, die in besonderem Maße von den unternehmensseitigen Vorgaben beeinflusst sein könnten. Die Bezeichnung dieser Praktiken als „Loben“, „Anweisen und Instruieren“ und „Kritisieren“ übernimmt v. a. die Perspektive der Führungskräfte. Ergänzt werden diese genuin mündlichen Korpora um ein genuin schriftliches Korpus: Schriftdokumente, die interne Gesprächsvorgaben und damit verbunden die unternehmenseigene „Identität“, das Selbstverständnis, beschreiben. Dabei gilt jede Form, in der das Unternehmen sich selbst beschreibt, als relevant. Sei es für Bewerber/innen auf der eigenen Website, sei es für Teilnehmer/innen bei internen Weiterbildungen oder bei öffentlichen Präsentationen. Die Auswahl ist dadurch stark durch das Call-Center mitbestimmt. Sie wird nicht nur inhaltlich, sondern auch in ihrer Zusammenstellung von der Frage geprägt „Wie will sich dieses Unternehmen nach außen (in diesem Fall einer Forscherin) zeigen?“.

Die Nutzung dieser Daten für die Auswertung der Gespräche ist in Kapitel 3 erläutert. Als inhaltlicher Schwerpunkt wurde die Maxime der „Wertschätzung“ ermittelt – dieser Begriff soll den Kern des Handelns im Unternehmen bilden, auf ihn ist die Corporate Identity ausgerichtet, die sowohl in der internen als auch extern Unternehmenskommunikation verwendet wird. Durch den Abgleich der umfassenden Vorgaben des Unternehmens an seine Mitarbeitenden mit der Gesprächsrealität sollen Auswirkungen der Leitidee und der umfassenden Schulungsmaßnahmen ermittelt werden.

Damit wendet diese Arbeit ein geisteswissenschaftlich-linguistisches Methodeninventar an, um in einem für sie relevanten Anwendungsfeld – dem Gesprächsverhalten von Menschen im Berufsleben – Erkenntnisse zu generieren, die neben dem eingangs beschriebenen Streben nach Effizienz die individuelle Umsetzung berücksichtigt. Diese Erkenntnisse sind durch den qualitativen Beleg eine Anregung. Sie sind nicht repräsentativ, können aber als richtungweisend für die weitere Bearbeitung wissenschaftlicher und praktischer Fragestellung zu mündlichen Formen in der internen Unternehmenskommunikation dienen.

Damit soll die vorliegende Arbeit eine gründliche Einführung in das nötige linguistische und betriebswirtschaftliche Begriffsinventar geben, die verwendeten Methoden knapp vorstellen und vor dem Hintergrund ihrer Anwendung reflektieren, das Datenmaterial beschreiben und analysieren. In ihren Ergebnissen sollen die oben erläuterten Aspekte nachvollziehbar begründet dargestellt werden.

Das Alter der erhobenen Daten, die ja aus den Jahren 2014 und 2015 stammen, erzwingt eine zeitgeschichtliche Einordnung der Analyse. Vorgaben und Normen der Wirtschaftskommunikation waren damals primär auf Erfahrungswissen basiert. Dieser Hintergrund wird im Abschnitt 2.2.3 weiter erläutert. Die Covid-Pandemie in den Jahren 2020-2022 hat die Digitalisierung der Wirtschaft, und damit auch der Call-Center, weiter vorangetrieben. Dazu gehört auch ein veränderter Arbeitsalltag für die Agent/inne/n, für die Home Office und digitale Schulungen nun häufiger vorkommen (vgl. Internetquelle 8). Diese Entwicklungen lässt die vorliegende Dissertation außen vor. Erhalten geblieben ist jedoch das Spannungsfeld der Mitarbeitergespräche innerhalb von Institutionen, da die direkte mündliche Ansprache keinesfalls aus dem beruflichen Alltag verschwunden ist.

Aus wissenschaftlicher Perspektive stehen das Forschungsfeld Wirtschaftskommunikation und die Gesprächsforschung innerhalb von Wirtschaftsunternehmen vor besonderen Herausforderungen. Geschuldet ist dies der sensiblen Umgebung. Die Unternehmen selbst sehen in vielen Fällen nur einen geringen oder einen zu langsamen Nutzen darin, Kommunikation – insbesondere in ihrer mündlichen Form – von außen beschreiben und evaluieren zu lassen. Oftmals wurde dadurch geistes- und sozialwissenschaftlicher Feldforschung der Zugang verwehrt. Umso nachdrücklicher gilt an dieser Stelle mein Dank jenen, die die Erhebung im Call Center und die langwierige Auswertung ermöglicht haben; ohne das Vertrauen der beteiligten Probanden wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen.

## 2 Institution Call-Center: Spezifischer Handlungsrahmen und typische Gesprächsformen

Die Institution des Call-Centers bringt technische, strukturelle und arbeitssoziologische Eigenschaften mit sich, die prägend für die Mitarbeitergespräche sind. Diese sollen nachfolgend anhand aktueller und historisch relevanter Forschungen erläutert werden. Die nachfolgende Beschreibung typischer Merkmale und Kennzeichen von Call Centern ist damit Ausgangspunkt für die darauffolgende, spezifische Analyse des beobachteten Unternehmens.

### 2.1 Call-Center als Institution: Forschungstradition und Erkenntnisse

Das Forschungsfeld der institutionellen Kommunikation wird verstanden als Teilbereich linguistischer Forschung. Die Beschäftigung mit institutioneller Kommunikation stützt sich auf die Theorie des sprachlichen Handelns.

*„Dazu rechnen Konzepte wie die Sprechakttheorie, die Diskursanalyse, die (amerikanische) Ethnographie des Sprechens und die Konversationsanalyse in ihrer empirischen Richtung. Aus benachbarten Disziplinen, besonders der Psychologie, sind hier die Tätigkeitstheorie, die Interiorisationstheorie und die kognitive Psychologie zu nennen, soweit sie kommunikative Aspekte des Handlungserwerbs zum Gegenstand haben.“ (Brünner 1987, 7)*

Die Linguistik hat im Rahmen dieser Ansätze ein neues Paradigma zur Untersuchung von Sprache etabliert und „ein neues Empirieverständnis sowie Methoden der empirischen Untersuchungen entwickelt“ (ebd.). Mündliche Kommunikation, als klassischer Gegenstand von Rhetorik und Sprechwissenschaft, wurde damit auch Untersuchungsobjekt der Linguistik.

*„Einen Schwerpunkt bilden dabei Forschungen zur institutionellen Kommunikation. Dies hat insofern seine Berechtigung, als Interaktion und Kommunikation in Institutionen eine herausragende Rolle im täglichen Leben spielen, zumindest in Gesellschaften wie der unsrigen. Diese Rolle besitzen sie nicht nur in quantitativer Hinsicht, sondern auch im Hinblick auf ihre inhaltliche Bedeutung im Rahmen gesellschaftlicher Praxis“. (ebd.)*

Als eine zentrale Fragestellung bei der Erforschung institutioneller Kommunikation gilt die Erkundung, wie sich „institutionelle Bedingungen im konkreten Handeln in der Institution niederschlagen und durch welche Handlungsformen die Realisierung der institutionellen Zwecke angestrebt wird“ (ebd., 5). Die institutionellen Bedingungen werden als Erklärungshintergrund für Teile des Diskurses, Kommunikationsstrukturen und sprachliche Handlungsformen herangezogen (vgl. ebd.). Handlungen, darunter Sprechhandlungen, gelten als institutionalisiert, wenn sie überindividuell verfestigt sind und eine soziale Funktion erfüllen (vgl. Scherr 2009, 219). Einen hermeneutisch-analytischen und wissenschaftsgeschichtlichen Überblick zur Entwicklung des Begriffs „Institution“ in der europäischen und amerikanischen Soziologie liefert Schüle (1987). Er bezeichnet Kommunikation und Sozialisation als vermittelnde Prozesse, die Teil der Basis zur Herausbildung einer Institution sind. Eine gemeinsame „Sprache“, Verständigungsmöglichkeiten sowie

der Fähigkeit und der "Bereitschaft sich am anderen zu orientieren, sich auf ein Gegenüber einzulassen" (ebd. 139), kommen damit höchste Bedeutung zu, die Erforschung der Institution kann nicht ohne eine Theorie der Interaktionskompetenz erfolgen (vgl. ebd., 253).

Meer (2011) setzt sich ausführlich mit dem Begriffspaar „Alltag“ vs. „Institution“ auseinander, das in der Forschungsliteratur lange Zeit als Gegensatzpaar verwendet wurde (ebd., 28). Sie stellt mit Bezug auf Ehlich / Rehbein (1980, 15) fest, „dass unser Alltag in Gänze in hohem Maße institutionalisiert ist“ (Meer 2011, 29). Aus empirischer Perspektive könne dabei erforscht werden, wie stark Kommunikation institutionell eingebunden ist und wie ausgeprägt ihre Aufgaben- und Zweckorientierung ist. Eine schematische Abgrenzung von „Institution“ und „Alltag“ erscheint unter diesem Aspekt nicht sinnvoll. Die Unterscheidung zwischen privaten Institutionen (z. B. Familien, Freizeitbereiche) und weniger privaten ist möglich. Die hier zu untersuchende mündliche Kommunikation im beruflichen Arbeitsalltag ist sowohl privat als auch öffentlich – das Unternehmen als Institution ist diversen Menschen zugänglich, am Arbeitsplatz selbst findet jede/r eigenen Gestaltungsrahmen zur Bewältigung der institutionellen Arbeitsaufgaben. Des Weiteren ist die Unterscheidung in alltägliche Institutionen (z. B. Schule, Familie) und „nur punktuell relevante Institutionen“ (vgl. Koerfer 1994, 23 zit. nach Meer 2011, 34) (z. B. Gerichte) bekannt. In dieser Klassifikation gehört der Arbeitsplatz zu den alltäglichen Institutionen.

Der Grad der Einflussnahme – der Institutionalisierung eines Gesprächs – wirkt sich auf dessen Konstitution aus, was mehrfach beschrieben wurde. Holtze stellt fest, dass die Institutionalisierung eines Gesprächs, Einfluss auf dessen „Organisiertheit“ hat. Dies lasse sich beispielsweise am Sprecherwechsel erkennen (vgl. Holtze 2008, 8). Auch der Gesprächspartnerbezug wird beeinflusst. Thematische, handlungs- und rollenstrukturelle Vorgaben ritualisieren und standardisieren Kommunikationsformen, dadurch sind „individuen-spezifische Modulationen [...] oft nur in geringem Maße [...] zugelassen“ (Depermann / Schmidt 2016, 379). Die Behandlung des Gegenübers kann „als Fall einer sozialen Kategorie und nicht als Individuum“ (ebd.) für den/die Betroffene/n entlastend sein (Schmitt / Knöbl 2014, 37 f. für die Disziplinierung von Zuspätkommen im Unterricht).

Institutionell geprägte Kommunikation lässt keine einfachen Rückschlüsse auf die Hierarchie bzw. Asymmetrie zwischen den Gesprächsteilnehmenden zu. Horizontale und vertikale Asymmetrien sind bei Gesprächsteilnehmenden auf unterschiedlichen und gleichen Organisationsstufen der Institution möglich. Asymmetrien können im Gesprächsverhalten einerseits punktuell beschrieben werden (bspw. durch Unterbrechungen, Redeanteile oder Lautstärke). Andererseits ist eine globale Kategorisierung durch weitere Quantifizierung möglich (vgl. Brock / Meer 2004, 186). Die Autoren stellen fest, dass „der Zusammenhang zwischen der beobachtbaren kommunikativen Oberfläche institutioneller Gespräche, den Einstellungen der Gesprächsbeteiligten und dem jeweiligen institutionellen Rahmen bisher weitgehend ungeklärt ist“ (ebd. 187). Der Begriff der Hierarchie wird in Analysen institutioneller Kommunikation kaum verwendet (ebd.).

Es wird beschrieben, dass kommunikatives Verhalten allein noch keine Hierarchie etabliert. Institutionelle Vorgaben bzw. Organigramme müssen als Vorgabe für kommunikative Asymmetrien gelten, für die der Begriff „Hierarchie“ im Gespräch verwendet werden

kann (vgl. ebd. 188). Das Konzept der Hierarchie ist durch die Organisationsstruktur gegeben (vgl. Schmitt 2002, 119). Dieses Konzept kann sich in interaktionsstrukturellen Asymmetrien zeigen, für die Schmitt annimmt, dass sie Handlungsauswahl und -realisierung sowie die Bearbeitung von Anforderungen in Gruppenkooperationen beeinflussen (vgl. ebd.). Als bedeutsam für Gruppen zeigen sich weniger institutionelle Vorgaben, sondern eher die individuelle Ausgestaltung der Kooperation durch die Gruppenmitglieder. Sie entwickeln „spezifische Formen interaktiver Beteiligung“ (ebd., 132), die der Autor aus sozialstilistischer Perspektive in den Fokus rückt. Damit gilt Schmitts Erkenntnisinteresse vornehmlich der differenzierten Darstellung der individuellen Nutzung von Spielräumen in institutionellen Hierarchien. Diese Betrachtung soll in der Datenanalyse der vorliegenden Arbeit berücksichtigt werden.

Ausgangspunkt für die Beschreibung „institutionstypischer“ kommunikativer Muster ist die Annahme, dass Institutionen den gesellschaftlich Handelnden – den Akteuren – vorstrukturierte Handlungsabläufe bieten (vgl. Rehbein / Kameyama 2004, 573). Die Arbeitsteiligkeit und Komplexität von Institutionen bringt eine Vielzahl von Text- und Diskurstypen hervor. Nicht jede Kommunikation am Arbeitsplatz dient auch institutionellen Zwecken – „auch homileische Diskurse haben ihren Ort am institutionalisierten Arbeitsplatz“ (ebd.). Mit der Annahme, dass Kommunikation in Institutionen in Mustern verläuft (ebd., 574), prägen die Autoren einen strikten Institutionsbegriff, bei dem die individuellen Handlungsspielräume der Akteure kaum noch im Fokus der wissenschaftlichen Untersuchung stehen, sondern v. a. die Anpassung an institutionelle Begebenheiten zum Gegenstand wird.

Spiegel (2006) bestätigt den großen Einfluss der Institution auf die Handlungen ihrer Akteure. Sie fasst zusammen, dass sich die institutionellen Rahmenbedingungen nach dem Zweck der jeweiligen Institution ausrichten. Ebenso sind Handlungstypen, die für die Erfüllung des institutionellen Zwecks nötig sind, vorgegeben.

*„Die Akteure interpretieren sowohl nach gesellschaftlichem Konsens als auch auf je individuelle Weise den Zweck der Institution, die institutionellen Rahmenbedingungen und die Handlungstypen der Institution.“ (Spiegel 2006, 7).*

Das Verhältnis zwischen Zweck, Rahmenbedingungen und Akteuren fasst die Autorin in folgender Grafik zusammen:

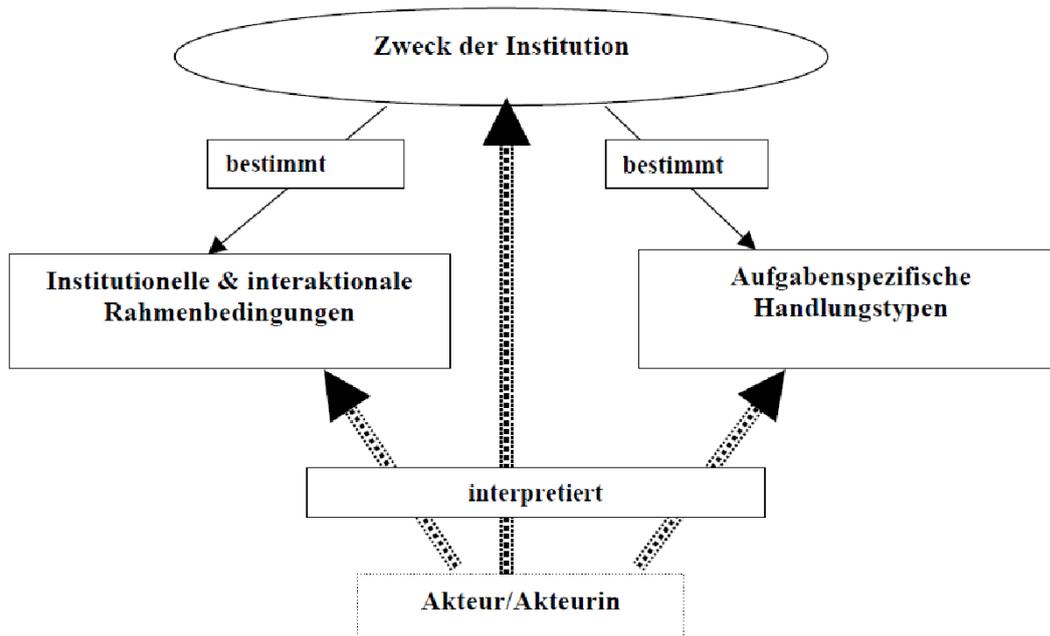


Abbildung 1: „Zweck, Rahmenbedingungen und Akteure“ (Spiegel 2006, 8)

Sprechwissenschaftliche Forschungen zur rhetorischen Kommunikation übernehmen diese Anschauung. So haben bspw. Bose et al. (2012) den Einfluss der Institution Call-Center auf die professionelle Telefonie untersucht und institutionelle und strukturelle Rahmenbedingungen als mögliche Ursachen für Probleme in der Telefonie identifiziert (vgl. ebd., 143). Anknüpfend an ihre Ergebnisse gibt es aktuell Studien zur Bewertung Qualität von Servicegesprächen mit Hilfe Künstlicher Intelligenz (vgl. Barton / Müller 2021) sowie zur Optimierung der Qualitätssicherung (vgl. Internetquelle 10).

Bei der Analyse von Äußerungsformen und damit Handlungsmustern in Institutionen sind nicht nur die sprachliche Form an sich zu erfassen, sondern auch die „in der Institution geltenden Handlungssysteme“ (Koerfer 1994 / 2013, 218). Die institutionenspezifische Handlungsanalyse fällt mit der Analyse institutioneller Zwecke zusammen (vgl. ebd.). An dieser methodischen Forderung orientiert sich die vorliegende Arbeit. Ehlich / Rehbein fassen zusammen, dass kommunikative Muster in Institutionen durch soziale und institutionelle Rollen und die konkrete Situation beschreibbar werden (vgl. Dittmar 2004b, 224). Diese Muster wurden für die berufspraktische außerschulische Ausbildung bislang kaum empirisch beschrieben (vgl. Brünner 1987 / 2005, 176). Eine der ersten Beschreibungen stammt von Rehbein (1977, 270 ff.), bei der er die Einweisung einer weniger erfahrenen Kontoristin durch eine erfahrene Kollegin im Kontor (Buchhaltung) eines Elektrobetriebes anhand transkribierter Videodaten erläutert. Seine Beschreibungen zur Präphase der Fokusbildung und zur Ankündigung und Erklärung (vgl. ebd., 275) lassen Bezüge zum hier analysierten Material zu, die in Kapitel 6.2.3 ausgeführt werden.

Pick / Bendel Larcher (2023) fassen zusammen, dass die umfangreichen Forschungen zur institutionellen Kommunikation zeigen, „dass sich kommunikative Probleme systematisch ermitteln lassen“ (ebd. 1) und dass das benötigte Methodeninventar bereits vorhanden ist. Sie betonen die Vielzahl institutioneller und individueller Normen, die in der beruflichen Praxis auch zu Normenkonflikten führen können (vgl. ebd. 4). Eine entsprechend differenzierte Betrachtung institutioneller Bedingungen ist deshalb nötig. Zu diesem Zweck tragen im genannten Sammelband Gerwinski / Gerwinski Methoden zur Ermittlung von institutionellen Normen zusammen, die auch für die Erforschung von Mitarbeitergesprächen im Call-Center geeignet sind (vgl. Gerwinski / Gerwinski 2023, 34). Die Reflexion dieser Methoden erfolgt im Kapitel 4.1 dieser Arbeit.

Insgesamt lassen sich sowohl strukturelle-inhaltliche Erkenntnisse über den hier untersuchten Gegenstand gewinnen, also auch methodische Schlussfolgerungen für dessen Erforschung. Das Call-Center, oder Omni-Channel-Center (vgl. Neuber 2017, 10), ist wirtschaftlich eine abgeschlossene Einheit, das an diversen Standorten agiert. Die wirtschaftlichen Zwänge forcieren einen Zwang zur Standardisierung und Formalisierung, der die Handlungen der Mitarbeitenden reglementiert. Dadurch ergibt sich ein hoher Grad der Institutionalisierung. Gleichzeitig können Gespräche in diesem Rahmen formell und informell sein (vgl. Brünner 2000, 10 f.). Da die hier zu untersuchenden Gespräche zwischen Akteuren stattfinden, die organisationstrukturell auf unterschiedlichen Hierarchiestufen verortet werden (die Teamleiter/innen und Personalentwickler/innen sind den Agent/inn/en organisatorisch übergeordnet), werden dadurch potenziell Asymmetrien im Gespräch befördert. Die individuelle Ausprägung zwischen den jeweiligen Gesprächspartner/inne/n muss differenziert dargestellt werden. Die institutionellen Handlungssysteme und -zwecke werden in der vorliegenden Arbeit durch schriftliche Selbstauskünfte, Feldnotizen und Interviews erfasst (siehe Kapitel 3.3.1 und 3.3.2). Zusammen mit Schulungsunterlagen, die den aufgabenspezifischen Handlungstypen durch das Unternehmen definieren, kann der Rahmen, in dem die Führungskräfte und Agent/inn/en individuell handeln, beschrieben werden.

Die Ausprägung von Hierarchie bzw. Asymmetrie im Gespräch ist ein Gegenstand der Gesprächsanalyse in Kapitel 6. Die ausführlich dargestellten Praktiken Loben, Tadeln/Kritisieren und Anweisen gelten per se als asymmetrisch und haben sich in der Analyse als typisch für die Gespräche mit den Angestellten herausgestellt. Die vorliegende Forschungsarbeit erfasst damit beide von Spiegel (2006) beschriebenen Aspekte: Die institutionellen und interaktionalen Rahmenbedingungen, mit denen die Unternehmensleitung das kommunikative Verhalten aller Angestellten beeinflusst, und die aufgabenspezifischen Handlungstypen, mit denen die Führungskräfte und Angestellten die Mitarbeitergespräche „bewältigen“ bzw. bearbeiten.

In den nachfolgenden Kapiteln werden dazu zunächst allgemeine Bedingungen institutionalisierter Unternehmenskommunikation mit den Begriffen der Betriebswirtschaft erläutert – es ist der Wissenschaftsbereich, aus dem die meisten Leitungsverantwortlichen stammen und dass in seinen Ansichten und seiner Fachsprache prägend für die praktische Ausgestaltung institutioneller Vorgaben im Unternehmen ist.

## 2.2 Call-Center als Unternehmen: Konzepte und Maßnahmen

### 2.2.1 Interne Unternehmenskommunikation

Steuerbare kommunikative Vorgänge in Unternehmen und zu Stakeholdern werden unter dem Begriff der Unternehmenskommunikation zusammengefasst. Generell gilt, dass Kommunikation, besonders in Unternehmen, als zielgerichteter Prozess zu verstehen ist (vgl. Lepschy 1994, 101). Die Bewertung der Kommunikation muss sich am Unternehmensziel messen lassen, „gleichgültig, ob es in Graden von Effektivität, Arbeitsplatzsicherung, Wertschöpfung oder Gewinn formuliert ist“ (ebd.). Erfolge in der Kommunikation innerhalb des Unternehmens zeigen sich „an Wissenszuwächsen, Einstellungs- oder gar Verhaltensänderungen der Mitarbeiter und Führungskräfte“ (Mast 2014, 1122). Dafür gilt es „die Mitarbeiter angemessen zu informieren, sie fachlich wie sozial in das Unternehmen einzubinden und ihre Motivation zu stärken“ (ebd.). Eine gelingende interne Kommunikation könne diesem Zwecke dienen. Mast definiert interne Unternehmenskommunikation:

*„Interne Unternehmenskommunikation umfasst sämtliche kommunikative Prozesse, die sich in einem Unternehmen zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen und Hierarchiestufen abspielen. Sie reicht von Alltags- bis zu Krisensituationen und sorgt dafür, dass Wissen, gemeinsame Werte und Unternehmensziele für alle Mitarbeiter zugänglich und erlebbar werden.“ (ebd., 1123)*

Werte und Zielvorstellungen haben, dieser Definition folgend, einen Einfluss auf die Gestaltung kommunikativer Prozesse in Unternehmen. Der Wertewandel in der Bevölkerung und Umbrüche im Mediensystem erschweren die Etablierung einer stringenten internen Unternehmenskommunikation (vgl. ebd., 1122). Mitarbeiter/innen seien „angesichts einer immer größeren Zahl von Medienangeboten, die auf individuelle Bedürfnisse zugeschnittene Informationen liefern und einen Dialog ermöglichen, anspruchsvoll, kritisch und nutzen verschiedenen Quellen“ (ebd.). Umgekehrt nimmt die Wahrnehmung der Unternehmenskommunikation Einfluss auf das Image, dem Vorstellungsbild vom Unternehmen (vgl. Niederhäuser / Rosenberger 2011, 26).

Die Erforschung von Unternehmenskommunikation ist „stark interdisziplinär angelegt und zeichnet sich durch verschiedenste theoretische und disziplinär geprägte Zugänge aus“ (Hundt 2015, 377). Die Spezifik dieser unternehmensinternen und externen Prozesse ist deshalb aus verschiedenen Fachbereichen heraus erklärt worden. Es fällt auf, „dass bislang das Gebiet der Unternehmenskommunikation nicht vorrangig von der Linguistik bearbeitet wurde, sondern dass hier andere Disziplinen ebenfalls maßgebliche Beiträge geleistet haben (Kommunikationswissenschaft, Betriebswirtschaftslehre, Soziologie, Psychologie etc.)“ (ebd., 386). Durch die höhere Bedeutung der Erforschung und Gestaltung von Veränderungsprozessen sei die Relevanz der internen Unternehmenskommunikation gestiegen (ebd., 382). Durch die Betriebswirtschaft, insbesondere der Management- und Organisationslehre, wird Kommunikation kaum als Gegenstand für sich, sondern v. a. als Teil der Lösung für bestimmte Aufgaben und Situationen betrachtet (vgl. Mast 2014, 1124). Dabei besitzt die Kommunikation „eine ‚dienende‘ Funktion“ (ebd.). Mast stellt dazu fest: „Diese Ansätze verwenden häufig ein sehr vereinfachtes Kommunikationsverständnis und Mitarbeiterbild gleichermaßen.“ (ebd.).

Gegenwärtige interne Unternehmenskommunikation stützt sich noch immer auf Vorstellungen zu Kommunikationswegen, die den hierarchischen Verhältnissen im Unternehmen folgend, entweder vertikal (v. a. von oben nach unten) und horizontal (innerhalb einer Peergroup) verlaufen können. Ziel ist es, „Kommunikationsprozesse zu vernetzen und zu steuern, um den Wunsch der Mitarbeiter nach Ansprache, Mitwirkung und Integration zu erfüllen“ (Mast 2010, 225). Kommunikative Prozesse entwickeln sich weg von der Verteilkommunikation hin zur Interaktion. Die Ausrichtung der internen Kommunikation auf Orientierungssysteme (Werte, Marken usw.) sowie die Einbindung der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte in Kommunikationsnetze, die Dialog und Feedback ermöglichen, gilt dafür als Voraussetzung (vgl. ebd., 227). Trotzdem halten sich mechanische Vorstellungen von festgelegten Kommunikationskanälen, deren Steuerung bzw. Nutzung durch die Unternehmensleitung beeinflussbar ist. Für die „Abwärtskommunikation“ gehören dazu klassische Printformen wie Rundschreiben, Jahresberichte, interne Newsletter, Broschüren und Aushänge. Dazu kommen neuere aktuellere Formen wie Videos im Intranet, Corporate TV und Videopräsentationen. Zu den mündlichen Formen zählen Konferenzen, Tagungen, Workshops und Seminare. In allen diesen Formen ist Dialogizität nur eingeschränkt möglich und wird durch die Unternehmensleitung in Form und Umfang reglementiert. Für direkte dialogische Formen wie Einstellungsinterviews, Mitarbeitergespräche und Coachings trifft diese Einschränkung in geringerem Maße zu, aber ist trotzdem gegeben (vgl. ebd., 230 f.).

Zur deutlich geringer frequentierten „Aufwärtskommunikation“ – Kommunikation, die von Mitarbeiter/inne/n initiiert ist und sich an Vorgesetzte richtet – gehört eine überschaubarere Reihe an Wegen. Schriftliche Mitteilungen in Form von Berichten oder ein betrieblich organisiertes Beschwerdewesen zählen ebenso dazu wie Mitarbeiterbefragungen und „Kummerkästen“. Eine steigende Zahl von Unternehmen ergänzt diese Mittel durch organisierte Essen bzw. Events, um hierarchieübergreifende Face-to-face-Kommunikation zu ermöglichen. Die oben erwähnten Mittel der Abwärtskommunikation ermöglichen Rückmeldungen der Mitarbeiter/innen, z. B. in den Mitarbeitergesprächen, auf Tagungen und in Seminaren oder via E-Mail. Trotz dieser Möglichkeiten bleibt das Verhältnis zwischen Aufwärts- und Abwärtskommunikation ein ungleiches. Oftmals wird Aufwärtskommunikation nur für erwünschte und somit bestätigende Informationen genutzt. „Mitarbeiter sagen das, wovon sie glauben, dass es erwartet oder gerne gehört wird – oder schweigen“ (ebd., 233). Den Begriffen „Auf- und Abwärtskommunikation“ liegt ein schematisches, vereinfachtes Kommunikationsverständnis zugrunde, das die Hierarchien betont.

Laut Mast (2010) kommen dialogische Kommunikationsformen in Unternehmen v. a. innerhalb einer Hierarchiestufe, in der sog. vertikalen Kommunikation, vor. Sie dient hauptsächlich der Koordination, Abstimmung und Problemlösung (vgl. ebd., 234). Zu den typischen Wegen bzw. Medien zählen hier das Intranet als Kommunikationsplattform, Besprechungen und Meetings, Seminar und Schulungen sowie die informellen Gespräche, z. B. beim Mittagessen oder nach Veranstaltungen. Zu letztem gehören Gerüchte, „die auf den Fluren schnellstens Organisationspläne außer Kraft setzen“ (ebd., 235). Betriebswirtschaftliche Ratgeberliteratur empfiehlt, Abteilungen für interne Unternehmenskommunikation, direkt bei der Unternehmensführung anzusiedeln (Hillmann 2011, 13).

Beschreibungen und Forschungsarbeiten zur internen Unternehmenskommunikation haben sich insbesondere mit dem Nutzen in Krisensituationen und ihrer Rolle in der betrieblichen Wertschöpfung beschäftigt. V. a. im Zusammenhang mit Change Management wird der internen Unternehmenskommunikation ein hoher Stellenwert zugeschrieben (vgl. Koch 2004, 19f.). Als Change Management wird die Kommunikation mit unterschiedlichen Stakeholdern während eines Veränderungsprozesses bezeichnet. Dieser kann durch Restrukturierungen, strategische Neuausrichtungen, Re-Branding etc. begründet sein (vgl. Harrington / Maier 2010, 2). Change Management nutzt die Kanäle der internen Unternehmenskommunikation (s. o.) und erweitert sie um Ansätze der Organisations- und Personalentwicklung (ebd. 4). Beispielsweise kann durch Schulungen Wissen über neue Arbeitsabläufe vermittelt werden. Für die Vermittlung veränderter Unternehmenswerte reichen diese klassischen Personalentwicklungsformen nicht aus (vgl. Stolzenberg / Heberle 2013, 286). Im Change Management sollen Information zunächst nach innen, dann nach außen gegeben werden (Harrington / Maier 2010, 14). Koch (2004) stellt fest, dass die „wissenschaftliche Thematisierung von interner Kommunikation im Kontext mit Veränderungsprozessen in Unternehmen [...] vereinzelt seit Anfang / Mitte der 90er Jahre“ (ebd., 16) erfolgte. „Gerade im Fall akuter Krisensituationen soll die interne Kommunikation dazu beitragen, dass das Unternehmen dadurch geradezu gestärkt aus der Krise hervorgeht, weil die gesamte Organisation in die Krisenbewältigung involviert wird.“ (Buchholtz / Knorre 2012, 6). Dabei stehe die Beteiligung der Mitarbeiter/innen im Vordergrund (vgl. Hillmann 2011, 19). Übergreifend wird von neuen Formen des Beziehungsmanagements bzw. der Beziehungsgestaltung zu den Mitarbeiter/innen geschrieben, bei der sich Führungskräfte in der direkten Kommunikation als Coach verstehen sollten (vgl. Buchholtz / Knorre 2012, 7). Das bedeutet, die alleinige Nutzung der Abwärtskommunikation im Change Management reicht nicht aus, sondern Erklärungen und Begründungen sind nötig (vgl. Meyer 2012, 246).

Eine historische erste Beschreibung der Entwicklung von Kommunikation in Unternehmen für den deutschsprachigen Raum liefert Weller (1955). Er stellt fest, dass Befehle und Arbeitsanweisungen aus der Wirtschaft denen des Militärs ähneln (Weller 1955, 283). Innerbetriebliche Konferenzen oder Diskussionen seien hingegen „nur bei annähernd gleicher Machtlage, bei annähernd gleicher sozialer Schätzung“ (ebd.) möglich und eine (für die damalige Zeit) neue Entwicklung. Er regt an, äquivalent zur Entwicklung der „human-relationship“-Theorien aus den USA eine „betriebliche Beziehungslehre“ zu etablieren, die die „Innenpolitik“ der Unternehmung“ (ebd., 285) beschreibt.

Gutenberg (1981) greift Wellers Beschreibung auf und ordnet sie bei seiner Systematik der sektoralen Rhetoriken der Organisationsrhetorik zu (vgl. ebd. 416). Diese sei ein allgemeiner Kodex der sektoralen Rhetoriken und findet in Form von Konferenzen, Besprechungen u. ä. in unterschiedlichen Institutionen Anwendung. Der Wirtschaft ordnet Gutenberg speziell die Verkaufs-, Verhandlungs-, Befehls- und Medienrhetorik zu. Später findet sich eine Weiterentwicklung des Begriffs „Wirtschaftsrhetorik“: „Wirtschafts- und Unternehmenskommunikation ist also für Sprechwissenschaft und Sprecherziehung eine sektorale Rhetorik, die neben den klassischen – und anderen modernen – steht“ (Gutenberg 1999b, 10). Dabei stünden viele Publikationen der Fachvertreter/innen auf dem Niveau von Ratgeberliteratur. Zudem gebe es einen Mangel an Grundlagenliteratur zur Wirtschaftsrhetorik.

Eine verstärkte Auseinandersetzung der Sprechwissenschaft mit der internen Unternehmenskommunikation begann in den 1990er-Jahren. Hervorzuheben sind Bartsch (1994a), Geißner et al. (1999) und Gutenberg (1999a). Alle drei Sammelbände beschäftigen sich mit der damals zunehmenden Professionalisierung der Unternehmenskommunikation und ihrer Definition als „Erfolgsfaktor“ der Unternehmensführung und Wertschöpfung. Aus dieser Situation ergaben sich neue berufliche Möglichkeiten für Sprechwissenschaftler/innen, deren Bedingungen thematisiert werden. Bartsch (1999b) hebt hervor, dass Kommunikation in Unternehmen systematisch gestaltet werden müsse (ebd. 16). Sie sei ein Forschungsgegenstand der Sprechwissenschaft, die sich primär mit menschlicher Kommunikation beschäftige. Leuck (1998, 49 f.) hatte gefordert, dass dem Miteinander-sprechen in Organisationen ein „Konzept des Handelns“ (ebd.) zu Grunde liegen müsse. Prägend für das kommunikative Handeln sei die Organisations- und Arbeitsstruktur, sowie Handlungsfeld und Entscheidungsspielraum des/der Einzelnen (vgl. ebd. 50).

Schmeisser (1994) fordert dazu eine verstärkte „interdisziplinäre Zusammenarbeit von Sprech-, Sprach- und Wirtschaftswissenschaftlern“ (ebd. 69). Wever (1994, 47) bezeichnet die Aufgabe der Kommunikation im Unternehmen als sinnvermittelnd bei „Fragen von grundsätzlicher Bedeutung und bei Themen, die dem Mitarbeiter ‚wichtig‘ erscheinen (sei es fachlich oder persönlich)“ (ebd.). Die Beschäftigung mit interner Unternehmenskommunikation diene nicht allein „der Verbesserung des Betriebsklimas und der Befriedigung emotionaler Bedürfnisse [...], sondern vor allem einer zügigen und reibungslosen Aufgabenerfüllung“ (ebd., 48). Herbig / Wessela (1999) setzen sich u. a. mit dem Stellenwert der Kommunikation im Verfahren zur Qualitätsmanagement-Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. auseinander. Diese Zertifizierung ist seit dem Ende der 1990er-Jahre mehrfach überarbeitet worden und wird bis heute zur Festlegung und Umsetzung von Qualitätsmanagement im Unternehmen (bspw. Transparenz und Effektivität der Arbeitsteilung und Informationswege) verwendet (vgl. Internetquelle 2). Sie stellen fest, dass den in der Norm festgesetzten Qualitätsanforderungen ein eher technisches Verständnis von Kommunikation zu Grunde liegt (vgl. ebd. 85). Für die Führungskräftekommunikation fordern Herbig / Wessela (1999) Mitarbeiterorientierung und kooperatives Führen. Zu diesen Schlagwörtern zählen bspw. Fähigkeiten wie „Ziele zu vereinbaren und festsetzen“, „konstruktiv Kritik äußern“ und „motivierend kommunizieren“ (vgl. ebd. 91). Zur Verbesserung der Kommunikation in Unternehmen werden drei Ansatzpunkte genannt: die individuellen Fähigkeiten, die Kommunikationskultur des Unternehmens und die organisatorischen Rahmenbedingungen des Unternehmens (vgl. ebd. 93).

Zu den Forschungsbeiträgen der Sprechwissenschaft zählen Beschreibungen zu Rede (Wachtel 2003, 2004, 2008), Wissenskommunikation (Teuchert 2013) und Feedback (Thiele 2013) in Unternehmen. Köhler / Skorupinski (2013) haben sich aus didaktischer Perspektive mit der Struktur von Mitarbeitergesprächen befasst. Sie betonen die strikte Orientierung der Gesprächsführung an der Zielsetzung des Unternehmens. Mitarbeitergespräche sollen demnach Diskussionen anregen, Probleme lösen, gemeinsame Wege zur Zielerreichung finden, Vertrauensbildung und Motivation ermöglichen (vgl. Köhler / Skorupinski 2013, 78). Dazu seien eine zielorientierte Vorbereitung und klare Struktur, insbesondere bei Kritikgesprächen, empfehlenswert.

Dobiasch (2014) hat sich mit der Implementierung von ethischen Grundlagen in die Kommunikationskultur von Unternehmen beschäftigt und in einer empirischen Erhebung den Einfluss dieser Ethikrichtlinien auf Gesprächsführung und berufliche Entscheidungen der

Angestellten untersucht. Er erfasste im Rahmen dafür das Ethikmanagement in zwei Banken anhand von Fragebögen (vgl. ebd. 246 ff.). Mit dem Einfluss der Stimme auf die Beurteilung von Sprecher/innen in typischen Gesprächs- und Redeformen der internen Unternehmenskommunikation haben sich Schütte (2013) und Pescher / Appel (2014) auseinandergesetzt.

Mit einem Teilaspekt der Wirtschaftsrhetorik beschäftigt sich die Hallesche Forschung zur professionellen Telefonie. Diese hat für die vorliegende Arbeit einen besonderen Stellenwert. Zwar unterscheiden sich die untersuchten Gesprächsanlässe von den hier geschilderten Mitarbeitergesprächen, die Rahmenbedingungen der Beschäftigung im Callcenter spielen jedoch für beide eine erhebliche Rolle, da es sich jeweils um institutionalisierte Gesprächsformen handelt. Die Erforschung rhetorischer und phonetischer Merkmale professioneller Telefonie begann 2006 und wurde durch zahlreiche Kooperationen mit Praxispartnern vernetzt und interdisziplinär erweitert (vgl. Hirschfeld / Neuber 2012a, 7). Ziel der Forschungsarbeiten ist es, Merkmale der Gesprächsqualität professioneller Telefonie zu ermitteln und zu beurteilen, die Einflüsse der Mensch-Maschine-Verbindung auf die Telefonie zu ermitteln und zu verbessern sowie Konzepte für wissenschaftlich gestützte Trainings und Coachings zu entwickeln (vgl. Hirschfeld / Neuber 2012b, 9). Eine nähere Beschreibung der bisherigen Ergebnisse erfolgt in Kapitel 2.3.2.

Die Linguistik hat sich seit den 1980er-Jahren im Zuge der Erforschung institutioneller Kommunikation verstärkt auch mit Gesprächen in Unternehmen beschäftigt (bspw. Griebhaber 1987; Brünner 1987; Giesecke 1988). Dazu kommen Arbeiten aus dem Bereich der Fachsprachenforschung, die sich mit schriftlichen Kommunikationsformen in Unternehmen befassen (bspw. Goll 2008, Hartz 2009, Demarmels 2011). Als relevant für die vorliegende Forschungsfrage gelten die Arbeiten von Brünner (2000) und Becker-Mrotzek / Fiehler (2002). Brünner thematisiert ausgewählte Gesprächsanlässe der Wirtschaftskommunikation. Dazu zählt u. a. die Besprechung, diese wird klar vom Mitarbeitergespräch abgegrenzt. Diese Unterscheidung wird in 1.3.2.2 ausführlich dargestellt.

In ihrer Untersuchung sprachlicher Normen in der Unternehmenskommunikation beschäftigt sich Bendel Larcher (2015b) mit der Etablierung eines fachsprachlichen Fachwortschatzes durch Lehrbücher zur Unternehmenskommunikation. Bendel Larcher (2015b) bearbeitet vordergründig die Frage, woher diese Normen kommen und wie sie etabliert werden (vgl. ebd., 237). Durch die Analyse sprachlicher Normen in Lehrbüchern zur Unternehmenskommunikation, mit denen „an den Wirtschaftsdepartementen der Universitäten und der Fachhochschulen ganze Generationen angehender Führungskräfte geschult“ (ebd., 238) werden, untersucht sie, „welche Normen sprachlich-unternehmerischen Handelns den Studierenden vermittelt werden, und auf welche Weise das gemacht wird“ (ebd.). Dafür analysiert sie vier etablierte Lehrbücher mit Mitteln der Kritischen Diskursanalyse. Zu den herausgearbeiteten sprachlichen Mitteln zählen die häufige Verwendung von Modalverben zur Etablierung von Dringlichkeit, die Verwendung unbegründeter Behauptungen und das Anführen von Statistiken (ebd., 240 ff.). Kritisch sieht die Autorin v. a., dass Normen nicht transparent gemacht werden (ebd., 249). „In den Lehrbüchern zur Unternehmenskommunikation ist es ganz einfach ‚normal‘, ökonomisch zu denken.“ (ebd., 250). Angehenden Führungskräften wird damit ein geschlossenes Weltbild vermittelt, in dem sich Kommunikation immer ökonomischen Gesetzmäßigkeiten zu unterwerfen hat und als Teil dieser verwendet wird.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass interne Unternehmenskommunikation in ihrer Konzeption stark zweckorientiert ist, sie richtet sich an den Maßgaben der Wirtschaftlichkeit (Wertschöpfung) und der diversen Unternehmensziele aus. Es wird, v. a. durch die Betriebswirtschaft, eine Vielzahl von Kommunikationswegen und -mitteln beschrieben. Die empirische Evaluation der Effektivität fehlt weitestgehend, wissenschaftliche Beschreibungen für mündliche Formen (Besprechung, Mitarbeitergespräch) liegen hauptsächlich aus der Fachsprachenforschung der Linguistik vor. Die vorliegende Forschungsarbeit übernimmt Begriffe der internen Unternehmenskommunikation, deren Modellvorstellungen sich (trotz des stark vereinfachten Kommunikationsverständnisses) als sinnvoll für die Operationalisierung von Kommunikationsvorgaben erwiesen haben und in der Praxis etabliert sind. Die Auseinandersetzung mit interner Unternehmenskommunikation muss damit als Voraussetzung für die wissenschaftliche Beschreibung von Regulierung kommunikativer Praxis in Unternehmen angesehen werden.

### 2.2.2 Unternehmensidentität

Der Begriff „Unternehmensidentität“ (engl. corporate identity) wird in der Forschung in unterschiedlichen Kontexten thematisiert und inhaltlich nicht eindeutig definiert. Laut Gabler Wirtschaftslexikon „stellt zum einen ein Kommunikationskonzept dar und zum anderen einen zentralen Bestandteil der strategischen Unternehmensführung und -planung“ (Internetquelle 9). Der Begriff wird als „ein strategisches Konzept zur Positionierung der Identität oder auch eines klar strukturierten, einheitlichen Selbstverständnisses eines Unternehmens, sowohl im eigenen Unternehmen als auch in der Unternehmensumwelt, gesehen“ (ebd.). Dabei drücken sich Selbstverständnis bzw. Selbstbild des Unternehmens u. a. in „Technologieorientierung, Produkt-/Marktfelder, strategische Grundorientierungen, Beziehung zu Mitarbeitern, Abnehmern, Lieferanten und Konkurrenten“ (ebd.) aus. Nach innen soll ein „Wir-Bewusstsein“ geschaffen werden. Ein „Netzwerk von gelebten Verhaltensmustern und Normen“ (ebd.) soll die Unternehmenskultur etablieren und sicherstellen. Dies ermöglicht eine „höhere Kompatibilität und Synergie der Unternehmensaktivitäten“ (ebd.). Außerdem wird über die „Identifikation mit dem Unternehmen und deren Politik erhebliches Motivationspotenzial freigesetzt“ (ebd.).

Auch Vogel (2012) beschreibt Unternehmensidentität „als virtuelle[n] Orientierungspunkt der Identifikationsleistungen“ (ebd., 119) der Mitarbeiter/innen. Diese Funktion kann Unternehmensidentität nur durch „Kontinuität, Einheitlichkeit und Einzigartigkeit sowie Authentizität erfüllen“ (ebd.). Als „strategisch geplante und operativ eingesetzte Selbstdarstellung und Verhaltensweise eines Unternehmens nach innen und außen“ wird dieser Begriff bei Birkigt et. Al (2002, 18) erfasst. Ziel ist es, „alle Handlungsinstrumente des Unternehmens in einheitlichem Rahmen nach innen und außen zur Darstellung zu bringen“ (ebd.). Das „manifestierte Selbstverständnis des Unternehmens“ (ebd., 19) wird als Unternehmenspersönlichkeit bezeichnet.

Kiessling / Babel (2011) weisen darauf hin, dass der Begriff „Corporate Identity“ „seit Anfang der Achtziger Jahre [...] immer komplexere Zusammenhänge“ (ebd., 22) bezeichnet. Dabei werden „Faktoren wie das Verhalten der Mitarbeiter, die Kommunikation untereinander und mit dem Kunden sowie das Design von Produkten und Kommunikationsmitteln“ (ebd.) erfasst. Ebenso wie Esch (2014) verweisen die Autoren auf die doppelte Deutung des Begriffs: einerseits als Ziel und andererseits als Strategie, „welche die

Methoden der Zielerreichung zusammenfasst“ (ebd.). Definiert wird CI (Corporate Identity) als „der abgestimmte Einsatz von Verhalten, Kommunikation und Erscheinungsbild nach innen und außen auf der Basis eines sich dadurch mit Leben füllenden Unternehmensleitbilds mit dem Ziel einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung“ (ebd., 23). Kommunikation gilt als wichtiger Faktor der Unternehmensführung. Strukturen, in denen Kommunikation nach innen und außen verläuft, werden dabei unter dem Begriff „Corporate Communications“ zusammengefasst. Diese bezeichnet „die aus dem Unternehmensleitbild heraus schlüssige und stimmige Mitarbeiterkommunikation (nach innen) und Unternehmenskommunikation (nach außen), mit dem Ziel, die jeweiligen Zielgruppen rechtzeitig mit allen entscheidungsrelevanten Informationen zu versorgen“ (ebd., 82). Dabei sollen die Informationen „für den Empfänger verständlich sein und [...] die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen in das Unternehmen stärken“ (ebd.).

Beispielhaft werden für die Mitarbeiterkommunikation zwei Kanäle genannt: das Intranet und Mitarbeiterveranstaltungen. Es wird darauf hingewiesen, „dem persönlichen Gespräch dort den Vorzug zu geben, wo der persönliche Kontakt angebracht und nötig ist“ (ebd., 84). Dabei wird die Frage aufgeworfen: „Sind im ungezwungenen, scheinbar informellen Rahmen Aspekte einer Corporate Identity zu berücksichtigen?“ (ebd., 89). Die Förderung der emotionalen Bindung der Belegschaft an das Unternehmen kann durch Mitarbeiterveranstaltungen unterstützt werden. Als ebensolche Mittel gelten der Dank für die geleistete Arbeit und mitarbeiterrelevante Informationen (vgl. Kiessling / Babel 2011, 89 f.). Als Teil dieser „Gesamtkommunikation“ bezeichnet Wachtel (2004) das Corporate Speaking.

*„Corporate Speaking ist integrierte Auftrittsbereitung, die Gesamtheit der Maßnahmen, um Auftritte des Spitzenmanagements zu planen, zu platzieren, vorzubereiten und durchzuführen. Seine Komponenten sind Anbindung an Themen, deren rhetorische Aufbereitung in Denkstil und Sprachstil, Methoden zum Sprechstil im Executive Coaching bis hin zur Inszenierung, Dresscode und Foto-Planung.“ (Wachtel 2004, 11)*

Hierin zeigen sich die vielfältigen Anschlussmöglichkeiten für eine sprechwissenschaftlich-didaktische Tätigkeit im Arbeitsfeld der Erstellung und Umsetzung der Unternehmensidentität.

Die Unternehmensidentität ist, wie oben erläutert, eng mit allen kommunikativen Prozessen im Unternehmen verbunden. Die Instrumente der internen Kommunikation dienen sowohl der Umsetzung identitätsbildender Maßnahmen (bspw. zur strukturierten Informationsweitergabe) als auch deren Abbild (bspw. Wechselseitigkeit des Informationsaustauschs).

Als grundlegend für die Entwicklung von selbstverschriebenen Unternehmensidentitäten vermutet Czichos (1997, 67) die stärkere Bewusstmachung der „Wert- und Identitätsproblematik“ (ebd.) bei Individuen und Unternehmen. Hundt (2015, 375) hebt hervor, dass der Zugriff auf die von der Unternehmensführung vorgegebenen Denkmuster und Konzepte nicht allein über Sprache erfolgt, „sondern die wirtschaftsbezogenen Gegenstände selbst werden erst über die Sprache als Objekte generiert“ (ebd.). Die Corporate Identity als Selbstverständnis eines Unternehmens „ist notwendiger Weise [sic!] sprachlich manifestiert und kann sich auch im ersten Schritt nur über Sprache dokumentieren

lassen“ (ebd., 383). Dieses Selbstverständnis drückt sich in „unternehmensweite Leitsätze, in einer Unternehmensphilosophie (wobei anzumerken ist, dass der Ausdruck Philosophie im Kontext der Corporate Identity eher alltagssprachlich zu verstehen ist), in sprachlich ausformulierten Unternehmensleitbildern und -zielvorstellungen“ (ebd.) aus.

Lehmann (2008) definiert als wesentlichen Orientierungspunkt für die Ausrichtung eines Unternehmens die Eigenschaften der Marke, die gehandelt werden soll. „Eine klar definierte Markenidentität und ihre konsequente Durchsetzung in allen relevanten Bereichen ist die Basis für die gezielte Vermittlung von Wertvorstellungen, funktionalen und emotionalen Vorteilen.“ (ebd., 14).

Schmieja (2013) deckt ein komplexes Verhältnis zwischen Werten und dem Begriff der Identität im Unternehmen auf. Er betont, dass Werte zum einen „kulturelle Identität in Unternehmen“ schaffen (ebd., 17), denn sie „stiften Identität, indem sie Mitarbeiter motivieren und orientieren“ (ebd.). Er schreibt damit in den immateriellen Werten in Unternehmen „integrative, gemeinschaftsstiftende Funktion“ (ebd.) zu, durch die „Mitarbeiter fühlen, dass sie etwas Bedeutungsvolles tun und Teil eines großen Ganzen sind“ (ebd.). Wertvorstellungen kommen eine präventive Funktion zu, indem sie „unerwünschtes Verhalten vermeiden“ (ebd.).

Die vorliegende Arbeit stützt sich auf den Begriff der Unternehmensidentität wie von Mast (2010) beschrieben. Sie definiert Corporate Identity als „das manifestierte Selbstverständnis eines Unternehmens“ (ebd., 85), zu dem ein unveränderlicher Kern und Werte gehören. Sie hält fest, dass Werte Identität vermitteln, „vor allem wenn sie die Wünsche und Erwartungen der Stakeholder einbeziehen“ (ebd., 86). Werte konstituieren Identität.

Mast (2010) verwendet nicht allein den Begriff der Corporate Identity bzw. Unternehmensidentität, sondern beschreibt ihn in Teilaspekten. Dazu gehöre die Identität, als das „Selbstverständnis eines Unternehmens“ (ebd., 54), das sich in „visuellen Manifestationen der Unternehmensrealität z. B. Logos“ (ebd.) zeigt. Ebenso sollte Identität in „Personen und deren Verhaltensweisen, Kommunikationsprozessen und dem Erscheinungsbild“ (ebd.) erkennbar sein. Eng verbunden ist die Identität mit dem Image. Darunter versteht Mast „das zumeist stark vereinfachte, typisierte und mit Erwartungen und Wertvorstellungen verbundene Vorstellungsbild über [...] ein Unternehmen“ (ebd.). Das Verhalten des Unternehmens kann das Image zwar beeinflussen, aber auch äußere Faktoren nehmen Einfluss. Image und Identität zusammen führen zu einer guten oder schlechten Reputation, die Wettbewerbsvorteil ermöglichen kann. Als hierarchische Ordnung wird beschrieben, dass Corporate Identity über Corporate Communications vermittelt wird und dadurch ein Corporate Image ermöglicht, welches sich „langfristig in Form von Erwartungen als Reputation verfestigt“ (ebd., 55). Zusammengefasst beinhaltet damit Corporate Identity „alle Kommunikationsaktivitäten eines Unternehmens [um, A.V.] ein einheitliches Erscheinungsbild und Image aufzubauen und zu erhalten“ (ebd., 62).

Bei der Betrachtung der Vielzahl der Definitionen zur Unternehmensidentität fällt die häufige Vermischung oder Erklärung mit anderen semantisch nahen Begriffen auf. Dazu zählen etwa Corporate Culture, Image, Identität (Einzelner, Gruppen oder Institutionen), Reputation und Kultur. Diesem Begriffsfeld widmet sich Vogel (2012, 101) als Vorarbeit zu ihrer eigenen Definition (siehe oben). Abschließend stellt sie fest, dass alle „Versuche,

zu einer für alle Disziplinen gültigen Definition und Abgrenzung der Begriffe zu gelangen, [...] zwecklos [sind, A.V.], da die Begriffe zum einen je nach Forschungsperspektive und Fragestellung interpretiert werden (müssen) und zum anderen offensichtliche Gemeinsamkeiten besitzen – wiederum je nach Forschungsperspektive.“ (ebd., 102). Zu den beiden teilweise synonym verwendeten Begriffen Unternehmensidentität und -kultur hält sie fest, dass es sich dabei um „wechselseitig beeinflussende Phänomene“ (ebd., 103) handelt, „die sich teilweise auch überlappen“ (ebd.).

Diese Überlappung beschreiben Niederhäuser / Rosenberger ausführlich. Sie definieren Unternehmenskultur als zentralen „Faktor für eine erfolgreiche Umsetzung der definierten Identität“ (Niederhäuser / Rosenberger 2011, 28). Der Begriff der definierten Identität wird nötig, da „die Ergebnisse der Umsetzung der Steuerungsinstrumente teilweise von der Planung abweichen“ (ebd., 24). Das Gegenstück ist die „reale Identitätsmanifestation“.

*„Mit definierten Manifestationen wird die angestrebte, ideale Realisierung der Unternehmenspolitik in den vier Identitätsdimensionen bezeichnet. Dabei können einzelne Identitätsdimensionen oder die Identität als Ganzes explizit definiert sein oder sie ergeben sich implizit aus der Unternehmenspolitik. Reale Manifestationen hingegen bezeichnen die tatsächliche Realisierung der Unternehmenspolitik in den Identitätsdimensionen.“ (ebd.).*

Dabei führe „eine größere Diskrepanz zwischen definierten und realen Manifestationen [...] zu einem Glaubwürdigkeitsproblem (credibility gap)“ (ebd., 28). Unternehmensidentität wird laut den Autoren in vier Steuerungsinstrumenten umgesetzt. Diese sind Marketingkonzept, Verhaltensrichtlinien, Symbolhandbuch und Kommunikationskonzept (vgl. ebd., 25). Aus diesen vier Elementen entsteht ein „von oben nach unten mittels Führungsprozessen gesteuertes Konstrukt“ (ebd., 47). Eine explizite Unternehmensidentität wird durch die „Flut von Informationen, mit denen die Stakeholder heute konfrontiert sind“ (ebd., 26), notwendig. Dadurch entstehe ein Aufmerksamkeitswettbewerb. „Die Vermittlung der spezifischen Identität stellt sicher, dass sich das Unternehmen von anderen differenziert und damit überhaupt wahrgenommen und akzeptiert werden kann.“ (ebd.). Der semantisch nahe Begriff „Marke“ verdichte die Identität zu einem kommunikativen Versprechen – eine recht oberflächliche und inhaltlich unvollständige Abgrenzung. Klarer unterschieden werden kann der Begriff Image, hierbei handelt es sich um Vorstellungsbilder einzelner Bezugsgruppen. Die Analyserichtung ist hier eine andere: Statt von Ziel und Gestaltung der Unternehmen(sleitung) auszugehen, stellt „Image“ die Wirkung bei den Angesprochenen in den Vordergrund.

Die erwähnten Verhaltensrichtlinien (definierte Identität) prägen sich in bestimmtem Verhalten der Menschen im Unternehmen aus (reale Manifestation). Das Verhalten gilt als konstituierendes Element der Identität. Niederhäuser / Rosenberger unterscheiden Verhalten in verbal, paraverbal und nonverbal (vgl. ebd., 74). „Die interpersonale Kommunikation“ (ebd.) stellt einen der Schwerpunkte dar. Ein Beispiel sei die „Kommunikation zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter (Führungskommunikation)“ (ebd.). Gespräche werden in dieser Modellvorstellung zum Verhalten gezählt, statt zur Kommunikation im Unternehmen, da „letztere als Managementfunktion ausdifferenziert und institutionell verankert ist, planmäßig gesteuert wird und sich in der Regel des Einsatzes von Kommunikationsinstrumenten bedient“ (ebd.). Demnach wird Verhalten hier als etwas nicht

steuer- und kontrollierbares beschrieben, während Kommunikation diese Eigenschaft erfülle.

Ein flexibleres Modell beschreibt Haug (2012). Sie definiert Corporate Identity als einheitliches Erscheinungsbild (vgl. Haug 2012, 130), sozusagen als Sollbild. Dabei werde die Unternehmensidentität „im Austausch mit der Gesellschaft ausgehandelt“ (ebd., 128). Dieser Austausch solle als Prozess verstanden werden (ebd., 129). Image hingegen sei das Bild, was bei allen Rezipienten hervorgerufen wird. Demgegenüber stehe das Selbstbild des Unternehmens. Corporate Identity wird als „unabdingbar für den unternehmerischen Erfolg eines Unternehmens und integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie“ (ebd.) beschrieben. Ziel der Corporate Identity sei es „ein einheitliches Erscheinungsbild zu wahren und damit die unternehmerische Persönlichkeit zu transportieren“ (ebd., 130). Mitarbeiter/innen sollen dieses strategische Verhalten verinnerlichen „um eine effiziente und widerspruchsfreie Kommunikation zu gewährleisten und ein adäquates Unternehmensimage zu kreieren“ (ebd., 129). Dafür müssten sich Mitarbeiter/innen „mit dem Unternehmen als Arbeitgeber identifizieren“ (ebd., 130). Dadurch könne Loyalität und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen gesteigert werden. Der Begriff „Identität“ wird hier nicht semantisch einheitlich verwendet. Einerseits ist demnach Corporate Identity ein Sollbild, dessen Umsetzung die Unternehmensleitung steuert. Andererseits wird Identität als Vermengung von Selbst- und Fremdbild verstanden; als etwas, das „erst im Austausch mit anderen Menschen bzw. über die gegenseitige Wahrnehmung entsteht“ (ebd., 142). Die Ursache für eine gezielte Auseinandersetzung mit Selbst- und Fremdbild sieht Haug (2012) im gestiegenen „Kampf um immaterielle Güter wie Vertrauen, Akzeptanz und Loyalität“ (ebd.). Zusammenfassend stellt sie fest:

*„Unternehmen sind als Persönlichkeiten anzusehen, welche zu Marken aufgebaut werden können. Sie verfügen über ein Selbstbild, das es gezielt zu kommunizieren gilt, um bei den externen und internen Zielgruppen ein Image aufzubauen. Für Unternehmen ist es in der heutigen Zeit unabdingbar, sich durch starke Differenzierungsmaßnahmen auf dem Markt zu etablieren.“ (ebd., 148).*

Insgesamt lässt sich für die hier aufgezeigten Definitionen von Unternehmensidentität und dem englischsprachigem Pendant Corporate Identity folgendes festhalten:

- Unternehmensseitig bildet eine Leitidee zum gesamten Verhalten und Wirken des Unternehmens den Kern der Unternehmensidentität. Äquivalent kann von einem Sollbild ausgegangen werden, einer Zielvorstellung darüber, wie das Unternehmen von verschiedenen internen und externen Bezugsgruppen wahrgenommen werden soll.
- Eine Aushandlung zwischen der Unternehmensleitung und den angesprochenen Bezugsgruppen über diese Leitideen oder Sollvorstellungen findet nicht statt. Damit unterscheidet sich Verwendung des Begriffs „Identität“ stark von sozialwissenschaftlichen und sprachwissenschaftlichen Auffassungen.
- Durch „äußere Betrachtung“, ohne die Kenntnis expliziter Selbstauskünfte, wird teilweise von einer Corporate Identity gesprochen. Häufig findet sich der Begriff „Image“, der das Fremdbild beschreiben soll – den Blick anderer auf das Unternehmen. Unternehmensidentität versucht demnach Einfluss zu nehmen auf das Image.

- Den meisten Vorstellungen und Maßnahmen zur Entwicklung einer Unternehmensidentität liegt ein einseitiges Kommunikationsverständnis zu Grunde. Es wird davon ausgegangen, dass eine Botschaft nur klar genug gesendet werden muss. Dann entspreche die Wirkung bei den Bezugsgruppen den intendierten Vorstellungen. Von einem Aushandlungsprozess ist hier nur selten zu lesen. Dieser ist schwer fassbar. Wie soll eine explizite Rückmeldung der Bezugsgruppen zur Unternehmensidentität aussehen? Auffällig sind hier v. a. Verhaltensweisen, die nicht zum Gesamtimage des Unternehmens passen und deshalb von Bezugsgruppen kritisiert werden. Diese Vorgänge sind komplex und an gesellschaftliche Wert- und Verantwortungsvorstellungen geknüpft. In ihrer Gesamtheit sollen sie hier nicht analysiert werden.

Der Corporate Identity übergeordnet steht das Impression Management (Piwinger / Bazil 2014, 472). Dieses wird definiert als „eine Inszenierungsstrategie, wodurch Personen und Institutionen ihr Bild in der öffentlichen Wahrnehmung prägen möchten: So bin ich, so möchte ich gesehen werden, so seht mich bitte.“ (ebd.). Auffallend nah steht dieser Begriff dem Selbstverständnis und Sollzustand der äußeren Wirkung des Unternehmens. Die Autoren verweisen darauf, dass der „Bezug zur Reputation- und Imageforschung in der Kommunikationswissenschaft bis heute fehlt“ (ebd., 476). Impression Management könne eine soziale Identität aufbauen – ein Ziel, das ebenso vom Konzept der Corporate Identity verfolgt wird. „Um ‚Jemand‘ zu werden, muss zunächst das Selbstbild (Ist-Stand) ermittelt, dann ein Selbstkonzept (Soll-Stand) erstellt und schließlich dieses inszeniert werden.“ (ebd.). Die beiden Konzepte lassen sich nicht klar voneinander trennen.

Hecker (2009) konnte durch kultursensible Interviews und Fragebogenerhebungen feststellen, dass Unternehmensidentität in deutschen Unternehmen als kulturelle Basis dient, und Werte beschreibe (ebd., 280). In niedergeschriebener Form erinnern sie permanent an einen Idealzustand und geben einen Orientierungsrahmen für das Verhalten, insbesondere für neue oder ausländische Mitarbeiter/innen. Den Führungskräften ermöglichen die festgeschriebenen Werte zugleich eine Grundlage zur permanenten Selbstreflexion und -ausrichtung. Ziel ist die Leistungsverbesserung und, v. a. in internationalen Unternehmen, die Funktion als „Bindemittel“ (ebd.).

König (2010) hat sich intensiv mit der Erforschung von Markenidentität in Call-Centern beschäftigt. Sie beschreibt, dass bei der Positionierung einer Marke, deren vom Kunden wahrgenommene Identität eine große Rolle spielt und deshalb eine „identitätsbasierte Markenführung“ unerlässlich ist (vgl. König 2010, 1). Nur so könnten sich Marken mit „Hilfe einer starken Identität gegen Wettbewerbermarken durchsetzen“ (ebd.). Als „besondere Herausforderung [...] bei der identitätsbezogenen Markenführung“ (ebd., 3) gilt „die Übereinstimmung zwischen Selbstbild (Identität) und Fremdbild (Image)“ (ebd.). Die Autorin gibt ein dreistufiges Konzept zur Markenkonzeption an: Zunächst „wird über das strategische Markenmanagement das Markenidentitätsziel festgelegt [und dabei; A.V.] und definiert, wofür die Marke stehen soll und was die Ziele der Markenführung sind“ (ebd.). „In der zweiten Phase, dem operativen Markenmanagement, werden die Marketinginstrumente ausgestaltet.“ (ebd., 3 f.). Dabei kann die Marke durch unternehmensexterne und -interne Maßnahmen gestärkt werden. In der letzten Phase erfolgt das Marken-Controlling. Zu den erwähnten externen Maßnahmen in der Wechselwirkung zwischen Marke und Kunde gehört der persönliche Kontakt durch ein Call-Center. Den

Call-Center-Agenten kommt damit eine wichtige Aufgabe in der Markenkommunikation zu. Dazu reiche Freundlichkeit nicht aus, stärker sei Authentizität gefragt (vgl. ebd., 5). Grundlage des „korrekten“, unternehmerisch erwünschten, Verhaltens der Agent/inn/en stellt die Vermittlung der Markeneigenschaften an sie dar. Die Agent/inn/en werden dabei zu Markenbotschaftern, die die „Soll-Markenidentität“ (ebd., 6) nach außen vermitteln. Erreicht wird dies „durch eine psychologische Verbundenheit der Mitarbeiter mit einer Marke (Brand Commitment)“ (ebd.) Diese ist die „Voraussetzung von markenkonformen Verhalten (Brand Citizenship Behavior)“ (ebd.). Die Call-Center-Agent/inn/en stehen als „Botschafter der Marke“ (ebd., 7) externen Anspruchsgruppen gegenüber. Zur Sicherung des Brand Commitment beschreibt die Autorin einen Maßnahmenkatalog.

*„Die erste Gruppe der Maßnahmen fällt unter den Oberbegriff ‚Markenorientiertes HR-Management‘ und soll z.B. durch Training und monetäre Anreize sicherstellen, dass der Person-Marke-Fit gestärkt wird. Die zweite Gruppe von Maßnahmen beinhaltet Tätigkeiten hinsichtlich ‚Markenkommunikation‘ und ihr Ziel ist der Aufbau von Markenwissen und Gefühlen für die Marke. Dieses Ziel kann durch mehrere Arten von Kommunikation erreicht werden, z.B. durch zentrale Kommunikation, Kaskadenkommunikation und laterale Kommunikation. Die dritte Gruppe der Maßnahmen bezieht sich auf ‚markenorientierte Führung‘.“ (ebd., 9)*

Zur Etablierung dieser Art der Führung müsse von allen Call-Center-Mitarbeiter/innen „gelebt“ werden „damit Nachfrager ein ihren Markenerwartungen entsprechendes Markenerlebnis“ (ebd., 9) haben können. Um dies zu erreichen werden diverse Maßnahmen vorgeschlagen, dazu zählen Trainings und monetäre Anreize für die Agents um den „Person-Marke-Fit“ (ebd.) zu stärken, ebenso wie markenorientierte Führung, bei der „Markenidentität auf allen hierarchischen Niveaus einer Organisation zu stärken“ (ebd.) sei. Markenidentität soll bei Call-Center-Agents und Teamleiter/inne/n verinnerlicht sein (vgl. König 2012, 274). Um dies zu gewährleisten, müsse dafür Sorge getragen werden, dass Call-Center-Agenten die Hinweise zur Markenidentität verstehen (vgl. Esch et al. 2012, 166). Nötig seien dafür „kurze Formulierungen der Identität, die den Anforderungen der menschlichen Informationsverarbeitung Rechnung tragen und von den Mitarbeitern leicht umgesetzt werden können“ (ebd.).

Der Begriff „Image“ findet sich häufig im Zusammenhang mit Corporate Identity. Image wird als Fremdbild verstanden, das interne und externe Bezugsgruppen von einem Unternehmen haben (vgl. Haug 2012, 148). „Die Bezugsgruppen bilden meist stark vereinfachte, typisierte und stabile Vorstellungsbilder von Unternehmen aus“ (Bergler 2008, 328 ff. zit. nach Niederhäuser / Rosenberger 2011, 26). Ziel des Unternehmens ist es, dieses Fremdbild positiv und nach eigenen Vorstellungen zu beeinflussen. Selbst- und Fremdbild sollen sich annähern, bis das Image (Fremdbild) mit der Corporate Identity (angestrebtes Selbstbild) übereinstimmt (vgl. Haug 2012, 128). Diese Übereinstimmung, das „Fit“, wird als Teil der Markenführung bezeichnet (vgl. König 2010, 3). Um sie zu erreichen, hebt Haug (ebd., 129) die Bedeutung einer effizienten und widerspruchsfreien Kommunikation hervor, die Corporate Identity müsse außerdem von allen Mitarbeiter/inne/n verinnerlicht sein.

Images werden geprägt durch direkte Erfahrungen mit konkreten Produkten und Organisationsmitgliedern, durch öffentliche und nicht-öffentliche Kommunikation über das Un-

ternehmen sowie durch institutionelle Unternehmenskommunikation (Niederhäuser / Rosenberger 2011, 26). Prinzipiell könne „jeder direkte und indirekte Kontakt, den der Nachfrager mit der Marke hat, [...] die Wahrnehmung der Marke und damit auch ihr Image beeinflussen“ (König 2010, 11). Grund für diese Bemühungen sei die Abhängigkeit von Unternehmen durch die Gesellschaft akzeptiert zu werden (vgl. Haug 2012, 130).

Ungenau bleibt die Abgrenzung zwischen „Image“ und „Marke“, da sich letzterer Begriff auf die Fremdwahrnehmung des Unternehmens bezieht. Haug (2012, 142) hebt hervor, dass ein Image gestärkt werden könne, hin zur Unternehmensmarke, nennt keine klare begriffliche Unterscheidung. Vogel (2012, 101) verweist außerdem darauf, dass „Image“ mit den Begriffen „Kultur“ und „Identität“ „in Bezug auf Unternehmen als konkurrierende und aufeinander verweisende Kategorien angesehen werden“ (ebd.) können. Sie werden teilweise synonym verwendet. Gleiches gelte für den Begriff „Reputation“, der teilweise als Bestandteil des Images verwendet werde (vgl. ebd.).

Die Unternehmensidentität, mit der sich Unternehmen anhaltend selbst konzeptualisieren und dieses Konzept verbreiten, findet textuelle Niederschläge in Leitbildern, Philosophien, Visionen, Mission Statements oder Portraits (vgl. Burel 2015, 25). Zweck dieser Konzeption ist demnach die klare Absteckung von Seinsbereichen sowie die Sicherung von Individualität und Zustimmungsbereitschaft (vgl. ebd., 29). Sie übernimmt die begriffliche Teilung in „Unternehmensidentität“ für das Selbstbild des Unternehmens und „Image“ für das Fremdbild (alternativ „Reputation“) (vgl. ebd., 67 f.; 73). Diese Teilung soll auch für die vorliegende Arbeit gelten. Sie geht dabei in grundlegenden Hypothesen davon aus, dass sich Unternehmensidentität nicht nur in der Sprache widerspiegelt, sondern zugleich aus Sprache konstituiert ist. Die sprachlichen Zeichen konzeptionalisieren Soll-Zustände als Ist-Zustände. Zeichentheoretisch sind sowohl die referentielle Funktion als auch die Ausdrucksfunktion und Appellfunktion dominant. (Burel 2015, 76).

### **2.2.3 Personalentwicklung**

Personalentwicklung gilt in der Betriebswirtschaftslehre als Teil des Human Relations Managements. Über verschiedene Maßnahmen wird versucht, die Visionen und Werte eines Unternehmens „im Mitarbeiter lebendig werden zu lassen“ (Achouri 2011, 151). Zur Personalentwicklung zählen Mitarbeitergespräche sowie Mitarbeiter/innen- und Vorgesetztenbeurteilungsgespräche. Die vom Autor beschriebenen drei Teilbereiche Performance-Management, Feedback und Coaching sind nur beispielhafte Begrifflichkeiten für eine Vielzahl von etablierten Maßnahmen.

Im Bereich Performance Management stehen Mitarbeiter- und Vorgesetztenbeurteilung im Vordergrund. Klassische Instrumente dafür sind das Assessment Center (für die Personalauswahl), die Führungskräftebeurteilung und das Development Center. Als besonders aufwändiges Instrument gilt das 360°-Feedback, bei dem bspw. für eine Angestellte von der eigenen Führungskraft, von Kunden, Mitarbeitenden und Kollegen durch einen elektronischen Fragebogen Bewertungen eingeholt werden, um ein umfassendes Bild der Arbeitsleistung dieser Person zu erhalten. Übergeordnetes Ziel dieser Maßnahmen ist die Verbesserung der Individual- und damit der Unternehmensleistung (vgl. ebd., 152). Die in der vorgelegten Arbeit fokussierten Mitarbeitergespräche sind Teil des Performance Managements.

Zur Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung von Mitarbeitergesprächen existiert in der Literatur eine Vielzahl von normativen Empfehlungen, die sich v. a. auf Erfahrungswissen stützen und oftmals auf eine Vereinfachung des Aufwands für die Führungskraft abzielen (bspw. Ebeling 1994; Führmann / Schmidbauer 2008; Hillmann 2011). Dazu gehören Vorgaben zur Themenstruktur des Gesprächs, zu ihrer Häufigkeit und zu ihren Anlässen und zur schematischen Klassifizierung des Mitarbeiterverhaltens (z. B. durch die „Will-Skill-Matrix“, vgl. ebd., 157). Ein professionelle Personalentwicklung in Call-Centern war die Folge der hohen Mitarbeiterfluktuationsquoten am Ende der 1990er und zu Beginn der 2000er-Jahre (vgl. Schuler / Pabst 2000, 15). Zuvor galten „mühsames 'Learning by doing' und der persönliche Erfahrungsaustausch mit anderen“ (ebd.) als einzige Möglichkeiten für Personalentwickler/innen sich neues Wissen und Ideen für Schulungsmaßnahmen anzueignen.

Eine Beschreibung allgemeiner Bedingungen, typischer Inhalte und Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen in Call-Centern geben Rothe et al. (2013). Üblich ist demnach, dass die agierenden Trainer/innen, die die Weiterbildungsaufgaben übernehmen, selbst Mitarbeiter/innen mit Telefonieerfahrung sind und als Agent/inn/en gute Leistungen erbracht haben (vgl. ebd. 129). Die Call Center als Unternehmen schaffen damit eine realistische Entwicklungsperspektive („Aufstiegchance“) für Agent/inn/en. Gleichzeitig kann die Reflexion des eigenen Verhaltens in der Telefonie für die Mitarbeiter/innen in der Personalentwicklung wichtiges Erfahrungswissen darstellen. Die Nutzung eigener Erfahrungen erhöht die Akzeptanz bei Schulungsteilnehmer/inne/n. Diese Maßnahmen basieren, wie oben erwähnt, „fast immer auf dem Prinzip der ‚Meisterlehre‘ in der Kommunikation, in der eine Mischung aus Erfahrungswissen und Thesen der jeweils populären Ratgeberliteratur vermittelt wird“ (Hirschfeld / Neuber 2011, 9). Zu den Schulungsinhalten zählen häufig sprachlich-sprecherische Regulierungen, Führungskräfte werden angehalten sich besonders stark mit dem Call-Center als Unternehmen zu identifizieren und die Leistung von Agent/inn/en, die ihnen zugewiesen sind, annähernd täglich zu dokumentieren. Verbreitet sind Konzepte wie die Transaktionsanalyse (TA) und „Aktives Zuhören“ um Gespräche mit Kunden und Mitarbeiter/innen zu optimieren (vgl. Cameron 2001, 72).

Da „bei der Realisierung großer Aufträge über einen längeren Zeitraum [...] zumeist wenige Trainer / Multiplikatoren für viele Kundenberater zuständig“ (Rothe et al. 2013, 130) sind, kann auf Anliegen der Agent/inn/en in den Trainings oftmals nicht individuell eingegangen werden. Inhaltlich kommen zu den Fähigkeiten im Bereich Gesprächsführung zudem fachliches Wissen für In- und Outbound, das in kurzen Abständen immer wieder aktualisiert werden muss (vgl. ebd.).

Konkret finden die Weiterbildungsmaßnahmen zumeist in zwei verschiedenen Settings statt. Zum einen als Training on the job, bei dem stichprobenartig Gespräche mitgehört und anhand eines Kriterienkatalogs protokolliert werden und anschließend gemeinsam mit den Agent/inn/en ausgewertet werden. Zum anderen werden in Trainings off the job (klassische Schulungen in Form von Seminaren) neben den oben genannten allgemeineren Inhalten auch Erfahrungen aus mitgehörten Ausschnitte in Rollenspielen bearbeitet und gemeinsam analysiert. Für das Training on the job beschreibt Cameron (2001, 98) die Einarbeitung in einem nordenglischen Call-Center, bei der in der Auswertung der im Rollenspiel aufgezeichneten Gespräche schon kleinste Abweichungen von der vorgege-

benen Formulierung und im Sprechstil durch die Führungskraft kritisiert werden. Sie kritisiert, dass Mitarbeiter/innen im Call-Center kein umfassendes Verständnis ihrer Rolle vermittelt bekommen, sondern stattdessen eine Vielzahl detaillierter Regeln. Sie setzt sich kritisch mit der allgegenwärtigen Überwachung der Telefongespräche auseinander (vgl. ebd.).

Zusammengefasst verfolgen Personalentwicklungsmaßnahmen im Call Center drei Ziele:

*Kundenberater [sollen erstens, A.V.] befähigt werden, komplexe Zusammenhänge verständlich und transparent zu vermitteln. Zweitens sollen an den Hotlines bestimmte qualitative Standards eingehalten werden – dazu werden bestimmte Formulierungen, aber auch Freundlichkeit und Höflichkeit im Sinne einer ausgeprägten Kundenorientierung gezählt. Drittens sollen auch quantitative Standards eingehalten werden, denn diese sichern die Wirtschaftlichkeit einer Hotline.“ (Rothe et al. 2013, 130)*

Probleme mit dieser Weiterbildungspraxis sehen die Autoren in der Beobachterperspektive des Trainers/der Trainerin, da diese/r nur begrenzt in der Lage sei als Experte/Expertin selbst die Perspektive von Kund/inn/en zu übernehmen (vgl. ebd. 131). Schwerwiegend kommt hinzu, dass viele der Vorgaben für Gesprächsführung (bspw. häufige Namensnennung der Angerufenen) und die quantitativen Vorgaben (bspw. maximale Gesprächsdauer) den Gesprächsverlauf nicht nachgewiesen fördern oder ein Eingehen auf den Angerufenen sogar verhindern. Für die quantitativen Vorgaben ergibt sich eine Priorisierung wirtschaftlicher Faktoren gegenüber der Gesprächsqualität. Die so entstehende maschinell anmutenden Gesprächsführung verschlechtert den Ruf der gesamten Outbound-Call Center-Branche.

Auch Scupin (vgl. 2006, 53) klassifiziert Personalentwicklungsmaßnahmen im Call-Center in Training-on-the-job und Training-off-the-job, ergänzt durch ein Training-near-the-job. Coachings, wie die Auswertungsgespräche im erhobenen Korpus bezeichnet werden, erläutert die Autorin als Maßnahme zum „Erreichen einer definierten Gesprächsqualität im Call-Center“ (ebd.), bei der „in der persönlichen Unterweisung die fachlichen und rhetorischen Kompetenzen der Mitarbeiter erhöht“ (ebd.) werden. Die Überwachung von Kennzahlen der Telefonie, wie „die Einhaltung von Pausen, die Gesprächsdauer, die Nachbearbeitungszeiten“, werden als Supervision bezeichnet und zählen zum Training-near-the-job.

Beide Begriffe, „Coaching“ und „Training“, sind von großer Bedeutung für die vorliegende Arbeit, da sie im analysierten Feld häufig Verwendung für Schulungsmaßnahmen finden. Der Begriff „Coaching“ wurde als Ethnokategorie für einen Teil der beobachteten Gespräche verwendet. Zu den Merkmalen der aufgezeichneten Mitarbeitergespräche siehe Kapitel 5.2.3.

Generell sind Training und Coaching gängige Lehrmethoden im Call-Center (vgl. Pietzschmann 2017a, 296) und haben sich über Jahrzehnte in der Branche etabliert. Dabei wurden beide Begriffe spezifisch von ihrer andragogischen Bedeutung adaptiert und so anwendungsbezogen spezifiziert.

Während Training im Call-Center mit Einüben und Lernen, z. B. von Gesprächsregeln u. ä., verbunden wird, gilt Coaching als freier und mitarbeiterzentrierter. Das Abhören von echten Ausschnitten aus der professionellen Telefonie ist ein typischer Bestandteil, ebenso die Metakommunikation zu Arbeitsschritten zwischen dem/der Agent/in und Kolleg/inn/en (vgl. Giere 2000, 11 f.). Für die vorliegende Untersuchung sind neben den „Coachings“ auch sogenannte Zahlengespräche aufgezeichnet worden, bei denen der Abgleich der Kennzahlen mit Sollwerten inhaltlich im Vordergrund steht. Dieses Verfahren ist dem Call-Center-Controlling zuzuordnen (vgl. Skupin 2006, 95). Die Zahlengespräche sollen vorrangig den wirtschaftlich geplanten Ablauf kontrollieren, während die Coachings „per Definition“ als Personalentwicklungsmaßnahme zu verstehen ist.

Coaching im Call-Center ist in den vergangenen Jahren mehrfach durch die Sprechwissenschaft untersucht worden. Durch Gürtler (2013) wurden anhand von Fallstudien Optimierungsbedarfe im Coachingprozess ermittelt. Im Ergebnis wurde festgestellt, dass „nicht abgestimmte oder fremdverordnete Zielvereinbarungen, starke Ritualisierung des Coachingsprozesses, das Spannungsfeld zwischen Hilfestellung und Arbeitskontrolle und mangelnde Nachhaltigkeit“ (Gürtler 2013, zit. nach Pietschmann 2017a, 302) zu den problematischen Konsequenzen des Coachings im Call-Center gehören.

## **2.3 Call-Center als Kommunikationsort: Forschungsstand**

### **2.3.1 Arbeitsbedingungen**

Bei einem typischen Call-Center handelt es sich um eine spezialisierte Unternehmenseinheit, in der „Beschäftigte aus der Ferne Informationen liefern [und, A.V.] Dienstleistungen erbringen“ (Longen 2012, 29). Diese Informationen und Dienstleistungen sind je nach Art der Einrichtung verschieden, ob Kundendienst, Servicecenter, Helpdesk o. ä. (vgl. Pietschmann 2017, 17). Aus Perspektive des Unternehmens gelten die Call-Center als „entscheidendes Instrument zur Kundengewinnung, zur rationalen Organisation von Geschäftsabläufen und insbesondere zur Kundenbindung“ (Berlemann 2000, 292). Es sind „die Angestellten, die sogenannten Call Agents, [...] auf einen Ring geschaltet, der alle eingehenden Anrufe an Spezialisten“ (Bendel 2007, 57) weitergibt. Diese Telefonie wird als Inbound bezeichnet. Im umgekehrten Fall, dem Outbound, werden die Kunden vom Callcenter angerufen.

*„Das Spezifische der Arbeit im Call Center ist die Verbindung von Kommunikations- und Bildschirmarbeit. Die Call Agents sind immer gleichzeitig damit beschäftigt, mit dem Kunden zu sprechen und Daten im Computer aufzurufen oder einzugeben. Diese Doppelorientierung verlangt enorme Konzentration und ausgeprägte sprachliche Fähigkeiten, denn bedingt durch das Medium Telefon muss alles versprachlicht werden, was auf dem Bildschirm zu sehen ist.“ (ebd.)*

Die Arbeitsplätze der Angestellten sind normalerweise in Großraumbüros untergebracht, die einen unkomplizierten Austausch zwischen den Angestellten ermöglichen, für die Raumakustik und die Bewertung der Privatsphäre des Arbeitsplatzes nachteilig sind (vgl. Stark 2000, 301). Schichtdienst gilt als üblich (vgl. Berlemann 2000, 292). In der Perso-

nalauswahl werden selten vorhandene Fachkenntnisse erfragt, stattdessen wird auf „soziale Kompetenzen wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit sowie [...] Lernbereitschaft“ (ebd. 293) Wert gelegt. Das Kompetenzfeld mündliche Kommunikation gilt als enorm fordernd für die Angestellten, „Gesprächsfähigkeit auf hohem Niveau“ (Pietschmann 2017a, 19) ist permanent gefordert. Diese Herausforderung wird durch Arbeit am Telefon, ohne Signale wie Mimik, Gestik und ggf. Proxemik, verstärkt. „Der repetitive Charakter der Kommunikationsarbeit“ (ebd., 20), bei dem Angestellte mehrfach täglich dieselben Inhalte vermitteln. Interkulturelle Einflüsse erschweren die Arbeit als Call-Center-Agent/in zusätzlich.

Ein hoher Grad der Standardisierung, mit Textbausteinen und Floskeln, soll einer einheitlich guten Gesprächsführung dienen, schränkt „den individuellen Handlungs- und Gestaltungsspielraum [...] mitunter empfindlich ein“ (ebd.). Bonuszahlungen an Angestellte bei Erreichung bestimmter Leistungsziele (bspw. positive Bewertungen durch die anrufenden/angerufenen Kund/inn/en oder bestimmte bearbeitete Fallzahl) gelten als üblich.

Die Arbeit im Callcenter gilt generell als belastend (vgl. Berlemann 2000, 297), dies schlägt sich in einer ungewöhnlich hohen Krankenquote der Angestellten nieder. 2011 betrug der Krankenstand bei 6,4% und damit deutlich über dem Bundesdurchschnitt von 3,36% (vgl. Internetquelle 6). Das Contact Center Network, ein Verein, in dem mehrere Unternehmen, die Dienstleistungen an Call-Center verkaufen, organisiert sind, gibt als Gründe für den hohen Krankenstand „die hohe Arbeitsbelastung [...], die geringe Bezahlung und z.T. der Gesundheit nicht zuträgliche Arbeitsplatzgestaltung“ (Contact Center Network 2014, 65) an. Insbesondere Call-Center, die ihre Dienstleistungen anderen Unternehmen zur Abwicklung des Customer Relationship Managements anbieten, stehen unter großem Preisdruck (vgl. ebd.). U. a. aufgrund dieser schlechten Arbeitsbedingungen haben Call-Center inzwischen Mühe Mitarbeiter/innen in ausreichender Zahl zu rekrutieren (vgl. ebd.). Dabei lag die Anzahl der Angestellten in Callcentern im Jahr 2020 bei rund 138.000 (vgl. Internetquelle 1).

Zur Prozesssteuerung werden Führungs- und Steuerungssysteme verwendet, die im Call-Center stark durch die vorhandenen technischen Systeme beeinflusst sind. Dabei ergeben sich eine Reihe von Kennzahlen, die zum Zeitpunkt der Erhebung auch im untersichten Call-Center relevant waren.

<b>Ergebnisse der Deckungsbeitragsrechnung</b> - Cost per Call/Projekt/Mitarbeiter/Team - Umsatz je Call/Projekt/Mitarbeiter/Team - Ertrag per Call/Projekt/Mitarbeiter/Team	<b>Festlegen der Vergleichskennzahlen</b> - Vergangenheitswerte - Plan-/Sollwerte - Interne Benchmarks - Externe Benchmarks
<b>Leistungs- und Produktivitätskennziffern</b> - Anzahl der Gespräche absolut pro Zeiteinheit - Durchschnittliche Dauer der Gespräche - Durchschnittliche Nachbearbeitungszeit - Erreichbarkeit absolut pro Zeiteinheit - Erreichter Service-Level pro Zeiteinheit - Zahl der Abbrecher - Längste Wartezeit - Auslastung der Agenten	<b>Call Center-Qualität</b> <b>„Harte“ Faktoren:</b> - Service-Level - First-contact-solution-rate - Average Speed of Answer - Anzahl Lost Calls <b>„Weiche“ Faktoren:</b> - Freundlichkeit - Verbindlichkeit der Zusagen - Kundenzufriedenheit

Abbildung 2: Häufig verwendete Kennzahlen im Call Center (Meier / Geier 2003, 66)

Zu den häufigen Kontrollen durch die Vorgesetzten kommen für die Agent/inn/en die Ansprüche der Kund/inn/en am Telefon, lange Arbeitsschichten, Lärm in den Arbeitsräumen und technisch gesteuertes Arbeitstempo (vgl. Zahrend 2015, 112). Aufgrund des beschriebenen Outsourcing der Kundenbindung an Call-Center ist der Kontakt zwischen individuellem Kunden und Mitarbeiter/in häufig nur einmalig. „Kundenbindung in Form einer persönlichen Beziehung [kann, A.V.] kaum aufgebaut werden“ (ebd.).

Matuschek et al. (2007, 26 ff.) unterscheiden zwei Formen der medienvermittelten Arbeit bei den Agent/inn/en. Erstens gehört dazu die Sachbearbeitung, die Verwaltung, Dokumentation und Abwicklung von Dienstleistungen. Es „müssen kundenseitige Informationen in Systeminformationen übersetzt werden“ (ebd., 26). Hierbei spielt, wie auch von Bendel (2007) hervorgehoben, die Gleichzeitigkeit von Telefonie und Bildschirmarbeit eine große Rolle. Zur Vereinfachung wird beispielsweise durch „Textbausteine aus Datenbanken die eigenständige Bearbeitung von Kundenfragen ersetzt“ (Matuschek et al. 2007, 26). Zweitens arbeiten Agent/inn/en auf der Ebene der Kommunikation. Damit fassen Matuschek et al. (2007) alle Sprechhandlungen und verschrifteten Formen der Kommunikationsarbeit zusammen. Diese Tätigkeit unterliegt einerseits sozialen Konventionen und Regeln, andererseits einem „relativ hohen Grad an Autonomie“ (ebd., 26). Da in Call-Centern verstärkt Schriftkommunikation (E-Mail, Chats usw.) den Telefonkontakt ersetzen, sind die Agents gefordert zwischen unterschiedlichen Kommunikationsmitteln wechseln zu können.

Ausgebildet werden die Angestellten im Call-Center durch unterschiedliche Maßnahmen. Dazu zählen verschiedene Kurse der Industrie- und Handelskammer, etwa mit dem Ausbildungsziel Kaufmann/-frau für Dialogmarketing oder Call-Center-Agent/in (vgl. Internetquelle 3). Die Bundesagentur für Arbeit verweist ebenso auf die internen Lehrgänge der Call-Center mit dem Ausbildungsziel Callcenteragent/in (vgl. Internetquelle 4).

Scupin (2006) konnte bei der Untersuchung von Mitarbeiterzufriedenheit im Call-Center feststellen, dass Agent/inn/en sich u. a. den intensiven Austausch mit Kolleg/inn/en wünschen. Dazu regt die Autorin an, Pausen- und Aufenthaltsräume zu schaffen, um damit den Kontakt der Angestellten untereinander – den informellen Informationsfluss – zu stärken. Ein stabiles soziales Umfeld am Arbeitsplatz wirke dabei unterstützend, insbesondere beim Umgang mit schwierigen Situationen in der professionellen Telefonie (vgl. Scupin 2006, 195). Es wurde ermittelt, dass die Hardwareausstattung der Arbeitsplätze zur Minderung der Mitarbeiterzufriedenheit führen kann. Hier seien z. B. flimmerfreie Bildschirme wünschenswert (vgl. ebd.). In Bezug auf die eigentliche Tätigkeit der Agent/inn/en wird die Annahme formuliert, dass „viele Agents ihre Call Center-Beschäftigung als Übergangslösung sehen und deshalb keine hohen Ansprüche an die Arbeit stellen“ (ebd., 198). Gestützt wird diese Annahme durch die hohe Fluktuationsrate der Angestellten, besonders in den ersten beiden Beschäftigungsjahren. Durch die Erweiterung individueller Gestaltungsräume wird versucht dem entgegenzuwirken. Als wichtigste Möglichkeit zur Verbesserung der Bewertung des Vorgesetztenverhaltens gelten Feedback und Führungsstil, die „für die Globalzufriedenheit von entscheidender Bedeutung“ (ebd., 189) sind.

*„Ein verstärkter Dialog zwischen Teamleiter und Call-Center-Mitarbeiter stellt deshalb eine wirksame Maßnahme dar, um bei dem Mitarbeiter das Gefühl von Unterstützung zu steigern und dadurch die Zufriedenheit zu erhöhen.“ (ebd. 190).*

Scupin empfiehlt daher neben Schwächen auch Stärken des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin hervorzuheben und Ergebnisse schriftlich zu fixieren. Mitarbeitenden solle „die Möglichkeit gegeben werden, das eigene Telefonverhalten auf einer Skala selbst einzuschätzen“ (ebd.), um die Motivation zu steigern. Führung im Call-Center solle „möglichst kooperativ sein“ (ebd.).

Dem gegenüber steht eine qualitativ-empirische Überprüfung von Bendel (2007), in der sie beschreibt, dass diese Vorgaben nicht oder nur teilweise von Call-Centern umgesetzt werden. Aus der Perspektive der Agent/inn/en entstehe ein Uniformierungszwang, der den Arbeitsalltag entscheidend prägt (vgl. Bendel 2007, 59). Die „Call Agents dürfen die Interaktion mit ihren Kunden nicht mehr nach ihrem persönlichen Gutdünken gestalten, sondern müssen sich an immer regidere Verhaltensvorschriften der Unternehmensleitung halten“ (ebd.). Die Angestellten sind somit, v. a. durch die engmaschigen Kontroll- und Trainingsmaßnahmen einer „qualitativen, persönlichen Überwachung ausgesetzt“ (ebd., 71).

Die bekanntesten Mittel der Qualitätssicherung im Call-Center sind Supervision und Coaching. Für beide Methoden existieren klare Qualitäts- und Transparenzkriterien (vgl. Hansen 2001, 87 ff.). Ziel der Supervision soll die Unterstützung der Mitarbeiter/inne/n sein, ihr liegt ein Beurteilungssystem zugrunde (vgl. ebd., 89). Die Autorin verweist darauf, dass die soziologische Erforschung der Dienstleistungsberufe in der Telekommunikation noch keine „innovativen Modelle [...] für den Umgang mit den Mitarbeitern“ (ebd., 90) hervorgebracht hat. Beim Coaching steht die langfristige Optimierung der Qualitätsstandards der Servicegespräche im Vordergrund sowie die Entwicklung einer Burnout-Prophylaxe (vgl. ebd., 92). Dafür solle das Coaching für die Mitarbeiter/innen eine „echte Hilfe und notwendige Standortbestimmung“ (ebd.) darstellen. Als Voraussetzung gilt eine „freiwillige und vertrauliche Beratungsbeziehung in gegenseitiger Akzeptanz

und ohne Machtgefälle“ (ebd.). Diese Bedingungen herzustellen, ist eine Herausforderung für Call-Center. Der Einsatz externer Coaches ist denkbar, bedeutet meist erhöhte Kosten für das Unternehmen.

Aus der dargelegten Literatur wird ersichtlich, dass das Thema Mitarbeiterzufriedenheit eine lang bekannte und wirtschaftlich bedeutsame Größe beim Management von Call-Centern ist. Dazu kommt der Grundsatz „Zufriedene Mitarbeiter schaffen zufriedene Kunden“ (Pabst / Schuler 2000, 305). Durch eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit kann ein Call-Center nicht nur Mitarbeiter/innen gewinnen und halten, sondern auch die Qualität seiner angebotenen Dienstleistung, der professionellen Telefonie, erhöhen. Pabst / Schuler fordern daher „ein kontinuierliches Kümmern, eine systematische Entwicklung und Begleitung der Mitarbeiter“ (ebd.).

Für die Führungskräfte gilt die Aufgabe, den Agent/inn/en „das Gefühl von Wertigkeit und Subjekthaftigkeit zurückzugeben, das ihm im Tagesgeschäft bei der Bearbeitung von bis zu 200 Anrufen verloren geht“ (Gertkemper 2000, 58). Dazu zählt, den Angestellten „regelmäßig Feedback über ihre qualitative und quantitative Leistung zu geben“ (ebd.). Voraussetzung für die Arbeit eines Teamleiters/einer Teamleiterin ist die genaue Kenntnis der Arbeit in der professionellen Telefonie. Häufig telefonieren Mitarbeiter/innen auf dieser Hierarchiestufe sogar in einem Teil ihrer Arbeitszeit selbst noch aktiv in den Projekten, die sie betreuen (vgl. ebd. 61). Aufgaben von Teamleiter/inne/n werden aus der Praxisperspektive auch als „Führungsinstrumente“ bezeichnet – dazu gehört das Führen von Mitarbeitergesprächen. Diese können sowohl in informellem (Tür-und-Angel-Gespräch, Raucherpause) als auch in formellem (Förder- und Kritikgespräche, Beurteilungsgespräche) Rahmen stattfinden (vgl. ebd.). Weitere Aufgaben sind die Vorbereitung und Durchführung von Teambesprechungen, das Festliegen von Zielvereinbarungen und die Motivation der Agent/inn/en (ebd. 61 ff.).

### **2.3.2 Professionelle Telefonie**

Von 2006 bis 2016 widmete sich die Sprechwissenschaft an der Martin-Luther-Universität in Halle (Saale) im Rahmen eines Forschungsprojektes der Erforschung der professionellen Telefonie (Neuber / Pietschmann 2017, 7). Das Projekt war interdisziplinär angelegt und durch eine enge Vernetzung mit wechselnden Praxispartnern gekennzeichnet. Inhaltlich standen Telefongespräche aus dem Out- und Inbound im Fokus, die hinsichtlich phonetischer und rhetorischer Eigenschaften beschrieben, in ihrer Wirkung untersucht und in ihrer Angemessenheit bewertet wurden. Eine Übersicht dieser Ergebnisse findet sich in Hirschfeld / Neuber (2012a), in Neuber / Pietschmann (2017) sowie in Pietschmann (2017a).

In der vorliegenden Arbeit wird der von Pietschmann (2017a) etablierte Begriff der „professionellen Telefonie“ übernommen, als Bezeichnung für „rationalisierte, informatisierte und kontrollierte Kommunikationsarbeit eigens dafür ausgebildeter Informationsvertreter in der telefonischen Betreuung und Beratung an der Schnittstelle zwischen Institution und ihren Endverbrauchen bzw. Nutzern“ (ebd. 18). Die professionelle Telefonie bildet den Arbeitsschwerpunkt aller in den Analysen aufgezeichneten Angestellten und Führungskräften, wengleich das gesamte Dienstleistungsangebot des Unternehmens inzwischen mehrere mediale Kommunikationswege umfasst. Daraus leitet sich der inzwischen gebräuchliche Begriff „Omni-Channel-Center“ ab.

Besonderes Kennzeichen des Forschungsprojektes ist die Übertragung der Erkenntnisse in Lehr-/Lernkonzepte, die einerseits den wirtschaftlichen Zwängen des „optimalen (Zeit-)Aufwand-Nutzen-Verhältnisse[s]“ (Neuber 2017, 15) gerecht werden sollen und andererseits wissenschaftliche Erkenntnisse in der Personalentwicklung implementieren sollen. Dafür wurden von den Forschenden Gespräche in der Inboundtelefonie sowie Schulungen der Agent/inn/en bei einem Praxispartner beobachtet und anschließend ein Kriterienkatalog für die Beurteilung bestimmter Aspekte der professionellen Telefonie entwickelt. Diese Kriterien lauten „Authentizität, Dialogizität und Beziehungsgestaltung (Empathie und Emotionalität)“ (Pietschmann 2017b, 60). Ergänzt wurde dieser Kriterienkatalog durch „die prototypische Auswahl und didaktische Aufbereitung von Gesprächspassagen und -verläufen“ (ebd.). Die Didaktisierung wurde anschließend erprobt, insbesondere hinsichtlich der Anwendung beim Blended Learning (Kombination aus Präsenzveranstaltungen und E-Learning) und reinem E-Learning (Lernen mit elektronischen und digitalen Medien).

Die qualitative Analyse umfasste u. a. die „Ermittlung prototypischer Thesen und Gesprächsstrategien in der Ratgeberliteratur zur professionellen Telefonie“ (ebd. 61.). Dabei wurden mit Dokumentenanalyse und Grounded Theory (datengestützte Theoriebildung) relevante Empfehlungen für die professionelle Telefonie in Ratgebern ermittelt. Im Ergebnis konnten u.a. folgende Empfehlungen extrahiert werden:

- „Verteilung von Wirkungsfaktoren in der Kommunikation – 7-38-55-Regel [...]
- Vermeidung von Negativphrasen zugunsten der Verwendung von Positivformulierungen [...]
- Wertschätzende Kommunikation durch Lob“ (Lägel 2017, 86f.)

Der Einfluss dieser nicht wissenschaftlich basierten Sprachregulierungen auf die Arbeit im Call-Center zeigt sich in den erhobenen Daten der vorliegenden Arbeit. Die Vorgaben für die professionelle Telefonie sowie die Lehrinhalte der Weiterbildungen wurden in einem Interview mit der Leiterin der Personalentwicklung (abgekürzt mit LPe) ermittelt, diese Daten sind in Kapitel 5.1 dargestellt. Insbesondere die Vermeidung der Negativformulierungen, zu denen Strategien wie das „Malen positiver Bilder“ und das „verbale Verstärken“ zählen (vgl. Lägel 2017, 90), wird in den Schulungen für Führungskräfte im beobachteten Unternehmen aufgegriffen. Die Auswirkungen dieser Norm auf die Gesprächsaufgabe „Tadeln/Kritisieren“ ist in Kapitel 6.2.2 erläutert. Lägel (2017, 107 ff.) stellt in der Diskussion der Plausibilität und Fundiertheit dieser Strategie fest, dass „aus wissenschaftlicher Sicht [...] die Empfehlung der Vermeidung von Negationen grundsätzlich als fundiert bewertet werden“ (ebd. 108) kann. Jedoch „erweisen sich die Begründungen der Ratgeber für die Berechtigung der Empfehlung zum Großteil als widersinnig, inkonsequent und gelegentlich abwegig“ (ebd. 110). Dabei „werden oft absolute, d. h. generelle Handlungsempfehlungen präsentiert, ohne auf die Relevanz situativer Faktoren einzugehen.“ (ebd.).

Sowohl die professionelle Telefonie, die berufliche Hauptaufgabe der Agent/inn/en im Korpus, als auch die aufgezeichneten Mitarbeitergespräche unterliegen den wirtschaftlich geprägten Zwängen nach Effektivität und Effizienz. Méndez (2017, 19 ff.) hat die Bedeutung und Verortung dieses Begriffspaars durch Angehörige fünf verschiedener Berufs-

gruppen beschreiben lassen. In den Ergebnissen zeigt sich, dass Effizienz „als etwas Positives angesehen“ (ebd. 35) wird und „hauptsächlich (aber nicht nur) in der Arbeitswelt / Wirtschaftswelt verortet“ (ebd.) wird. Méndez stellt heraus, dass die Messung kommunikativer Effizienz in der Unternehmenskommunikation gängige Praxis ist (vgl. ebd. 36). Unternehmenskommunikation als interdisziplinärer Gegenstand wird in der vorliegenden Arbeit in Kapitel 2.2.1 erläutert. Die Effizienzmessung von Kommunikationsmaßnahmen (zu denen Mitarbeitergespräche gehören) geschieht vorrangig durch die Messung bzw. Darstellung eines Effektes auf die Zielgruppe, die Feststellung von Verhaltens- bzw. Einstellungsänderungen der Adressaten und die Messung eines monetären Erfolges (ebd.). In alternativen Verfahren werden die „materiellen als auch immateriellen Aspekte der Wertschöpfung eines Unternehmens in Relation zu den vorher festgelegten Unternehmenszielen“ (ebd.) abgebildet. Diese Verfahren nehmen „‘das Gespräch‘ als Produkt [...] nicht in den Fokus“ (ebd. 37). Eine umfangreiche Darstellung zur Analyse von Effizienz in Wirtschaftssystemen findet sich in Méndez (2018). Dieser Aspekt der erhobenen Mitarbeitergespräche wird in der vorliegenden Arbeit nur peripher berücksichtigt.

Pietschmann (2017a) führt die Ergebnisse des oben beschriebenen Projekts in einer Metastudie zusammen. Sie implementiert die Ergebnisse des oben beschriebenen Projektes in Schulungsmaßnahmen des Callcenters zur Optimierung der professionellen Telefonie. In Hinblick auf die Schulungspraxis im Call-Center stellt sie ein Theoriedefizit in der Ausbildung kommunikativer Kompetenzen der Kundendienstmitarbeiter (ebd., 90) fest. Neben der theoretischen Fundierung fehle es der Ausbildungs- und Schulungspraxis in Call-Centern an geeigneten Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung von Gesprächskompetenz (ebd., 308). Der Anteil an Kommunikationstheorie und -übung sei im Vergleich zu den Inhalten der Fach- und (Software-)Systemschulung verschwindend gering.

Konkret bestehen Schulungen vielerorts nach wie vor aus etablierten Standards, Regeln, Methoden und Abläufen. Diese führen nicht nur in der professionellen Telefonie zu Automatisierung und Gleichklang, sondern können dieselben Effekte in der „Gesprächsarbeit“ außerhalb der Telefonie zeigen.

Generell stellt Pietschmann (2017a) fest, dass didaktische Interventionen in Wirtschaftsunternehmen starken institutionellen Zwängen unterliegen (vgl. ebd. 309). Insbesondere bemängelt Pietschmann die kurze Zeit, die für die „kommunikative Grundausbildung“ (ebd.) zur Verfügung steht. Dabei haben sich „für die berufsbegleitende Gesprächs- und Kompetenzförderung [...] E-Learnings als besonders effiziente Lernformen in Callcenterunternehmen“ (ebd.) erwiesen. Zum Zeitpunkt der Datenerhebung in der vorliegenden Arbeit hatte diese Lernform im untersuchten Unternehmen eine nachgeordnete Rolle.

### **2.3.3 Mitarbeitergespräche**

Gespräche zwischen Kunden und Mitarbeitenden sowie solche zwischen Angestellten und Führungskräften wurden in den vergangenen zehn Jahren intensiv durch die Linguistik erforscht. In diesen Forschungsarbeiten zur Sprache in Organisationen wurde festgestellt, dass sprachlich-kommunikatives Handeln Angestellter durch interne Vorgaben kontrolliert und „in planbare Bahnen gelenkt“ wird (Habscheid et al. 2015, 394). Dabei müsse beachtet werden, dass „kommunikatives Handeln unter derartigen Bedingungen

nicht einfach im repetitiven Vollzug starrer Vorgaben und Pläne der Organisation besteht“ (ebd., 395). Stattdessen stelle sich den Handelnden unter diesen Bedingungen die Herausforderung, „verständlich und nachvollziehbar jeweils sowohl den allgemeinen organisationalen Normen und den spezifischen Anforderungen der kontingenten Situation gerecht zu werden“ (ebd.). Dabei werde „der Eigensinn der individuellen Organisationsmitglieder zurückgedrängt und ihr Handeln im Sinne organisationaler Kalküle (nicht zuletzt Effizienz)“ bestimmt (ebd.). Konkret nehmen v. a. die Arbeitsteilung und „die spezifische Verteilung von Wissen und Macht im Unternehmen“ (Thörle 2005, 214) Einfluss auf Interaktionsmuster. Durch diese Bedingungen treten Asymmetrien in den Beteiligungsrollen auf (ebd.). Zusätzlich werden institutionelle Interaktionsmuster teilweise „durch schriftliche Dokumente vorstrukturiert“ (ebd., 212 f.), etwa durch eine Listenbearbeitung während des Gesprächs.

Strittig ist in der Linguistik, inwiefern Mitarbeitergespräche zu den Besprechungen zu zählen sind. Brünner (2000, 183) formuliert ein weites Verständnis zu diesem Interaktionstyp. Demnach können Besprechungen aus nur zwei Teilnehmenden unterschiedlichen Hierarchiestufen bestehen. Sie lehnt die Zuordnung der Mitarbeitergespräche zu den Besprechungen eindeutig ab (vgl. ebd., 184). Dazu zählen Zielvereinbarung-, Kritik-, und Beurteilungsgespräche sowie spontane Interaktionen (vgl. ebd.). Für die Mitarbeitergespräche stellt Brünner damit fest: „[...] sind empirische Arbeiten ein Desiderat“ (ebd. 216). Zum Interaktionstyp „Besprechung“ liefert die Autorin einen lesenswerten Forschungsüberblick (ebd. 184 ff.).

Hervorzuheben ist die Arbeit von Müller (1997). Er befasst sich intensiv mit Besprechungen und liefert wichtige Zugänge zur Beschreibung organisationaler Gesprächsformen. Dafür wurden unterschiedliche Formen von Arbeitsbesprechungen (Meistergespräche, Betriebsratssitzung, Belegschaftsgespräch u.v.m.) aus unterschiedlichen Unternehmen aufgezeichnet; zusätzlich wurden Interviews mit den Gesprächsbeteiligten geführt (Müller 1997, 15 ff.). Die Corporate Identity der Unternehmen wurde nur teilweise erfasst und in die Analyse der Daten einbezogen (ebd. 16). In der Ergebnisdarstellung werden erstens Faktoren der Beziehungskonstitution zwischen den Gesprächsbeteiligten aufgeführt. Dazu zählen etwa die „Stellenrelation“ (ebd. 32) und das „Machtverhältnis“ im Gespräch (vgl. ebd. 39). Zweitens werden Merkmale benannt, die „die Charakteristik kooperativen Interagierens im Unternehmen prägen“ (ebd. 31). Als Ergebnis entwickelt der Autor u. a. ein „Konstitutionsmodell sozialer Strukturiertheit in arbeitsweltlichen Gruppengesprächen“ (ebd. 336). Dieses umfasst die drei Bereiche „Position/Macht“, „Situation“ und „Aktivität/Kontrollpotential“. Dabei wird zu ersterem festgestellt, dass die Position im Organigramm „der bedeutendste Machtfaktor im Mitarbeitergespräch“ (ebd.) ist. Die Möglichkeit, auf die hierarchischen Verhältnisse zurückzugreifen, könne präsent werden und zeigt sich in Turn-taking und Gesprächsorganisation.

Als besondere Form der Mitarbeitergespräche treten helfende Interaktionsformen auf, zu denen Coachings gehören. Habscheid (2015) hat diese Gespräche beschrieben und dazu Beispiele aus empirischen Studien zusammengetragen. Ausgangspunkt der Beschreibung bzw. Einordnung ist hier die „Zahl und die Rollenkonstellationen der Beteiligten“ (Habscheid 2015, 263). Er verweist dabei auf die Vermischung von Bewertung und Beratung im Call-Center. Widersprüchliche Anforderungen an die Agent/inn/en seien keine Ausnahme. Die Kommunikationsarbeit bringe in diesem Fall weitere Probleme für die Angestellten hervor, statt sie zu lösen.

König (2010) hat in Expertengesprächen mit Geschäftsführern von Call-Centern herausgefunden, dass die Erfolgsfaktoren in Bezug auf den Gewinn durch zwei Maßnahmen dominiert werden: das Personal- und Human Resources-Management und das Monitoring der Agent/inn/en und Prozesse. Zu erstem zählen Mitarbeitergespräche, die zusammen mit monetären Anreizen und Karriereentwicklungschancen die Leistung der angestellten Agent/inn/en verbessern (vgl. König 2010, 93). Damit kommt den Mitarbeitergesprächen eine hohe Relevanz in der Wertschöpfung zu. In der qualitativen Untersuchung von König, bei der die Wirkungsweisen der Unternehmensidentität des Call-Centers eines Medienunternehmens analysiert wurden, zählten Mitarbeitergespräche zu den identitätsstiftenden Maßnahmen, die das Unternehmen einsetzte. Die Relevanz lag auf den Zielvereinbarungen in den Gesprächen. Zu den beschriebenen Führungsmaßnahmen zählen außerdem Teamwettbewerben und das Vorleben der Unternehmensidentität durch die Führungskraft (vgl. ebd., 95 f.).

Krumm / Geissler (2010, 194 f.) heben hervor, dass sich die Kommunikation von Führungskräften im Call-Center häufig an Leitlinien der Unternehmensleitung orientieren muss. Ihr Praxisbuch weist im Stile eines Ratgebers auf die Bedeutung von Vereinheitlichung hin – sowohl in Bezug auf Entscheidungsrichtlinien der Führungskräfte als auch für die Ausbildung der Führungskräfte. Zum Verantwortungsbereich der Führungskräfte zählt dabei die „eigene Motivation und die Motivation anderer“ (ebd. 213), für die Mitarbeitergespräche maßgeblich genutzt werden sollen, z. B. um einem Agenten/einer Agentin „mögliche Konsequenzen aus seiner [bzw. ihrer; A.V.] Tätigkeit [...] nachvollziehbar und spürbar“ (ebd. 214) zu machen. Weitere Ratgeberliteratur wurde für die Betrachtung des Arbeitsstandes zu Mitarbeitergesprächen im Call-Center nicht herangezogen.

Die gewonnenen Erkenntnisse zur Struktur, zur Bedeutung (wirtschaftlich und interpersonell), zu den institutionellen Bedingungen und zu geltenden Vorgaben bzw. Normen geben Orientierung insbesondere für die makrostrukturelle Analyse der aufgezeichneten Mitarbeitergespräche. Konkrete Schlussfolgerungen für die Datenanalyse werden im folgenden Abschnitt dargelegt.

## **2.4 Schlussfolgerungen für die vorliegende Untersuchung**

Der Forschungsgegenstand „Mitarbeitergespräche“ ist im Spannungsfeld zwischen der Institution, deren Normen und Vorgaben und dem individuellen Gesprächsverhalten zu verorten. Aus der theoretischen Auseinandersetzung mit Institutioneller Kommunikation lassen sich sowohl fachliche Zuordnungen ableiten als auch methodische Möglichkeiten.

Der methodische Schwerpunkt zur Erforschung der Mitarbeitergespräche im Call-Center soll auf die ethnomethodologische Gesprächsanalyse gelegt werden (vgl. Deppermann 2001). Diese wird um weitere Verfahren der qualitativen Sozialforschung ergänzt, welche in Kapitel 4 erläutert werden. Als fachlich-theoretische Verbindung haben sich sprachwissenschaftliche, stimmlich-sprecherische und pragmatische Beschreibungsinstrumente als besonders ergiebig bewiesen (vgl. Schwarze 2010, Bose et al. 2012, Kurtenbach / Bose 2013).

Das zurückliegende Kapitel hat eine fachliche Auseinandersetzung mit der wissenschaftlichen Beschreibung zur Kommunikation in Unternehmen (2.2) geliefert. Auffällig ist der häufige Bezug von Forscher/inne/n aus der Linguistik auf betriebswirtschaftliche Begriffe. Diese wiederum stützen sich auf ein deutlich anderes Kommunikations- und damit Gesprächsverständnis, welches technischer geprägt ist, als lenk- und steuerbar gilt und verstärkt auf massenmediale Erkenntnisse referiert (vgl. Mast 2016, 5 f.). Linguistische Auseinandersetzungen mit der Kommunikation in Unternehmen greifen dieses Verständnis seit wenigen Jahren auf (vgl. Hundt 2015). Das Begriffsfeld soll mit der vorliegenden Arbeit weiter aus sprechwissenschaftlicher Perspektive reflektiert werden, ohne die zugehörigen Konzepte und Theorien zu übernehmen. Es bleibt bei einer kritisch-reflektierten Verwendung einzelner Bezeichnungen, wie „Unternehmenskommunikation“, „Stakeholderkommunikation“ und „Image“. In einigen Fällen wird die Verwendung der Begriffe von der betriebswirtschaftlichen Perspektive abweichen, etwa bei „Corporate Identity“ bzw. Unternehmensidentität (1.2.2). Stattdessen orientiert sich die Arbeit an der semantischen Prägung in anderen linguistischen Arbeiten, etwa bei Habscheid (2001), Becker-Mrotzek / Fiehler (2002) und Hundt (2015).

Aus den Beschreibungen zur Kommunikation im Call-Center (2.3) lassen sich Analyse-schwerpunkte für die Auswertung der Beobachtungs-, Interview-, Gesprächsdaten und schriftlichen Selbstauskünfte ableiten. Bei der Betrachtung der Arbeitsbedingungen der Angestellten (2.3.1) zählen u. a. die Kontrollmaßnahmen zur Qualitätssicherung der Telefonie und die Aus- bzw. Weiterbildung der Agent/innen und Teamleiter/innen dazu. Die Erkenntnisse bisheriger gesprächsanalytischer Erforschung (2.3.2) ermöglichen weitere inhaltliche Ergänzungen. Aus der Erforschung der professionellen Telefonie, der wirtschaftlichen Dienstleistung des Call-Centers, werden wiederkehrende Probleme deutlich, die sich auch in den aufgezeichneten Mitarbeitergesprächen abbilden. Dazu zählen die Starre und die mangelnde Reflexion von Teamvorgaben, der starke Druck durch zeitliche und quantitative Vorgaben (inkl. der Auswirkungen auf die Bearbeitung von Kundenanliegen und -rückfragen), der Mangel an technischen Fähigkeiten, Möglichkeiten und Übernahme der Kundenperspektive seitens der Agent/inn/en. Inwiefern diese Probleme durch Führungskräfte und Agent/inn/en benannt bzw. in den aufgezeichneten Gesprächen inhaltlich bearbeitet werden, wird Gegenstand der Analyse sein.

Mitarbeitergespräche im Call-Center sind bislang nicht empirisch beschrieben worden, es gibt diverse wissenschaftliche Auseinandersetzungen mit den Begriffen „Coaching“, „Auswertungsgespräch“, „Kritikgespräch“ usw. in der Institution Call-Center. Mit der Berücksichtigung der Corporate Identity bei der Analyse der Gespräche kommt der institutionellen Überformung eine besondere Bedeutung zu. Bezüge lassen sich außerdem herstellen zur Beschreibung von Senderidentität in Stimme und Sprechweise von Radiomoderator/inn/en bei Finke (2019). Sie hat sich intensiv mit dem Spannungsfeld zwischen Moderatorenpersönlichkeit und Senderidentität befasst (vgl. ebd. 78), der Grad der Inszenierung ist in Moderationen höher zu bewerten als in den hier aufgezeichneten Mitarbeitergesprächen. Gemeinsam haben beide Forschungsprojekte die Frage, wie Individuen mit Vorgaben zur professionellen sprechsprachlichen Kommunikation in Institutionen umgehen.

Auffällig ist die Aktualität und Dringlichkeit der Thematik, die in wiederkehrenden Beschreibungen zum Forschungsbedarf in den Publikationen seit 2013 niederschlägt. Ziel der Arbeit ist es, wie eingangs formuliert, die Mitarbeitergespräche zwischen mittleren

Führungskräften eines Call-Centers und den Agent/inn/en zu analysieren. Nachgeordnetes Forschungsinteresse gilt dem Einfluss der vom Unternehmen selbst beschriebenen „Identität“ auf das Gespräch. Die Schwerpunkte dieser Analyse ergeben sich aus den erhobenen Daten selbst. Aus diesem Grund werden diese im nächsten Kapitel ausführlich dargestellt. Die Ergebnisse werden wiederum in der hier vorangestellten Theoriediskussion verankert, sie begleitet den erkenntnistheoretischen Prozess (vgl. Heilmann 2002, 194).

### 3 Untersuchungsfeld und Korpus

#### 3.1 Feldzugang und Erhebung im Feld

Obwohl sich Sprechwissenschaft und Soziolinguistik vielfach mit institutioneller Kommunikation und damit mit verbaler Interaktion in Wirtschaftsunternehmen beschäftigt haben, stellt sich jeder neue Zugang zu diesem Feld als Herausforderung dar. Dieser ist Grundlage der gesamten Erhebung. Die Vorgehensweise, in der er erfolgt, nimmt maßgeblich Einfluss darauf, in welchem Umfang und welcher Art in der nachfolgenden Erhebung Daten generiert werden können. Wirtschaftsunternehmen stellen besondere Anforderungen an Forschende, da strikte Datenschutzkonventionen einzuhalten sind. Konkurrenzsituationen der Marktwirtschaft sowie die Einhaltung (arbeits-)rechtlicher Vorgaben erschweren das nötige Vertrauen, um einer fremden Person Zutritt zum Unternehmen zu gewähren und somit ethnografische Feldforschung zu ermöglichen.

Die ethnomethodologischen Grundsätze der Datenerhebung verlangen eine längerfristige Begleitung, um das Unternehmen als Sprechgemeinschaft und als „Netzwerk der kommunikativen Formen in der Organisation“ (Müller 2000, 149) hinreichend beschreiben zu können. Es sind „ohne die Erhebung umfangreicher Kontextdaten [...] die Sprache und die Sprachverwendung in Unternehmen kaum abschließend zu beurteilen“ (ebd., 152).

Ermöglicht wurde der Kontakt zum Unternehmen über die zum Beginn der Erhebung bestehende Forschungskoooperation zwischen der Abteilung Sprechwissenschaft und Phonetik und dem im Folgenden beschriebenen Omni-Channel-Center. Dadurch war die Kontaktaufnahme über eine der Unternehmensleitung bekannten Personen möglich. Bei diesem Omni-Channel-Center handelte es sich um ein mittelständiges Unternehmen mit 700 Mitarbeiter/inne/n. Es bestand zum Zeitpunkt der Aufnahmen und Hospitationen aus mehreren inhabergeführten GmbHs und unterhielt vier Standorte in Deutschland und der Türkei (vgl. Webseite 1). Die Unternehmensgruppe hatte zwei Geschäftsführer, die gleichberechtigt auftraten (vgl. Webseite 3, die Quelle ist in Kapitel 3.3.2 erläutert).

Die Kontaktaufnahme zum Unternehmen erfordert es, Forschungsziel und -methoden sowie einen Zeitplan vorzustellen. Von Seiten des Unternehmens war es nötig, Personal (für Einführung, Begleitung, Interviews etc.) und einen Raum (für die Aufzeichnung der Mitarbeitergespräche) zur Verfügung zu stellen. Als Forschungsziel wurde zunächst die Beschreibung mündlicher Interaktion als Teil der internen Unternehmenskommunikation angegeben.

Dieses Ziel wurde über die „Gatekeeperin“ – die Leiterin der Personalentwicklung – mit der Geschäftsführung abgesprochen. Personen, mit denen ich im Feld Kontakt hatte, wurden knapp über das Forschungsinteresse informiert. Dabei galt als Teil des Forschungsvorhabens von Beginn an die Frage nach Intensität und Gestaltung der gemeinsamen Identität aller Mitarbeiter/innen im Unternehmen.

Insgesamt waren nach der Absprache des beschriebenen Forschungsinteresses und der rechtlichen Absicherung fünf Beobachtungs- und Erhebungstage möglich, an denen ich persönlich in zwei verschiedenen Standorten des Unternehmens war (im Folgenden ano-

nymisiert als A und B bezeichnet). Die dort gewonnenen Daten werden im nächsten Abschnitt erläutert. Für jeden der Kontakttage gab es eine vorab vereinbarte Strukturierung, die einerseits Kontakt zu einer Vielzahl von Personen unterschiedlicher Hierarchieebenen ermöglichte, zugleich eine Vorauswahl des Unternehmens darstellte und somit als Form der Selbstpräsentation gegenüber mir als Forscherin gesehen werden kann. Zuständig war dafür die Leiterin der Personalentwicklung (LPe), die in engem Kontakt zum Geschäftsführer (GF) steht.

Die Datenerhebung begann im Juli 2014 entsprechend des ethnomethodologischen Paradigmas mit einer Beobachtungsphase. Ziel der Beobachtung war die Identifikation typischer Gesprächsanlässe, die vom Unternehmen als klassisches Mittel der internen Kommunikation betrachtet wurden. Für die Dokumentation der Beobachtung wurden Feldnotizen erstellt, in denen persönliche Eindrücke zum Gesprächsverhalten aller Personen, organisatorischen Abläufen und Raumgestaltung notiert wurden. Methodisch richtete sich diese Phase an der fokussierten Beobachtung aus (vgl. Reichertz 2016, 204 f.), mit dem Fokus auf Kommunikation zwischen Personen (vgl. „Kommunikationswege“ bei Mast 2010, 236).

Während der Beobachtungsphase entstand Kontakt zu den Angestellten der Call-Center bzw. Omni-Channel-Arbeit, zum Management und zur Abteilung für Personalentwicklung, die in diesem Unternehmen ein umfangreiches Seminar- und Coachingangebot anbietet. Diese Angebote und Leistungen werden auch externen Auftraggebern angeboten und als „Akademie“ vermarktet. Für externe Interessierte und eigene Mitarbeiter/innen werden u. a. IHK- und Dekra-zertifizierte Ausbildungen angeboten. Auch Qualifizierungen zu den Themen zu Organisation und Führung gehören zum Angebot. Alle Themen haben inhaltlichen Bezug zum Arbeitsbereich des Omni-Channel-Centers. Die wichtigsten Schwerpunkte sind dialogische Kommunikation und professionelle Telefonie (vgl. Webseite 2, die Quelle ist in Kapitel 3.3.2 erläutert).

Die Beobachtungsphase war durch das Unternehmen durch einen Zeitplan vorstrukturiert, freie Bewegung im Feld war nicht möglich. Der Ablauf sah Gesprächstermine mit Mitarbeiter/innen unterschiedlicher Geschäftsbereiche sowie mit dem Geschäftsführer vor. Gespräche wurden handschriftlich protokolliert, inhaltlich folgten sie einem wiederkehrenden Ablauf:

- Name und Position des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin,
- Aufgaben im Unternehmen,
- eigenes Verständnis der Corporate Identity und Konfrontation mit dieser im Berufsalltag,
- abhängig von der Bereitschaft der Teilnehmenden: Frage zu persönlichem Gefühl der Zugehörigkeit zum Omni-Channel-Center bzw. zum Auftraggeber der Telefonate (v. a. bei Mitarbeiter/innen in der Telefonie – Agent/inn/en und Teamleiter/innen –, da diese sowohl aus der Perspektive des Auftraggebers als auch aus der des Omni-Channel-Centers agieren müssen).

Die Gespräche der Beobachtungsphase entsprechen damit freien bzw. teilstrukturierten Interviews. Wie erwähnt, war die Beobachtungsphase durch das ethnografische Paradigma der Offenheit und Unvoreingenommenheit geprägt. Die (forschungsorganisatorisch nötige) Fragestellung fokussiert die Unternehmensidentität.

Es wurde innerhalb der Beobachtungsphase festgestellt, dass die Unternehmensidentität in diesem Call-Center generell einen hohen Stellenwert hat und in diversen Formen schriftlich veröffentlicht wurde (Homepage, Prospekte etc.). Die gewollte starke Einflussnahme auf das Gesprächsverhalten durch die selbst verordnete Unternehmensidentität, hat die Schärfung der Fragestellung maßgeblich geprägt. Die Ergebnisse der Beobachtung wurden begleitet von Forschungsgruppen-Gesprächen, nachfolgend werden die einzelnen Auswertungsschritte, die zur Formulierung der Forschungsfrage geführt haben, ausführlich erläutert.

Leitmotiv der Unternehmensidentität ist das sogenannte WALD-Prinzip – ein Akronym aus den Begriffen Wertschätzung, Anspruch, Leistung, Dialog. Diese vier Begriffe werden sowohl in interner als auch externer Kommunikation verwendet, wobei „Wertschätzung“ eine Sonderrolle einnimmt, indem es häufiger und in relevanteren Positionen verwendet wird. Deshalb wird die Konzeption von „Wertschätzung“ in einem eigenen Kapitel dargestellt (5.1) und seine gezielte Umsetzung wird beschrieben (5.2).

Das WALD-Prinzip fasst einerseits Grundprinzipien bzw. Ziele des Unternehmens, seiner Angebote und seiner Mitarbeitenden zusammen. Andererseits wird auch die semantische Ebene des Akronyms vom Unternehmen genutzt, bspw. durch Verwendung dunkelgrüner Farbe in den Arbeitsräumen (siehe 5.2.1).

Unter „Anspruch“ werden Anforderungen an das Unternehmen, die Call-Agents und die Telefonate (als eigentliche Dienstleistung) zusammengefasst (vgl. Webseite 7). Die Anforderungen an die Agent/innen umfassen wechselnde, selbstverantwortliche Aufgaben, die Empathie und Fachkenntnisse erfordern.

*„Unsere Service-Profis sind intelligente Manager von Kundenbedürfnissen und führen einen freien, empathischen und individuellen Dialog mit Ihren Kunden.“  
(Webseite 7)*

Dies impliziert eine Aufwertung des bislang dominierenden Verständnisses dieses Berufs. „Leistung“ stellt die vom Unternehmen angebotene Leistung in den Vordergrund: Emotionale „Kundenbindung bewirkt, dass Ihre Kunden länger bleiben“ (Webseite 7). „Dialog“ bezeichnet die professionell geführten Telefonate selbst, rückt deren Eigenschaften des „persönlichen, hochwertigen“ (ebd.) Austausches und der Anerkennung als Gespräch nochmals in den Vordergrund.

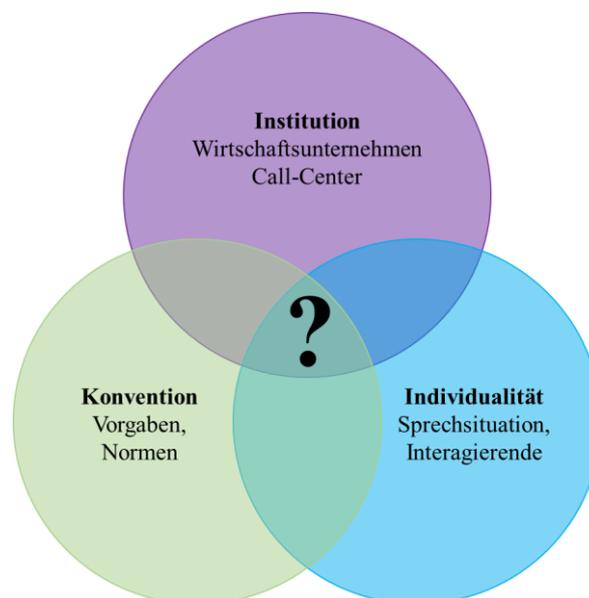
### **3.2 Ergebnisse der Beobachtung: Abgeleitete Forschungsfragen**

Die zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit leiten sich v. a. aus zwei Ergebnissen der Beobachtungsphase ab:

Erstens konnte festgestellt werden, dass sich Führungskräfte auffallend bemühen den Angestellten auf unterschiedlichen Hierarchiestufen wertschätzend zu begegnen (durch Begrüßung, Einbeziehen in Entscheidungen). Gleichzeitig schien dies teilweise für die leitenden Mitarbeiter im Kontrast zu einzelnen Arbeitsaufgaben zu stehen. Dies wurde von mehreren Führungskräften explizit thematisiert. Die Vorgabe der Wertschätzung schien für sie nicht anwendbar oder in ihren Worten „hilfreich“ für besonders herausfordernde und unerwünschte Aufgaben wie Kündigungen, Abmahnungen und Tadel von Angestellten. Die Unternehmensidentität war für diesen Bereich ihrer Aufgaben nicht geeignet. Diese fehlende Passung wurde nicht durch andere Instrumente (Schulungen, Gesprächsleitfäden o. ä.) aufgefangen.

Zweitens konnten wiederkehrende Gespräche zwischen Angestellten und Führungskräften aufgezeichnet werden. Es sollen in der vorliegenden Arbeit der Ablauf, die Segmentstruktur und wiederkehrende Aufgaben in den Gesprächen zwischen mittleren Führungskräften und Angestellten analysiert werden. Anhand dieser Gespräche sollen Bezüge zur Unternehmensidentität hergestellt werden: Zeigen sich in den Gesprächen Hinweise auf die Vorgaben der Unternehmensleitung, die durch Richtlinien und in Schulungen erteilt wurden? Wie setzten die mittleren Führungskräfte die teilweise eher ungenauen Vorgaben in den Gesprächen um?

Mit diesen Fragestellungen ergründet die vorliegende Dissertationsschrift das Spannungsfeld zwischen der Institution des Wirtschaftsunternehmens Call-Center, den Konventionen, die aus unterschiedlichen Arbeitsbereichen der Agierenden stammen, und der Individualität der jeweils miteinander sprechenden Führungskräfte und Angestellten.



*Abbildung 3: Spannungsfeld der Fragestellungen*

Um die Forschungsfragen zu bearbeiten, wurden die Gespräche mit Führungskräften (insbesondere denen, die an den „Coaching- und Zahlengesprächen“ beteiligt waren) mit dem oben genannten Verfahren fortgeführt sowie Schulungsunterlagen und Angaben aus dem

Intranet und der Homepage gesammelt. Ziel war es, die Normen bzw. Vorgaben, die für die aufgezeichneten Gespräche gelten, möglichst umfangreich abbilden zu können und sie in die Analyse mit einzubeziehen.

### **3.3 Überblick über die Datenkorpora**

#### **3.3.1 Feldnotizen und Interviews**

##### **3.3.1.1 Dokumentation**

Die aus der ethnographischen Beobachtung (vgl. 4.2.1) gewonnenen Daten bestehen aus Feldnotizen und den Notizen zu Interviews mit Entscheidungsträger/-inne/-n (vgl. 3.3.1). Die Aufzeichnungen begannen vor dem ersten Treffen im Feld mit den Telefonaten und E-Mails mit der LPe, die in diesem Fall als „Gatekeeper“ fungierte (vgl. Breidenstein et al. 2015, 52).

Nachfolgend sind alle Akteur/inn/e/n mit Initialen angegeben, die sich an ihren Funktionen im Unternehmen orientieren. Eine Übersicht zu allen verwendeten Initialen befindet sich im Anhang.

Die ersten Telefonate fanden im Frühjahr 2014 statt, im Anhang dieser Arbeit sind die Inhalte dieser Vorbesprechungen aufgeführt. Anhand dieser Dokumentation wird auch die Schärfung der Fragestellung, mit ethnografischem „Blick“ auf die Beobachtungen im Feld unter Berücksichtigung der Zugänglichkeit von Daten, deutlich. E-Mails wurden dokumentiert und dienten insbesondere der gemeinsamen Planung der Beobachtungsphase. Zu den Vorgaben des Unternehmens gehörte in dieser Zeit, Mitarbeitende schriftlich zu informieren, ihnen ein Bild von mir zu schicken und ihnen so die Möglichkeit zu geben, sie als „Beobachterin“ im Unternehmen einzuordnen.

Die eigentliche Beobachtungsphase umfasste drei Tage (vom 15. bis 17.07.2014). Die nachfolgende Tabelle stellt die einzelnen Treffen bzw. Gespräche dar, die alle durch handschriftliche Notizen dokumentiert wurden.

Am ersten Beobachtungstag wurde mir ein Organigramm des Unternehmens und Auszüge aus dem Intranet übergeben. Zusätzlich habe ich am 23.10.2014 bei der Schulung „Vom Verstehen zum Verständnis“ hospitiert und dabei mit zwei Führungskräften aus der Abteilung Personalentwicklung gesprochen. Es wurde ihr eine Kopie des Schulungsmaterials, das auch die teilnehmenden Agent/inn/en erhalten, übergeben. Die an allen Tagen geführten Feldnotizen wurden nachträglich zum Teil von der handschriftlichen in eine digitale Form überführt, die eine präzisere Strukturierung ermöglichte, ohne eine Interpretation der Daten vorzunehmen. Da die Erhebung weniger durch „Teilnahme“, sondern stärker durch „Beobachtung“ gekennzeichnet war, konnten die Notizen regelmäßig angefertigt werden (vgl. Breidenstein et al. 2015, 87). Einzige Einschränkung war die stete Begleitung (und Beobachtung) durch die Leiterin der Personalentwicklung.

*„Das hastige Notieren im Feld ist eine Praxis, die die Ethnografin definitiv von den Relevanzen der Teilnehmer unterscheidet – ein zentraler Bestandteil ihrer gelebten Fremdheit und Marginalität. Es steht für einen Bruch mit der Teilnehmer-Loyalität.“*

*Das Aufschreiben indiziert bereits einen ersten Rückzug von der Praxis, deren Nähe man sich aussetzt. Kaum angekommen, ›verabschiedet‹ man sich zeitweise in eine hochgradig selbstbezogene Aktivität.“ (ebd. 89)*

Notiert wurden einerseits Namen und Orte als Kontextinformationen (vgl. ebd.) und andererseits Eindrücke – sowohl von der Umgebung und den Menschen als auch von ihrem sozialen Verhalten untereinander und mir gegenüber. Zu diesen Eindrücken zählten am ersten Beobachtungstag die Professionalität der Agierenden im Feld und das „gezielte Abschweifen“ in den Gesprächen, v. a. mit ihrer Begleiterin, der LPe. Darin wurde versucht zu fixieren, worüber in den vielen Momenten des „Small Talks“ gesprochen wurde, also bei Begrüßung, Rundgängen durch das Gebäude und beim Essen.

Am zweiten Beobachtungstag wurden Eindrücke zu den geführten Interviews festgehalten, so wie „Nachklapp“ in Form von Zitaten der Agierenden. Dies waren häufig Kommentare zu den anderen Gesprächspartnern, zu dem Forschungsvorhaben als Projekt und zu dessen Gegenstand (der als „Unternehmensidentität und Zugehörigkeit“ gehandhabt wurde). Dazu kamen Angaben zu den Räumlichkeiten und deren Nutzung. Am dritten Beobachtungstag wurden keine zusätzlichen Feldnotizen erstellt.

Während der Erhebung der Gesprächsdaten (2.2.3) war es erneut möglich, Interviews zu führen und Feldnotizen anzufertigen. Im November 2014 wurden nur knappe handschriftliche Notizen angefertigt. Es wurden Fachbegriffe, die in den Mitarbeitergesprächen verwendet werden, geklärt und notiert, was in den Aufnahmen zu anonymisieren ist (die Anonymisierung war mit der Leiterin der Personalentwicklung abgesprochen). Im Gespräch mit einer der Führungskräfte wurden Inhalte und Frequenz der Zahlengespräche sowie die verwendeten Materialien besprochen.

Im März 2015 gab es an beiden Tagen, die ich für weitere Gesprächsaufzeichnung im Unternehmen war, ausführliche Gespräche mit der LPe. Diese sind ebenfalls im Anhang dokumentiert. Dem Unternehmen wurde eine Übersicht als Bericht zur zweiten Erhebungsphase übergeben (siehe Tabelle 6). Sie dient hier als Ergänzung zur Darstellung der Feld- und Interviewdaten.

### **3.3.1.2 Befunde und Beobachtungen**

Nachfolgend werden die markantesten Erkenntnisse aus dem Feldtagebuch zusammengefasst, aufgegliedert nach Aspekten der Unternehmensidentität und der internen Kommunikation, wie sie in Kapitel 2 beschrieben wurden.

#### **Personalentwicklung, Seminare**

Die Seminare sind in einem Seminarkatalog („Akademiekatalog“) zu Beginn jedes Jahres fixiert und finden bedarfsorientiert statt (Aussage PerRef). Auf die Gestaltung der Seminare können alle Mitarbeitenden Einfluss nehmen, der Rücklauf auf die dazu regelmäßig angeforderten Rundfragen beträgt ca. 50 %. Die Personalentwicklung wird stark durch die Ziele der Unternehmensidentität beeinflusst. Das Ziel des Seminars „Stil und Etikette im Call Center“ ist z. B. das Bewusstmachen der eigenen Verantwortung für das Unternehmen. Es existiert laut offizieller Auskunft kein Wording bzw. eine „festgelegte Spra-

che“, es wurde in den Gesprächen häufig statt Agent/in der aufwertende Begriff „Dialogmanager/in“ verwendet. Die Nachhaltigkeit bzw. der Effekt der Seminare wird nicht erhoben.

## **Unternehmenskommunikation, Gespräche**

Grundsatz für die Gestaltung eines empathischen Kundendialoges – des angebotenen Produkts – ist Emotionalität im Gespräch, die in der internen Unternehmenskommunikation gefördert werden soll. Konkrete Maßnahmen dafür sind das Prinzip der „offenen Tür“, „Kummerkästen“, anonyme Beiträge im Intranet und Mitarbeiterchats, die auch mit Pseudonym möglich sind. Im Intranet findet sich die Angabe „Die interne Kommunikation eines Unternehmens ist ein entscheidender Erfolgsfaktor“.

## **Unternehmensleitlinien**

Der GF gab im Gespräch an, dass die Unternehmensleitlinien aus unternehmerischer Erfahrung entwickelt wurden und sich von Zielen der Wirtschaftlichkeit ableiten. „Das Verhalten [der Mitarbeiter/innen] zum Unternehmen muss stimmen“, dies sei auch Grundlage dafür, Verhalten weiter zu schulen.

Auch bei der Auswahl von Auftraggebern wird die Unternehmensidentität berücksichtigt, der Markenkern von Auftraggebern und seinem Unternehmen soll sich nicht zu stark unterscheiden. Um die Unternehmensleitsätze für die Mitarbeitenden präsent zu halten, wird das WALD-Prinzip bewusst auch mit der Verwendung von Naturmotiven auf Bildern ins Bewusstsein gerufen.

## **Stellenwert der Mitarbeiter/innen**

Der GF gibt an: „Unsere Produktion ist das Verhalten der Mitarbeiter“. Er habe aus diesem Grund auch Interesse am Schicksal bzw. am Leben der Mitarbeitenden. Sein Ziel sei es generell, die Bindung und Identifikation mit dem Unternehmen zu stärken. Des Weiteren bewertet er Informationsfluss als einer der zentralen Faktoren für die Mitarbeiterzufriedenheit. Zur Evaluation der Zufriedenheit wird jährlich eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, aus der ca. 60 Maßnahmen abgeleitet werden. Der GF fasste den betriebswirtschaftlichen Hintergrund der Corporate Identity mit dem Satz zusammen: „Was in den Mitarbeiter investiert wird, muss für den Kunden/Auftraggeber messbar sein“. Er verwendet den Begriff des Employee-Relationship-Managements für das Auftreten des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitenden, ab dem Zeitpunkt der Bewerbung. Als Spannungsfeld, das spezifisch für Omnichannel-Center ist, zeigte sich die Verbindlichkeit der Agent/inn/en gegenüber dem Unternehmen, in dem sie angestellt sind, und dem Unternehmen, in dessen Auftrag sie gerade Kundenkontakte bearbeiten (häufig Versicherungen, Krankenkassen etc.). Der GF gab an, dass die Loyalität der Mitarbeiter zum Auftraggeber fokussiert werden sollte, Voraussetzung dafür sei die Loyalität gegenüber den Omnichannel-Centers. Er sei gegenwärtig daran interessiert, wie und ob Markenidentität (bspw. Unterschiedlicher Auftraggeber) sich in Telefongesprächen abbildet.

## **Qualitätssicherung im Omnichannel-Center**

Die Basis für die Qualitätssicherung sind Side-by-Side-Coachings und Monitoring. Allen Projekten gemein ist die Erwartung einer „Dienstleistermentalität“ (Aussage PL 1) bei den Agent/inn/en. Im Feedback werde unterschieden zwischen Stärken und Potenzialen,

die ausgewogen an die Agent/inn/en weitergegeben würden, auch wenn bspw. schlechte Leistungen überwiegen. Coach B fasste diese Umsetzung der „Wertschätzung“ gegenüber den Angestellten mit den Worten zusammen, es werde generell „der Freund gespielt“, bei Problemen und Widerständen würden „Hierarchien genutzt“. Gefordert werden von den Agent/inn/en seiner Meinung nach v. a. ein Zugehörigkeitsgefühl gegenüber den Auftraggebern der professionellen Telefonie.

### 3.3.2 Schriftliche Selbstauskünfte des Unternehmens

Durch die in 2.1 geschilderte reglementierte Beobachtung konnte keine vollständige Sammlung aller schriftlicher Kommunikationsmittel erstellt werden, sondern die gewonnene Zusammenstellung ist das Ergebnis von Beobachtung, Gesprächen und eigener Recherche in der Nachbereitung der Erhebung. Somit wurden unterschiedliche Dokumente zusammengetragen, die in medialer Form, Adressierung und den Verbreitungswegen unterschiedlich sind – entsprechend vielfältig sind die Zwecke, die diese Schriftmaterialien erfüllen.

Folgendes trifft auf alle analysierten Unterlagen zu: Die Texte wurden vom Unternehmen zur Verfügung gestellt. Damit präsentiert sich das Unternehmen mir als Forscherin und lässt mir selbstbestimmt Informationen über Zielvorstellungen und Kommunikation zukommen. Dieser Aspekt ist dann interessant, wenn nicht-öffentliche Dokumente zur Verfügung gestellt wurden, bspw. aus dem Intranet. Diese Selektivität der Daten erhöht ihre Aussagekraft hinsichtlich des beabsichtigten Selbstbildes des Unternehmens. Nachfolgend sollen Umfang und Inhalt der gesammelten Materialien dargestellt werden.

#### Webseite

Die Webseite, also die Internetpräsenz, erläutert ebenfalls relevante Inhalte zum Selbstverständnis des Unternehmens sowie zur Corporate Identity. Interessant sind die Angaben der Webseite, die sich v. a. an Auftraggeber/innen und Bewerber/innen richtet. Auffällig ist, dass das Unternehmen sein Engagement in Wissenschaft und Forschung prominent auf der Homepage platziert hat, diese Vernetzung ist nicht typisch in der Call-Center-Branche.

Nachfolgend die Auflistung der verwendeten Internetquellen. Diese wurden mit dem unten genannten Stand archiviert. Die Tabelle listet nur die Nummern dieser Webseiten, die in der vorliegenden Arbeit zitiert werden, aber nicht die Links, um die Identität des Unternehmens zu anonymisieren.

Webseite Nummer	Stand der Erhebung	Inhalte
1	16.06.2016	Seite „Fakten“: Unternehmensstandorte, Unternehmensstruktur

2	16.06.2016	Seite „Akademie“: Angebote der Unternehmens-internen Akademie
3	16.06.2016	Seite „Historie“: Informationen zur Geschäftslei-tung
4	20.06.2016	Seite „Kontakt“: Erläuterungen zu den Standor-ten
5	20.04.2017	Seite „Wertschätzungsmanagement – Idee“: Er-läuterung der Corporate Identity
6	21.04.2016	Seite „Wertschätzungsmanagement – Wertschät-zungsmonitor“: Bericht zur wissenschaftlichen Projektarbeit
7	03.05.2017	Seite „Philosophie“: Erläuterung der Corporate Identity gegenüber (potenziellen) Auftraggebern
8	03.05.2017	Seite „als Arbeitgeber“: Erläuterung der Corpo-rate Identity gegenüber (potenziellen) Mitarbei-tenden

## Intranet

Das Intranet zählt zu den Medien und den technischen Kommunikationswegen des Un-ternehmens. Es ist durch eine gute (Re-)Aktionsfähigkeit gekennzeichnet, kann turnusge-mäß überprüft und aktualisiert werden (vgl. Mast 2010, 168). Allgemein wird das Intranet genutzt, um Arbeitsaufgaben abzustimmen, über wichtige Ereignisse zu informieren, Zu-sammenhänge und Hintergründe darzustellen, Vorhaben zu erläutern, Sachprobleme zu lösen, für Abstimmungen und Koordination, für die Schlichtung von Konflikten, das Be-urteilen von Leistungen und um das Wissen Mitarbeitender mit einzubeziehen (vgl. Mast 2010, 170; in Anlehnung an Daft / Lengel 1986, 554 ff.). Es dient dem internen Informa-tionsaustausch und kann in manchen Fällen zur informellen Netzwerkkommunikation ge-nutzt werden (vgl. Mast 2010, 180 f.).

Der zur Verfügung stehende Auszug aus dem Intranet umfasst 14 Seiten, die nummeriert geordnet wurden und nachfolgend inhaltlich knapp beschrieben werden. Seite 1 zeigt die

Startseite des Intranets. In der oberen Zeile werden drei Unternehmensgruppen mit Logo aufgeführt, in der Zeile darunter wird ein Bild von einer Landschaft mit einem Baum angezeigt. Der Rest der Seite ist in drei Spalten unterteilt. Links befindet sich ein Menü, hier stehen die Punkte „Aktuelles“, „Projekte“, „Mitarbeiterverzeichnis“, „davero akademie“, „Fotos & Events“, „Mitarbeiter Dialog“ und „Wissenswertes“ zur Auswahl. In der mittleren Spalte wird der/die Leser/in begrüßt, findet eine Erläuterung zu den Inhalten des Intranets und darunter aktuelle Informationen. Diese kündigten Mitte Juli 2014 eine Mitarbeiterbefragung des hausinternen Schulungszentrums an, die zweite Nachricht verwies auf ein „Dankeschön“ aus einem anderen Standort. Die rechte Spalte zeigt aktuelle Veranstaltungen an. Diese waren zum Zeitpunkt der Erhebung eine jährliche Mitarbeiterinformation, die Christbaumausgabe und Weihnachten sowie ein Hinweis auf das neue Schulungsprogramm.

Seite 2 aus den Intranet-Daten zeigt das Formular zur Mitarbeiterbefragung, die auf der Startseite angekündigt war. Das rechteckige Bild in der zweiten Zeile zeigt nun zwei Führungskräfte, die inhaltlich für das Schulungszentrum zuständig sind, auf einer Wiese. Im Formular werden Wunschthemen abgefragt für die „berufliche Weiterbildung (auf Arbeitszeit)“ und die „persönliche Weiterbildung (auf Freizeit)“ [Intranet, 2]. Außerdem wird erfragt, was am letzten Katalog des Schulungszentrums besonders gut gefallen habe. Vor dem Absenden muss nur das Team, dem man zugeteilt ist, angegeben werden, der eigene Name kann optional eingetragen werden.

Alle übrigen Seiten, die aus dem Intranet verfügbar sind, zeigen ein Wiki, in dem Agent/inn/en zu wichtigen, alltäglichen Aspekten ihrer Arbeit zusammengefasste Informationen nachlesen können. Dieses umfasst unter anderen die Themen Mitteilungen/Intranetpoints, Arbeitszeit und Einlogg-Zeiten.

Es mischen sich in dieser Übersicht Angaben zum rechtlichen Rahmen der Arbeitsbedingungen, die normalerweise Bestandteil eines Arbeitsvertrages sind, mit Angaben zu allgemeinen Abläufen und Prämiensystemen. Inhaltlich wird eine Mischung aus restriktiven Themen (z. B. Handynutzung) und Belohnungen (z. B. Gesundheitsprämie) erreicht.

## **Feedbackbögen**

Innerhalb der Beobachtungsphase habe ich Schulungen für Agent/inn/en begleitet. Diese wurden von Mitarbeiterinnen der Abteilung Personalentwicklung durchgeführt. Im Anschluss an die Schulungsmaßnahmen wurden die Teilnehmenden aufgefordert, Feedbackbögen auszufüllen, die die Schulung evaluieren. Diese Bögen ähneln Formularen; sie bestehen aus mehreren skalierten Fragen sowie Fragen mit Freitextantworten und geben Raum für eigene Anmerkungen.

Es stehen drei Feedbackbögen aus einer Weiterbildung zum Thema „Vom Verstehen zum Verständnis“ zur Verfügung. Diese fand am 23.10.2014 statt und umfasste vier Stunden. Die Teilnehmenden wurden dabei aufgefordert, folgende Aspekte auf einer vierstufigen Skala zu beurteilen: die Veranstaltung insgesamt, das Seminar, den Referenten/die Referentin, ihr Nutzen. Es sind jeweils zwei bis fünf Teilaspekte zu bewerten. Bemerkungen im Freitext sind möglich. Die drei darauffolgenden Freitextfragen lauten „Was hat Ihnen besonders gefallen?“, „Was hat Ihnen gefehlt?“ und „Ihre Ideen/Vorschläge/Wünsche“.

## **Schulungsunterlagen der Führungskräfte**

Mittlere Führungskräfte des Unternehmens werden intern aus- und weitergebildet. Für diese Schulungen ist die Abteilung Personalentwicklung inhaltlich zuständig. Zu den Schulungsinhalten zählen Hinweise zum Durchführen der „Zahlengespräche“, die von Teamleiter/inne/n durchgeführt werden. Aus den Schulungsunterlagen wurden mir dazu zwei Seiten zur Verfügung gestellt. Diese sind überschrieben mit „Kommunikation von Kennzahlen“ und „Führungsinstrument: Zahlengespräche“.

Für die Ausbildung der Coaches existiert internes Schulungsmaterial, das mir in Auszügen zur Verfügung gestellt wurde. Es umfasst fünf Seiten zum Begriff „Coaching“, Zielen, Grenzen sowie Verlauf eines Coachings. Die Auseinandersetzung mit diesen Unterlagen hinsichtlich ihres Bezugs zur Corporate Identity findet sich in Kapitel 5.2.2.

Ergänzt wird dieses interne Material durch ein Handout, das von einem Softwareanbieter für Sprachanalysetechnologie (vgl. Internetquelle 5) zur Verfügung gestellt wurde und für die Führungskräfteausbildung verwendet wird. Es umfasst die beiden Bereiche „Sprachanalytische Parameter [Sprachliche Ausdrucksweise]“ und „Ihr persönliches Sprachprofil [nach Schulz-von-Thun]“. Außerdem liegen Auszüge aus dem Fortbildungskatalog von 2014 vor, von dem sich ausgewählte Seminare auch an Führungskräfte wenden.

## **Schulungsunterlagen der Agent/inn/en**

Aus einer Schulung für die Agent/inn/en liegt das Material „Vom Verstehen zum Verständnis. Emotionen im telefonischen Kundenkontakt.“ vor. Die zugehörige Veranstaltung fand als regulärer Termin der internen Akademie statt, alle Teilnehmenden waren Beschäftigte des Unternehmens. Entsprechend der Aussage der Leiterin der Personalentwicklung werden Schulungen wie diese bewusst auch genutzt, um den Mitarbeiter/inne/n wertschätzend zu begegnen sowie ihre Fragen bzw. Rückmeldungen zu hören (Informationsfluss Bottom-up). Das Material umfasst 13 Seiten, inhaltlich wird das Thema „Emotion“ zunächst eingeführt, es folgen Seiten zur Selbstreflektion der Teilnehmenden und Anwendungsbeispiele aus der Telefonie.

In den Feldnotizen ist zum Seminar vermerkt, dass die Erfahrungen der Teilnehmenden ausführlich gesammelt wurden und die Einzelbeispiele der Agent/inn/en immer wieder in den Vordergrund rücken. Den Kurs nutzten einige Teilnehmende, um direkt Kritik zu äußern („Da können wir noch so viel lächeln am Telefon, wenn der Dialer nicht funktioniert“). Äußerungen in dieser direktiv bemängelnden Art sind in den Mitarbeitergesprächen kaum aufgetaucht. Möglicherweise ermöglicht die Situation in der Gruppe, mit vielen Kolleg/inn/en und nur einer vorgesetzten Schulungsleiterin, die Kritik. Laut der Dozentin und der Leiterin der Personalentwicklung werden die Schulungssituationen bewusst genutzt, um auch ein Feedback von den Angestellten einzuholen, das die allgemeinen Beschäftigungsbedingungen betrifft, nicht nur das Thema der Schulung selbst.

Inhaltlich vermittelt die Schulung eine professionell-distanzierte Ebene zur täglichen Arbeit: Erlebte Emotionen sollen reflektiert werden, der Begriff Gefühlsmanagement wird eingeführt und „Tipps und Tricks“ (Seite 8 des Materials) werden angegeben. Vor dem

Hintergrund psychosomatischer Beschwerden und der emotionalen Erschöpfung bei Call-Center-Angestellten (vgl. Internetquelle 7) zählt dieses Thema zum betrieblichen Gesundheitsmanagement.

## Broschüren

Während der Beobachtungsphase wurden Broschüren gesammelt. Zum größten Teil wurden mir die Broschüren von einer Führungskraft übergeben. In der nachfolgenden Tabelle ist eine Nummerierung angegeben, um die Broschüren in der Analyse einfacher angeben und anonym auswerten zu können.

Nr.	Titel	Adressiert an	Inhaltsbeschreibung
1	Gehen Sie den Weg in die Zukunft der Kundenkommunikation	Auftraggeber/innen, Bewerber/innen	Beschreibung des Begriffs „Wertschätzungsmanagement“
2	Gestalten Sie mit uns ihre Karriere in der Kundenkommunikation	Bewerber/innen, Mitarbeitende	Begriff „Wertschätzungsmanagement“, Leistungsspektrum, Räume/Standorte
3	Unternehmensleitlinien	Führungskräfte, Mitarbeitende	Vorwort der Unternehmensleitung, 13 Grundsätze
4	Elf Experten – elf Trends. Die kundenzentrierte Organisation der Kundenkommunikation 2030	Führungskräfte, Auftraggeber/innen	Vorwort des Geschäftsführers, Einführung zu Wertschätzungsmonitor (Forschungsarbeit zur Entwicklung der Kundenkommunikation), ausgewählte Statements von elf Expert/inn/en
5	Wertschätzungsmanagement macht Kundendialoge einzigartig	Auftraggeber/innen, Bewerber/innen	galt 2014/15 als veraltet Aussagen von Mitarbeiter/inne/n, Aufgabenspektrum
6	Unternehmensfibel (Auszüge ausgedruckt)	Mitarbeitende beim Einstieg ins Unternehmen	Grußwort der Geschäftsleitung, Definition „Wertschätzung“ und der Dialogqualität

*Tabelle 1: Broschüren*

Autor/inn/en der Broschüren sind nicht benannt. Die Broschüren sind alle im Corporate Design des Unternehmens gehalten. Ergänzend wurde die Branchenzeitschrift *Acquisa* mit in das Datenkorpus aufgenommen, an deren Herausgabe des Exklusiv-Hefes 2014 das Unternehmen beteiligt war.

Das Corporate Design des Unternehmens ist gekennzeichnet durch das Logo, dessen auffälligstes Merkmal die geschwungene und zugleich aufrechte Schrift ist. Neben schwarz

und weiß enthält das Logo nur die Farbe orange. Bei der Farbauswahl der gesamten Broschüren dominiert ebenfalls orange. Außerdem werden Fotos (aus den Räumen der Standorte, von Führungskräften etc.) großformativ verwendet. In der Gestaltung der Broschüren 1 und 2 fallen Grafiken im Comic-Stil auf, die Druckformate sind unterschiedlich.

Die Druckwerke werden als „Imagebroschüren“ bezeichnet, der Name verweist auf die Funktion – Mitarbeiter/innen, Führungskräfte und andere Stakeholder sollen ein möglichst positives Bild vom Unternehmen entwickeln. Die Broschüren sind ein geeignetes Material, um durch Inhaltsanalyse und Bildanalyse die „Selbstkonzeption“, das Image, auf das die Unternehmensleitung abzielt, zu beschreiben (ähnlich in Langer et al. 2009, 109 ff.).

Inhaltlich fallen zwei übergreifende Schlagworte auf: „Kundenkommunikation“ und „Wertschätzungsmanagement“. In diesen Begriffen zentriert sich das Anliegen des Unternehmens. „Kundenkommunikation“ als simpler Überbegriff für die Aufgabenvielfalt des Omnichannel-Centers und „Wertschätzungsmanagement“, gemeint als qualitatives Alleinstellungsmerkmal, das sowohl nach außen als auch nach innen die Corporate Identity prägt.

Zusätzlich wurden mir zwei Ausdrücke von PowerPoint-Präsentationen übergeben. Es handelt sich um Vorlesungsunterlagen und eine Unternehmenspräsentation. Bei beiden Materialien kann davon ausgegangen werden, dass sie zur Außendarstellung des Unternehmens genutzt werden. Die Vermittlung der Corporate Identity nimmt hier – wie in den übrigen Broschüren – einen hohen Stellenwert ein, erkennbar an der inhaltlich ausführlichen Darstellung von Fragen zum Selbstverständnis, zur Arbeitsatmosphäre und zur Besonderheit der angebotenen Dienstleistung („Unique selling point“). Während der Beobachtungsphase fiel auf, dass PowerPoint-Präsentationen im Unternehmen häufig zur Wissenskommunikation genutzt werden, ausgewählte Folien und Ausdrücke wurden v. a. in den Gesprächen mit LPe und GF verwendet (zur Bedeutung von PowerPoint-Folien in der Wissenskommunikation siehe Schnettler / Knoblauch 2007).

<b>Nr.</b>	<b>Titel</b>	<b>Adressiert an</b>	<b>Inhaltsbeschreibung</b>
7	Call und Contact Center im Direktmarketing	Studierende der Bayerischen Akademie für Werbung & Marketing	Call-Center-Dienstleistungen allgemein, Qualitätsmessung, Einbindung der Dienstleistungen ins Direktmarketing, Recht, Steuerung von Kampagnen, Content Marketing
8	Wertschätzungsmanagement macht Kundendialoge einzigartig	Auftraggeber/innen	Unternehmensgruppe, Definition Wertschätzungsmanagement, Dienstleistungsangebot, Qualitätsentwicklung

*Tabelle 2: Ausdrücke von PowerPoint Präsentationen*

### **3.3.3 Gesprächsdaten**

Unter den oben erläuterten Bedingungen wurden am 19.11.2014 sowie am 04. und 05.03.2015 Gespräche zwischen Agent/inn/en und mittleren Führungskräften aufgezeichnet. Nachfolgend sollen die internen Vorgaben und Vereinbarungen im Unternehmen erläutert werden, die für diese Gespräche gelten. Es wird in den Beschreibungen zwischen Zahlengesprächen und den Coachings unterschieden. Zahlengespräche dauern etwa 10 bis 20 Minuten, sie geben den Agent/inn/en eine Rückmeldung zu quantitativen Daten der Telefonie, z. B. zur durchschnittliche Bearbeitungsdauer pro Anruf oder die Pausenzeit. Coachings finden etwa halbjährlich statt und behandeln eher qualitative Aspekte der Telefonie, wie den Umgang mit Beleidigungen oder mit technischen Problemen am Arbeitsplatz.

Die Zahlengespräche werden von Teamleiter/inne/n geführt, deren Arbeitsplatz sich in unmittelbarer Nähe zu den Agent/inn/en befindet und die als tägliche Ansprechpersonen zu Verfügung stehen. Teamleiter/innen werden typischerweise innerhalb des Omni-Channel-Centers ausgebildet. In den Schulungsunterlagen zur Ausbildung der Teamleiter/innen wird die „Kommunikation von Kennzahlen“ als wichtig angesehen, weil „sie die Transparenz fördern“, „zu einem höheren Verständnis der Mitarbeiter für die Zusammenhänge im Projekt führen“, „bei positivem Verlauf die Motivation steigern“ und zudem „Leistungstiefs und deren Auswirkungen aufzeigen“ können. Es werden nur ausgewählte Kennzahlen im Gespräch thematisiert, diese sollen „wesentlich“ sein („nicht zu viele!“). Verlangt wird nach einer übersichtliche[n] grafische[n] Darstellung der täglichen Zielerreichung. Die Zusammenhänge der Kennzahlen sollen erläutert werden, „z. B. in einem Teammeeting“. Die Zahlengespräche dienen der „individuellen Einbeziehung“.

In der ersten Erhebungsphase am 19.11.2014 sagte eine Mitarbeiterin im Bereich Personalentwicklung, die selbst Mitarbeitergespräche durchführt, dass die Zahlengespräche zwei Ziele verfolgten. Zum einen gebe es projektinterne Ziele, zum anderen projektunabhängige/„eigene“ Kennzahlen – beide sollten den Agent/inn/en bekannt sein. Pro Woche

teile sie Agent/inn/en vier ausgewählte Kennzahlen dafür zusätzlich auf einem Blatt mit. Der Abruf der AHT-Kennzahlen erfolge einmal im Monat.

Die Coachings fanden zum Zeitpunkt der Erhebung im Abstand mehrerer Monate statt, dauerten rund 40 Minuten und wurden von Mitarbeiter/inne/n der Abteilung Personalentwicklung durchgeführt. In der zweiten Erhebungsphase gab die Leiterin der Personalentwicklung dazu an, dass die Coaches einerseits die Ausbildung zum Kommunikationskurs der IHK durchlaufen haben und außerdem eine interne Ausbildung in den Projekten durchlaufen. Dabei bekamen sie in der Ausbildung eine/n Mentor/in. Diese/r war nicht unbedingt Teil desselben Projektes, sondern konnte auch für leicht abweichende Aufgaben der Personalentwicklung zuständig gewesen sein. Da die Coaches aus einer anderen fachlichen Einheit bzw. Abteilung als die Agent/inn/en stammen, ergab sich zusätzlich zum hierarchischen Unterschied eine größere Distanz zwischen den Gesprächsteilnehmer/inne/n. Die „Coaches“ leiteten Veranstaltungen zur Einarbeitung und Weiterbildung der Agent/inn/en. Zur Qualitätssicherung wurde das Mentoring im Coach-the-Coach auch nach der Einarbeitung fortgeführt, dafür finden 1- bis 2-mal jährlich Veranstaltungen statt. Die einmal jährliche Überprüfung der Coaches war Bestandteil der Zertifizierung nach ISO 9001. Ein System zur Beurteilung der Führungskräfte (auch durch Angestellte) war zum Zeitpunkt der Erhebung gerade in Planung. Coaches wurden intern rekrutiert, die Auswahl erfolgte über ein Assessment Center (= Beurteilungsinstrument der Personalauswahl). Die Auswahl war nicht an die Dauer der Betriebszugehörigkeit gebunden. Als Voraussetzung galten hohe Sozialkompetenz, die Akzeptanz im Team, gute Fähigkeiten in der professionellen Telefonie und in Rhetorik, hohes Auffassungsvermögen und Leistungsbereitschaft. Häufig arbeiten Teamassistent/inn/en und Teamleiter/innen ebenfalls als Coaches.

Die Qualitätssicherung durch die Normen DIN EN ISO 9000 und 9001 wurde in verschiedenen Gesprächen thematisiert. Die erwähnte Sicherung der Coachingsqualität liegen grundlegende Anforderungen an Führungskräfte zugrunde, die Dienstleistungsqualität beeinflussen – gegenüber dem/der Kunden/Kundin, den Angestellten und dem Unternehmen. Qualitätsmanagement nachweisen zu können, ermöglicht gegenüber Auftraggebern und anderen Anspruchsgruppen Profilierung und schafft Vertrauen (vgl. Bruhn 2016, 366).

Für Coachings gilt nach der LPe der Grundsatz: „Du mit meiner Unterstützung“. Normalerweise wurden Coachings unangekündigt durchgeführt, was für die Aufnahme der Gespräche nicht möglich war. Zur Ankündigung und dem Einholen der Unterschrift kam außerdem ein unüblicher Raumwechsel. Beim ersten Erhebungstag fanden die Coachings in einem anderen Besprechungsraum statt, als es normalerweise üblich gewesen wäre.

Eine Mitarbeiterin, die als Teammanagerin für ein Projekt der Bestandskundenbetreuung zuständig ist, gab an, dass sie die Side-by-side-Situation beim Coaching als gute Möglichkeit zur unmittelbaren Rückmeldung empfinde (sowohl von ihr als Führungskraft an Angestellte als auch umgekehrt). Die Coachings seien unangekündigt, etabliert bei allen Angestellten und basierten auf gegenseitigem Vertrauen. Zur Qualitätssicherung werde in den Coachings Kritik geäußert, die mit Hilfe der „Sandwich-Methode“ formuliert sein solle. Tadel/Kritik werde gerahmt von positiven Bewertungen. Ein anderer Coach desselben Projektes gab an, diese Methode nicht immer zu verwenden. Er unterscheide das Feedback in Stärken und Potenziale – beides solle sich im Coaching die Waage halten,

auch wenn die „Potenziale“ – Fehler des/der Agent/in – überwogen hätten. Abgeschlossen würden Coachings seiner Angaben nach mit einer Zielvereinbarung in der „Ich-Form“, die im Präsens formuliert werden solle. Außerdem werde das Entwicklungstagebuch ausgefüllt (es liegt vor). Sollten sich die Zielvereinbarungen mehrfach wiederholen, werde eine „besondere Thematisierung“ nötig. Es sei üblich, sich in den Coachings zu duzen (was sich offenbar in den Projekten stark unterscheidet, in den aufgezeichneten Coachings wird auch gesiezt). Seine Aufgabe als Coach sehe er auch darin, „den Freund zu spielen“. V. a. bei Problemen und Widerständen werde die „Hierarchie genutzt“. Generell stellte auch er den freundschaftlichen Umgang zwischen mittleren Führungskräften und Agent/inn/en heraus.

Zahlengespräche und Feedbacks sind Mittel der Qualitätssicherung im Call-Center. Sie werden zu unterschiedlichen Zwecken eingesetzt und haben unterschiedliche formale Rahmungen. Außerdem gibt es Unterschiede in der sprachlichen Ausgestaltung in den einzelnen Projekten bzw. Teams. Diese sollen hier nicht weiter dargestellt werden. Während der Erhebungsphase hatte das Unternehmen gerade begonnen die Qualität der professionellen Telefonie durch eine neue Ausrichtung von Schulungen und Bewertungskriterien zu verändern. Der Aspekt der Dialogizität sollte in der professionellen Telefonie gestärkt werden. Damit rückte die alleinige Fokussierung auf den/die Agent/in in der Beurteilung zurück hinter die umfassende Betrachtung der Situation, des Dialogs und der Projektanforderungen [vgl. Marketingpräsentation Dialogqualität 3.0]. Als Folge dieser fachlich-inhaltlichen Neuausrichtung der Telefonie entstand ein erhöhter Schulungs- und Betreuungsaufwand durch die mittleren Führungskräfte.

Es kann festgehalten werden, dass das Unternehmen einen großen zeitlichen Aufwand in den direkten Eins-zu-eins-Dialog mit den Mitarbeitenden investiert. Die aufgebrauchten Ressourcen (Räume, Zeit der Führungskräfte und Angestellten) sind aus betriebswirtschaftlicher Perspektive nicht unerheblich. Es kann davon ausgegangen werden, dass an die Ziele – vorrangig die Verbesserung der Telefonie, nachrangig die Verbesserung der Mitarbeiterbindung – hohe Erwartungen verbunden sind.

Es wurden vier Coachings und sieben Zahlengespräche – insgesamt elf Mitarbeitergespräche – aufgezeichnet. Zahlengespräche sind als zeitlich kürzer veranschlagt als Coachings, wodurch die Gesprächsdauer im Korpus stark schwankt. Die Angaben können der folgenden Tabelle entnommen werden.

<b>Aufnahme</b>	<b>Aufnahmetag</b>	<b>Beteiligte</b>	<b>Länge in min:sek</b>
C 01	09.11.2014	TL 02, A 05	45:32
C 02	09.11.2014	TL 02, A 06	41:23
C 03	05.03.2015	TL 04, A 10	35:01
C 04	05.03.2015	TL 04, A 11	30:15
ZG 01	09.11.2014	TL 01, A 01	19:14
ZG 02	09.11.2014	TL 01, A 02	16:51
ZG 03	09.11.2014	TL 01, A 03	07:25
ZG 04	09.11.2014	TL 01, A 04	12:01
ZG 05	04.03.2015	TL 03, A 07	14:06
ZG 06	04.03.2015	TL 03, A 08	14:23
ZG 07	04.03.2015	TL 03, A 09	27:00

*Tabelle 3: Übersicht Gesprächsdauer Gesamtkorpus*

Die Gespräche fanden jeweils in einem separaten Besprechungsraum statt, der den Agent/inn/en, die bereits ausreichend lang im Unternehmen arbeiten, v. a. von vorherigen Coachings bekannt sein kann. Für diesen Gesprächsanlass werden regelmäßig Besprechungsräume verwendet, während Zahlengespräche normalerweise in den Arbeitsräumen der Agent/inn/en stattfinden. Für die Zahlengespräche war der Raumwechsel somit eine deutliche Minderung der Authentizität durch die Erhebung.

<b>Codierung</b>	<b>Geschlecht</b>	<b>Altersstufe</b>	<b>Positionsbezeichnung im Unternehmen</b>	<b>Beschäftigt seit</b>
TL_G01	w	25 – 35	Teammanagerin	01.04.2012
TL_02	w	25 – 35	Personalentwicklerin	02.05.2006
TL_03	w	45 – 55	Bereichsleitung	01.09.1997
TL_04	w	35 – 45	Personalentwicklerin	03.06.2006
A_01	w	35 – 45	Call-Center-Agentin	2012
A_02	w	25 – 35	Call-Center-Agentin	01.2014
A_03	w	35 – 45	Call-Center-Agentin	2005
A_04	m	25 – 35	Call-Center-Agent	2012
A_05	w	25 – 35	Call-Center-Agentin	15.07.2014
A_06	w	55 – 65	Call-Center-Agentin	10.10.2011
A_07	w	55 – 65	Teleagentin	01.04.2000
A_08	m	45 – 55	Call-Center-Agent	14.04.2014
A_09	w	55 – 65	Call-Center-Agentin	03.2012
A_10	m	35 – 45	Call-Center-Agent	2014
A_11	w	25 – 35	Call-Center-Agentin	28.10.2014

*Tabelle 4: Codierung und demografische Angaben der Gesprächsbeteiligten*

Alle Führungskräfte waren weiblich, von den Angestellten waren wenige männlich. Auffallend ist, dass zum Zeitpunkt der Erhebung fast die Hälfte der Agent/inn/en erst seit einem Jahr oder weniger im Unternehmen beschäftigt waren. Erfragt wurde außerdem die Erstsprache („Muttersprache“), hier gaben alle an den Gesprächen Beteiligten ausschließlich Deutsch an. Die unterschiedliche Form der Angaben zur Beschäftigungsdauer ergaben sich aus der Möglichkeit zur freien Angabe in einem Formular. Die Bezeichnung von A\_07 ist zu erklären, sie hatte im Team keine anderen Aufgaben als die restlichen aufgezeichneten Kolleg/inn/en. Die Angaben wurden jeweils kurz vor den aufgezeichneten Gesprächen schriftlich gemacht.

## 4 Methoden und Verfahren der empirischen Untersuchung

### 4.1 Vorüberlegungen und Anknüpfungspunkte: Methoden zu Erforschung von Gesprächen in der Sprechwissenschaft

Die Analyse von Gesprächen und die Möglichkeiten der didaktischen Verbesserung von Gesprächsverhalten sind immanenter Bestandteil sprechwissenschaftlicher Gesprächsrhetorik. Diese wird von Geißner beschrieben als „Theorie und Didaktik von Formen, Strukturen und Funktionen von Gesprächen in gesellschaftlichen Situationen“ (Geißner 1996, 953). Sie stützt sich auf empirische Beschreibungen in unterschiedlichen Anwendungsfeldern und leitet daraus „kommunikativ-funktionale Normen“ (Bose 2006, 50) ab. „Die Kritik von Gesprächsprozessen ist also wesentlicher Bestandteil sprechwissenschaftlicher Gesprächsrhetorik“ (ebd.). Spezifisch für sprechwissenschaftliche Rhetoriktheorie (und deren Entwicklung) ist die Einbindung in Theorie-Traditionen sowie die „Diskussion gesprächsrhetorischer Verfahren im Spannungsfeld von Funktionalität und Ethik“ (Bose 2006, 57). Dazu kommt eine grundlegende Anbindung an die Didaktik (Gesprächserziehung), die geprägt ist durch einen normativ-kritischen Anspruch und die „Rezeption, Anwendung und Weiterentwicklung von Lehrkonzepten aus Erziehungswissenschaft und Erwachsenenbildung“ (ebd., 58). Bose stellt fest, dass Untersuchungen authentischer Gesprächsprozesse mit repräsentativer Datenbasis ausgesprochen rar seien (vgl. ebd., 53), dies hat bis heute seine Gültigkeit. Generell sind sozialwissenschaftliche Methoden fester Bestandteil empirischer Forschung in der Sprechwissenschaft (vgl. Bose / Stock 2013, 25). Die Erforschung von Gesprächen in der Wirtschaft hat in der Sprechwissenschaft jahrzehntelange Tradition und basierte häufig nicht auf empirischen Daten, wie in Abschnitt 1.2.1 dargestellt.

Als Besonderheiten gesprächsrhetorischer Analysen in der Sprechwissenschaft geben Bose / Hannken-Illjes (2021) stärkere multimodale Ausrichtung im Vergleich zu gesprächslinguistischen Arbeiten an. Es werden besonders stimmlich-artikulatorische sowie körperliche Mittel systematisch analysiert (Bose / Hannken-Illjes 2021, 518). Heilmann (2002, 10) hebt hervor, dass sprechwissenschaftliche Gesprächsuntersuchungen durch die Konversationsanalyse in Bezug auf Fragen zur Gesprächsorganisation profitieren können. Was die Gesprächsanalyse der Sprechwissenschaft insgesamt biete und zu erforschen ermögliche, ist die „spezifische Fokussierung des intersubjektiven Bezuges der sprechenden Menschen mit den hörenden und den daraus resultierenden sozialen Auswirkungen“ (ebd., 11). Die para- und extraverbale Mittel sollen nach Heilmann bei einer solchen Untersuchung keineswegs nachrangig behandelt werden. Generell ermögliche die Gesprächsanalyse einer „problemorientierten, prozessual ausgerichteten Forschung von Verständigungsmöglichkeiten in Gesprächen soziokulturelle Dimensionen [zu, A.V.] eröffnen, die in ihren Auswirkungen auf die Kommunikationsfähigkeit der Gesprächsbeteiligten“ (ebd., 12) zielt. Sie stellt fest, dass der Sprechwissenschaft nahezu entgangen ist, dass linguistische Gesprächsforschung para- und extraverbale sowie interaktionale Aspekte erforscht (vgl. ebd., 1). Die sprechwissenschaftliche Gesprächsforschung beschreibt sie in diesem Zusammenhang als zögerlich (ebd.). In den vergangenen Jahrzehnten hat sich die Verwendung beschreibender, analytischer Verfahren aus der Linguistik in der sprechwissenschaftlichen Rhetorikforschung etablieren können (vgl. u. a. Baldauf

2002; Schwarze 2003; Schwarze et al. 2014), hinzu kommen methodische Überlegungen, die auf Anwendung in beiden Fachbereichen abzielen (vgl. Schwarze 2014, 163).

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass explizite, ausgearbeitete Formen einer sprechwissenschaftlichen Gesprächsanalyse bislang fehlen. Diesen Äußerungen kann heute nur noch teilweise zugestimmt werden, zumal es (wie oben beschrieben) fachübergreifende methodische Reflexionen gibt. Pietschmann (2017a) hat „methodische Zugänge zur Untersuchung des Miteinandersprechens“ (ebd. 342) zusammengetragen und im Forschungsfeld der professionellen Telefonie exemplarisch angewendet (vgl. ebd. 156 ff.). Damit gelang die „Ableitung und Erweiterung des Methodenkanons zur Untersuchung von Gesprächen, der über das Forschungsfeld der professionellen Telefonie hinaus, für die sprechwissenschaftliche Rhetorik-Forschung von Interesse sein dürfte“ (ebd. 342).

Zur Erforschung innerbetrieblicher Gespräche hat Bartsch vor über 20 Jahren angeregt ethnomethodologische Beschreibungen sowie beobachtende Teilnahme zu nutzen (vgl. Bartsch 1994, 34 f.). Er hebt hervor, dass Sprechwissenschaft traditionell die menschliche Kommunikation beschreibe, während die Linguistik Kommunikation im Berufsleben eher hinsichtlich der Grammatik und der Fachsprache erforscht (vgl. ebd., 17). Die oben erwähnten aktuellen Forschungsarbeiten aus der Sprechwissenschaft, die gesprächsanalytische Methoden anwenden, berufen sich darin häufig auf den ethnomethodologischen-konversationsanalytischen Ansatz, wie er von Deppermann (2001, 2013) beschrieben wurde. Der Begriff der „ethnografischen Gesprächsanalyse“ geht zurück auf Schwitalla (1986). Die Charakteristika und die Anwendung im vorliegenden Forschungsvorhaben sind in Kapitel 4.3.1 beschrieben.

Da sich die Sprechwissenschaft als interdisziplinäres Fach versteht, „deren Stärken gerade darin bestehen, Methoden und Ansichten verschiedener Teilfächer zu berücksichtigen“ (Kranich 2015, 13), ist die hier vorgenommene Kombination linguistischer und sozialwissenschaftlicher Methoden keineswegs ungewöhnlich. Für die sprechwissenschaftliche Phonetik beschreiben Hirschfeld / Stock (2016, 11) einen typischen Mix aus geistes- und naturwissenschaftlichen Methoden, der Gegenstandsbereich überschneidet sich zum Teil mit der Gesprächsforschung. (Zum Methodenpluralismus bei der Erforschung gesprochener Sprache in der Sprechwissenschaft auch Allhoff 1975, 16 f.). Die enge Verknüpfung von Forschungsmethoden und -zielen zwischen der Sprechwissenschaft und benachbarten Disziplinen zeigt sich unterdessen in zahlreichen Forschungsk Kooperationen (bspw. bei Pietschmann 2017; Schwarze / Konzett 2014; Merrill 2016).

## **4.2 Datenerhebung**

### **4.2.1 Ethnografische Feldnotizen und Interviews**

Ethnografie ist eine historisch gewachsene kulturwissenschaftliche Erkenntnishaltung, die nicht auf die Beschreibung ganzer Ethnien abzielt, sondern analytische Einheiten zwischen den Individuen der Biographieforschung und den Bevölkerungen der Demographie als Gegenstand wählt (vgl. Breidenstein et al. 2015, 31 f.). Die Verbindung der Ethnografie mit gesprächsanalytischen Forschungszielen hat sich in den vergangenen Jahren etabliert.

Diese Forschungsstrategie richtet sich darauf „Interaktionsereignisse in ihren natürlichen Kontexten authentisch zu erfassen“ (Spranz-Fogasy / Deppermann 2001, 1007). Die so gewonnenen Daten können „in spezifischerer Weise genutzt werden, um gesprächsanalytische Hypothesen zu entwickeln, Verständnislücken zu füllen oder Interpretationen zu erweitern“ (ebd., 1010). Diese Formen der „Kontextualisierung“ wurden erstmals 1955 durch die „Palo Alto Group“ angewendet und insbesondere durch John Gumpertz weiter ausgeführt (vgl. Heritage 2001, 910). Beim gesprächsanalytischen Zugang zu Organisationen ist es Aufgabe der ethnografischen Verfahren die rational geplanten, statischen Ordnungen, die die Organisation prägen, zu erfassen. Es muss beachtet werden, dass diese die Interaktionen in unterschiedlichem Maße determinieren bzw. verursachen (vgl. Habscheid 2001, 1690). Nötig für eine kompetente Datenerhebung, -analyse und -validierung sind „das Lernen kulturspezifischer Interaktions- und Interpretationsregeln als Voraussetzung für die Perspektivübernahme sowie die Bereitschaft, das eigene Vorverständnis in Frage zu stellen und offen zu sein“ (Spranz-Fogasy / Deppermann 2001, 1010). Dieses Vorverständnis existiert bei der Annäherung an den Gegenstand und leitet das Erkenntnisinteresse, es kann daher als Rahmen für die Forschung und Konzeptentwicklung nur „in Grenzen flexibel“ (ebd.) gehalten werden.

*„Hinzu kommt, daß [sic!] ethnographische Forschung vor der Aufgabe steht, die Perspektive der Untersuchten vermittelt des Verstehens des Forschers zumeist kulturfremde, fachwissenschaftliche RezipientInnen zu übersetzen.“ (ebd.)*

Außerdem hilft das erworbene Feldwissen dem/der Forscher/in die Analyseerkenntnisse zu validieren. Dabei dient die Feldkenntnis dazu, „untypische Fälle und besondere Randbedingungen zu erkennen“ (vgl. ebd., 1011). Möglich ist, dass der/die Forscher/in seine Ergebnisse den Untersuchten zur Ratifizierung und Kommentierung vorlegt. Dieses Verfahren ist umstritten, insbesondere aufgrund der Abhängigkeit von der Selbstreflexion der Untersuchten. Es könne eine „Möglichkeit der Erweiterung von Erkenntnisperspektiven darstellen“ (ebd.).

Generell sollte dazu eine holistische ethnografische Forschungsstrategie angewendet werden, deren zentrale Aufgabe zunächst im Feldzugang besteht (vgl. ebd., 1008). Insbesondere bei der Forschung in Institutionen ist die Einführung über ein Mitglied bzw. eine/n Vertraute/n fast unverzichtbar. Die soziologische Ethnografie hat sich früh Feldern zugewandt, die durch mächtige Gruppen belegt werden – bspw. Unternehmensleitungen. Breidenstein et al. (2015) stellen fest, dass Organisationen über „eine breite Palette von Praktiken“ (ebd., 51) verfügen um sich des „Beforscht-Werdens“ zu erwehren. Persönliche Beziehungen erleichtern den Feldzugang, ermöglicht wird er über die sog. „Gatekeeper“, die Schlüsselpersonen in einer Einrichtung, von denen die Ethnografen die offizielle Erlaubnis zum Aufenthalt erhalten (vgl. ebd., 52). Zusätzlich erleichtern „Sponsoren“ (Förderer eines Forschungsprojektes, die mit die/der Ethnografen sympathisieren) und „Patrone“ (geachtete Vertrauenspersonen der Feldteilnehmer) den Zugang für den/die Forschende/n.

Über längere Aufenthalte im Feld oder über „Initiationsriten“ wird der Vertrauensaufbau ermöglicht. Kontrollängste oder Selbstdarstellungsbedürfnisse der Untersuchten stehen dem stark entgegen (vgl. Fogasy / Deppermann 2001, 1009). Der „Grad der Involviertheit und Einflußnahme [sic!]“ (ebd.) des/der Forscher/in kann unterschiedlich gehandhabt werden, eine völlige „Unbeeinflussung“ benötigt nicht zwingend als Ziel zu gelten. Zu

den klassischen Instrumenten der Dokumentation zählen die Feldnotizen. Deren einfache technische Ausstattung, Stift und Papier, ermöglichen zugleich leichte Einsatzmöglichkeiten – v. a. da sie die Situation nur wenig beeinflussen (vgl. Breidenstein et al. 2015, 86). Andere Aufzeichnungen, wie Audioaufnahmen, können ergänzt werden, z. B. um visuelle Eindrücke. Darüber hinaus können sie Aspekte der Langzeitperspektive festhalten. Erst durch die Notiz werden aus Erlebnissen und Erfahrungen Daten. Sie sind das „Gedächtnis des Forschungsprozesses“ (ebd., 87) und sollten möglichst bald nach der Beobachtung und Teilnahme oder nach Gesprächen angefertigt werden. Das Aufschreiben selbst ist, das meist als hastige Notiz stattfindet, ein Rückzug aus der Praxis und zugleich ein Bruch mit den anderen Teilnehmern, der die eigene Fremdheit im Feld manifestiert.

Die Autoren verwenden hier den Begriff der „teilnehmenden Beobachtung“ um die Involviertheit des/der Forschenden im Feld auszudrücken und heben die Notwendigkeit einer weiten, unfokussierten Beobachtung hervor (vgl. ebd. 89). Diesem Paradigma wurde in der Erhebungsphase der vorliegenden Arbeit entsprochen. Der Begriff der teilnehmenden Beobachtung wird von der Qualitativen Sozialforschung vorrangig für längere Beobachtungsphasen verwendet, in der Regel zwischen mehreren Wochen bis Monate (vgl. Reichertz 2016, 205). Ziel dabei ist, es als Forschende/r „aus der Perspektive des anderen die Welt zu sehen oder besser: seine Welt zu sehen“ (ebd.). Beobachter/innen bleiben als solche erkennbar und nehmen am Geschehen im Feld teil. Diese Anforderungen kann die vorliegende Erhebung nicht gerecht werden. Zum einen, weil der Erhebungs- bzw. Beobachtungszeitraum deutlich kürzer ausfiel. Zum anderen, weil eine echte Involviertheit, bspw. als Mitarbeiterin, nicht gegeben war. Ich als Forscherin blieb exponiert als solche – was unter Anbetracht des Forschungsziels zugleich den Vorteil bedeutet, die Selbstdarstellung des Unternehmens gegenüber einer Besucherin erfahren (und dokumentiert) zu haben. Die ethnografische Analyse stellt diesen exponierten Blickwinkel in den Vordergrund. Während die erhobenen Audiodaten (vgl. 2.2.2) den Anspruch der Quasi-Authentizität erheben.

Breidenstein et al. (2015) verweisen darauf, dass ethnografische Interviews (etwa zu Bedeutungserklärungen), informelle Gespräche und Dokumentenanalyse ergiebige Feldwissen liefern bzw. dokumentieren können (vgl. ebd.). Alle diese Formen wurden in der vorliegenden Arbeit angewendet. Für die Interviews ist hervorzuheben, dass die Befragten nicht allein über ihr Wissen bzw. persönliche Erfahrungen Auskunft gaben, sondern als Experten für das Unternehmen und somit das Feld gelten sollen. Sie entsprechen damit dem Status eines Experten/einer Expertin wie Meuser / Nagel (2002, 73) es definieren:

*„Als Experte wird angesprochen, wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt.“ (ebd.).*

Für Organisationen wie Wirtschaftsunternehmen heben Meuser / Nagel hervor, dass Expert/inn/en nicht zwangsläufig auf oberster Ebene, sondern häufiger auf zweiter und dritter Ebene anzutreffen sind (vgl. ebd. 74). Für die vorliegende Studie wurden deshalb Entscheidungsträger auf unterschiedlichen Hierarchiestufen (vom Geschäftsführer bis zum/r Team- und Projektleiter/in) berücksichtigt. Die Expert/inn/en fungieren zugleich „als Zugangsmedium zur Organisation und als deren Repräsentant“ (Przyborski / Wohlrab-Sahr 2014, 119).

Bei den in 2.2.2 beschriebenen Audioaufnahmen wurde zusätzlich das Setting der einzelnen Aufnahme(n) dokumentiert. Dazu können bspw. Referenzumgebungen oder Sitzordnungen festgehalten werden (vgl. ebd. f.; vgl. Deppermann 2001, 27f.). Außerdem wurden zur eigentlichen Aufzeichnung der Gespräche die „objektiven Daten“ (Datum, Uhrzeit, Dauer, Ort, Beteiligte) und „die wichtigsten soziodemographischen Angaben“ (Deppermann 2001, 24) notiert. Dazu gehören u. a. Alter, Geschlecht, Bildung und Beruf. Im Anschluss an die Aufnahme wurden erste Eindrücke zum Gespräch notiert. Diese sollen möglichst unreflektiert wiedergeben „was auffiel, gestört oder irritiert hat“ (vgl. ebd., 28).

#### **4.2.2 Audioaufzeichnung**

Wie in 2.2.1 beschrieben, stellen Audioaufnahmen eine wichtige Ergänzung der ethnografischen Dokumentation und Beschreibung dar. Um dem Untersuchungsziel gerecht zu werden, sind authentische Aufnahmen nötig. Deppermann / Schütte (2008, 182) und Deppermann (2001, 24) formulieren für die Audiodaten zwei Anforderungen: Sie sollen gute technische Qualität aufweisen und möglichst natürliche Gespräche aufzeichnen. Es stehen „‘Aufnahmequalität‘ und ‚Natürlichkeit‘ [...] prinzipiell in einem Spannungsverhältnis“ (ebd., 25), denn wenn ein hoher Aufwand für die Datenqualität betrieben wird, können diese Maßnahmen umso störender für die Aufgezeichneten sein. Wie stark der Einfluss der Aufnahme selbst auf die Authentizität der Daten ist, kann durch ethnografische Feldkenntnisse eingeschätzt werden (vgl. Deppermann / Schütte 2008, 182). In den vorliegenden Aufnahmen tauchen Verweise auf die Aufnahmesituation v. a. beim Einstieg in die Gespräche auf. Dies gilt als nahezu „typisch“ für Gesprächsaufzeichnungen und muss sie deshalb nicht zu unbrauchbaren Daten machen, da sich in den meisten Fällen „die Aufmerksamkeit für die Tatsache, aufgenommen zu werden, bereits nach einigen Minuten rapide abnimmt“ (Deppermann 2001, 25).

Deppermann (2001, 26) empfiehlt einige Fragen vor dem eigentlichen Aufzeichnen zu klären, dazu zählt die Entscheidung für Video- oder Audioaufzeichnungen. Videoaufzeichnungen haben in den letzten Jahren stärkere Bedeutung für die Interaktionsforschung und Gesprächsanalyse gewonnen (vgl. Bose 2003; Schwarze 2014a), u. a., weil die technischen Voraussetzungen für die Videoaufzeichnung und -aufbereitung stetig komfortabler geworden sind. Sie bedeuten, bis heute, die Gesprächshandlungen deutlich invasiver mit zu beeinflussen, was zur Verzerrung des Interaktionshandelns führen kann (vgl. Deppermann 2001, 25). Darüber hinaus hätte das stärkere Gefühl „beobachtet zu werden“ auf wenig Akzeptanz bei den Interagierenden treffen können. Aus diesen Gründen wurde sich für die vorliegende Studie gegen Videoaufnahmen entschieden.

Eine weitere Frage, die vor Beginn der Aufzeichnung geklärt sein soll (vgl. ebd., 26), ist das Bedienen des Aufnahmegeräts. Es wurde hier der Weg der geringsten Invasion gewählt, ich war während der Aufzeichnungen nicht anwesend, sondern wartete vor dem Raum, in dem das Gespräch stattfand. Einen negativen Einfluss auf die Gesprächsqualität hatte dies nicht (vgl. ebd.). Es bestand die Möglichkeit, dass die Beobachteten das Gerät zwischendurch abschalten. Dies war zweimal der Fall, als eine authentische Aufnahme eines Call-Center-Telefonats während des Auswertungsgesprächs eingespielt wurde. Da mir diese Daten nicht zur Verfügung gestellt werden sollten, hat die Teamleiterin vorm Abspielen des Telefons das Aufnahmegerät ausgeschaltet.

Insgesamt wurde durch diese Maßnahmen versucht die Authentizität, die „Natürlichkeit“, der Gesprächsdaten zu gewährleisten. Dementgegen wirkten einige organisatorische Maßnahmen, auf die ich kaum Einfluss nehmen konnte. Dazu zählen die Verlegung in einen Raum, der sonst nicht für die Auswertungsgespräche genutzt wird (allerdings eine bessere Aufnahmequalität ermöglichte). Außerdem haben Vorgesetzte den Teamleiter/innen und Coaches die Aufnahmen mit einer gewissen Kontrollmöglichkeit angekündigt – zum Teil auch um den teilnehmenden Agent/-inn/en die Nervosität zu nehmen (es ginge schließlich nicht um sie), zum anderen möglicherweise um von den Teamleiter/innen und Coaches ein unternehmensnahes und normgerechtes Gesprächsverhalten im Voraus einzufordern. Diese Information erging zunächst ohne mein Wissen, wurde unmittelbar vor Aufzeichnungsbeginn bei der Ankunft der Beobachteten wiederholt.

Zur Sicherung einer hohen Datenqualität wurden diverse Maßnahmen ergriffen. Die Aufnahme selbst wurde mit einem digitalen Aufzeichnungsgerät der Marke Edirol by Roland, Modell R-09 vorgenommen, die Dateien liegen im Wave-Format vor und umfassen 1,19 GB. Das Gerät wurde während der Aufnahme auf den Tisch gelegt, möglichst zwischen den beiden Gesprächsteilnehmer/inn/en, jedoch nicht so nah bei Ihnen, dass es Gesten oder das Verwenden der Ausdrucke und Unterlagen hätte behindern können. Nachteil dieser Position sind teilweise starke Lautstärkeunterschiede, sobald das Gerät näher an einer/einem Sprecher/in lag und der/die jeweils andere dadurch aufgezeichnet wurde. Außerdem sind die Geräusche des Papiers und Bewegungen von Uhren und Schmuck auf dem Tisch laut auf den Aufzeichnungen zu hören.

Neben den technischen Aspekten entscheiden Vollständigkeit und damit Länge der Aufzeichnung über deren Qualität (vgl. Deppermann / Schütte 2008, 183). Dazu empfehlen Deppermann / Schütte (ebd.) das Aufnahmegerät zu starten „wenn Teilnehmer den Raum betreten, beim ersten Austausch von Begrüßungen oder während man sie über die Aufzeichnung informiert“ (ebd., 183 f.). Dies war bei der vorliegenden Erhebung nicht möglich, das Gerät wurde erst im Raum gestartet, in dem das Auswertungsgespräch stattfand, nachdem sich alle Teilnehmenden gesetzt hatten. Die Aufnahmen beginnen damit fast einheitlich mit meiner Verabschiedung aus dem Raum. Für das Ende der Aufzeichnung empfehlen Deppermann / Schütte (ebd., 184) die Aufnahme nicht abzubrechen bis die Sprecher/innen den Raum verlassen um die „fringes“ (ebd.) (dt. Ränder, Saum) bzw. die Nachverbrennungen (vgl. Schwitalla 2006) mit aufzuzeichnen. Dies gelang bei den meisten Aufnahmen.

Entsprechend der gesetzlichen Vorgaben (vgl. § 201 StGB „Verletzung der Vertraulichkeit des Wortes“) ging den Erhebungen die schriftliche Information über die Aufzeichnung, Speicherung und Verwendung der Audiodaten an die Beobachteten voraus. Die unterzeichneten Zustimmungen verbleiben bei mir.

Zudem wurden unmittelbar vor den Gesprächen Metadaten der Beobachteten auf einem Fragebogen erfasst. Es handelte sich um soziodemographische Angaben: das Alter (gruppiert), das Geschlecht, die Muttersprache, der Beruf und die Dauer der Unternehmenszugehörigkeit. Zusätzliche „objektive Daten“ (Deppermann 2001, 24) wie Datum, Uhrzeit und Dauer des Gesprächs wurden notiert. Die Zuordnung zu den Beteiligten erfolgt durch Kürzel, die keine Rückschlüsse auf Namen ermöglichen.

Um höchstmögliche Anonymisierung zu ermöglichen, wurden die Daten erst nach der Unkenntlichmachung aller sensiblen Gesprächsstellen (Nennung von Namen, Marken, Orten usw. in den Gesprächen) aus dem Unternehmen transportiert. Dazu wurde an den betreffenden Stellen mit dem Programm Audacity Braunes Rauschen eingefügt und die ursprüngliche Aufnahme gelöscht. Während des Transports der Daten an die Universität Halle-Wittenberg waren sie chiffriert und passwortgeschützt abgespeichert.

### **4.3 Datenauswertung**

#### **4.3.1 Ethnomethodologische Gesprächsanalyse**

Die Analyse gesprochener Sprache in Institutionen ist seit rund 50 Jahren Gegenstand der Forschung. Nach der sogenannten pragmatischen Wende, die sich in der Sprachwissenschaft der 70er-Jahre vollzog, rückte das sprachliche Zeichen langsam in den Fokus wissenschaftlicher Forschung, wobei „der Umfang der methodologischen und sachlichen Umorientierung, den ein Sich-Einlassen auf gesprochene Sprache in ihrer Komplexität erfordern würde, [...] nicht einmal in Umrissen erkennbar“ (Ehlich / Rehbein 1986, 3) war. Die Verfahren der funktionalen Pragmatik, die zunächst für die „Analyse schulischer Kommunikation“ (ebd., 4) entwickelt wurde, wurde seiner Zeit als das „mit Abstand differenzierteste linguistische Kategorienraster“ (ebd.) beschrieben. Als elementar für mündliche Kommunikation in Institutionen wird die standardisierte Bearbeitung in wiederkehrenden Konstellationen beschrieben. Die sich daraus ergebenden Vermittlungszusammenhänge sollen als Gegenstand, nicht nur als „Rahmenelement“ oder „Kontextbedingung“, in die systematische Analyse mit einbezogen werden (vgl. ebd. 5f.).

Funktionale Pragmatik stellt den Zweck – das Ziel – sprachlichen Handelns in den Vordergrund (Brünner / Graefen 1994, 10). Dabei stellt dieser das „zentrale strukturierende Element sprachlicher Handlungsprozesse dar“ (ebd.). Theoretisch stützt sich diese Forschungsausrichtung auf die Sprechakttheorie, die Handeln durch Sprache beschrieben hat. Funktionale Pragmatik grenzt sich gleichzeitig von dieser ab. Betrachtet werden nun strukturierte Interaktionen statt allein die Sprecherseite wie bei Austin und Searle und größere Strukturen als „einzelne Sätze mit ihrer logisch-grammatischen Struktur“ (ebd., 11).

Für die Untersuchung der Auswertungsgespräche im institutionellen Kontext eines Unternehmens soll in dieser Arbeit bevorzugt die ethnomethodologische Gesprächsanalyse verwendet werden. Im folgenden Abschnitt wird erläutert, was diese Methode ist und wie sie funktioniert. Die Eignung der Gesprächsanalyse für die Beschreibung von Interaktionen in Organisationen wurde von Habscheid (2001, 1673) und Thörle (2004, 48 ff.) dargestellt.

Gesprächsanalyse „will wissen, wie Menschen Gespräche führen“ (Deppermann 2001, 9) und untersucht „nach welchen Prinzipien und nach welchen sprachlichen und kommunikativen Ressourcen Menschen ihren Austausch gestalten und dabei die Wirklichkeit, in der sie leben, herstellen“ (ebd.). Gegenstand der Analyse können Aufgaben der Beteiligten sein. Dazu zählen u. a. die Gesprächsorganisation, die Gesprächsthemen und -inhalte sowie die sozialen Beziehungen zwischen den Beteiligten (vgl. ebd., in Bezug auf Kallmeyer (1985)). Generell unterstellt die Gesprächsanalyse der sprecherischen Interaktion

eine Geordnetheit, „im Unterschied dazu konzentriert sich Gesprächsrhetorik auf die ‚Arbeit der Teilnehmer‘ und akzentuiert die Bedeutung ihrer Erfolgsorientiertheit“ (Kallmeyer 1996, 10). Im Zentrum der Analyse stehen die Gesprächspraktiken, die Art und Weise wie Gesprächsteilnehmende handeln um „Probleme und Ziele unterschiedlichster Art“ zu bearbeiten (Deppermann 2001, 10). Die Gesprächsanalyse stützt sich auf die Konversationsanalyse, erweitert deren Untersuchungsgegenstände um „‘inhaltlichere’ Interessen“ (ebd.) und bezieht ethnografische Daten (also Kontextwissen) in die Forschung mit ein. Im englischsprachigen Raum wird diese Weiterentwicklung auch als Applied Conversational Analysis bezeichnet (ten Have 2001, 3). Des Weiteren werden Verfahren der interaktionalen Soziolinguistik, der Discursive Psychology und der Grounded Theory aufgegriffen (vgl. Deppermann 2001, 10).

Die Gesprächsanalyse ist nicht als feststehender Methodenkanon, sondern eher als kreative Tätigkeit zu verstehen (vgl. ebd., 18). Der Forschungsprozess selbst verläuft interpretativ, es ergibt sich die Grundproblematik wie (vor-)strukturiert oder wie nah am Datenmaterial (authentisch) Forschende vorgehen können und sollen. Eine Offenheit gegenüber dem Datenmaterial ist höchst relevant, da die Gesprächsanalyse ein rekonstruktives Erkenntnisinteresse verfolgt (vgl. ebd., 19). Es ergibt sich demnach ein „spiralförmiges Verhältnis von Gegenstandskonstitution und Gegenstandsanalyse“ (ebd., 20).

Als „unverzichtbare Datengrundlage“ (ebd., 21) gelten Audio- oder Videoaufnahme „von möglichst guter Qualität“ (ebd.). Die Erhebung dieser Daten ist in 3.2.2 beschrieben. Dazu kommen bei der ethnografischen Gesprächsforschung Daten aus dem Feld, die durch Beobachtung gewonnen werden (vgl. ebd., 22). Beides liegt für die hier vorgenommene Untersuchung vor.

An die Phasen des Feldzugangs, der Beobachtung und Erhebung sowie der begleitenden Schärfung der Forschungsfrage schließt sich die Phase der Aufbereitung des Datenmaterials an (vgl. ebd., 31 ff.). Zunächst werden die Gesprächsdaten anonymisiert. Dafür müssen alle Angaben, „die einen Rückschluß [sic!] auf die Identität der aufgenommenen Personen oder Organisationen erlauben [...] abgeändert werden“ (ebd., 31). Im nachfolgenden Arbeitsschritt wird das gesamte Korpus inventarisiert. Als Inventarisierung bezeichnen Burbaum / Schumann (2015, 182) die systematische Erfassung von Inhalten als Vorarbeit zur thematischen Analyse. Deppermann (2001, 32 ff.) differenziert hier die Aufgaben und Inhalte der Inventarisierung deutlich stärker. Auf einem Deckblatt sollen zunächst Rahmendaten der einzelnen Aufnahme zusammengestellt werden (Gesprächsname und -nummer, Aufnahmedatum und -zeit usw.). Die eigentliche tabellarische Inventarisierung wird zu bestimmten Zeiteinheiten des Gesprächs die Sprecher/innen, Inhalte und Handlungen, „Memos“ (bspw. auffällige Formulierungen, Störungen der Aufnahme) und Angaben zur Schärfung oder Entwicklung der Forschungsfrage erfasst. Der so geschaffene detaillierte Überblick für das gesamte Korpus ist Ausgangspunkt zur „Näherbestimmung des Untersuchungsziels und [der, A.V.] Selektion von Analyseauschnitten“ (ebd., 35). Tabelle 11 zeigt ein Beispiel aus den Inventarisierungen dieser Arbeit. Sie befinden sich vollständig im Anhang. Die Funktionen der Beteiligten Teamleiterin und Agent/in sind in allen Gesprächen mit TL und A abgekürzt.

## Inventarisierung

ZG\_01

Beteiligte:

Aufnahmedatum: 14.11.2014

Auswertung: AV

Zeit in Minuten, Sekunden	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
0,22	Ankündigung durch die TL	Als Handlung der Facewahrung vor mir? „Die Auswertung erhalten sie ja jede Woche.“
1,03	TL erläutert den Gegenstand des Gesprächs – die Kennzahlen auf die beide Blicken –, A bestätigt mehrfach kurz mit „ja“	Da die Erläuterungen der A vertraut erscheinen: Ebenfalls Facewahrung vor mir?
1,27	TL erläutert Verlauf der AHT in den letzten Wochen, Norm der 5:30 wird erstmals genannt, wiederholte knappe Bestätigungen durch A Hinführung zum ersten Gesprächsschwerpunkt	

Tabelle 5: Beispiel Inventarisierung

Im nächsten Arbeitsschritt werden ausgewählte Passagen der Gesprächsaufzeichnungen verschriftet. Dieser „mediale Übergang von der Mündlichkeit zur Schriftlichkeit“ (ebd., 39) ist nötig, um Analysen schriftlich publizierbar zu machen, Ausschnitte extensiv und beliebig wiederholbar zu analysieren und einen Überblick über Verläufe zu geben. Transkripte ermöglichen den simultanen Vergleich gesprochener Passagen und bieten die Grundlage für Beschreibungen, auf denen sich die Eigenschaften und Zusammenhänge der Analyse stützen können (vgl. ebd., 40). Dittmar (2004) bezeichnet diesen Schritt des „Einfrierens“ der aktuellen Kommunikation in einer situationsentbundenen Form als dokumentarische Transkription, die die wesentliche *condition sine qua non* jeder Art von Beschreibung verbaler Interaktion überhaupt darstellt“ (Dittmar 2004, 49). Für diese Aufgabe stehen verschiedene Transkriptionssysteme, wie das Gesprächsanalytische Transkriptionssystem zwei (GAT 2) (vgl. Selting et al. 2009), zur Verfügung. Alle Darstellungsformen spiegeln die Gesprächsverläufe jedoch stets „selektive und abstrahierende Ausschnitte aus der Gesamtheit des Gesprächsgeschehens, die dieses auf ausgewählte verbale Aktivitäten reduzieren“ (Deppermann 2001, 41) und in ausgewählten Merkmalen wiedergeben.

Außerdem ist das Transkribieren „immer von den Größen abhängig, die gemäß den Zielen einer Untersuchung operationalisiert werden sollen“ (Dittmar 2004, 52). Daraus können eigene Konventionen entwickelt werden, denen sich das Transkriptionssystem unterzuordnen hat, es wird zum Forschungszweck instrumentalisiert. Deppermann (2001, 46 ff.) nennt fünf Kriterien für eine solche Anpassung der Konventionen: Praktikabilität (z. B. für die Verwendung bestimmter Editoren), Lesbarkeit (angepasst an den Leserkreis und in Hinblick auf einen möglichen „Gestaltzerfall“ bei zu detaillierter Beschreibung, Relevanz (für die Untersuchungsfrage), Berücksichtigung von Auffälligkeiten (die die

inkonstante Notation eines Phänomens rechtfertigen) und sparsame Interpretation (bspw. beim Klären schlechtverständlicher Passagen durch Kontextwissen; dieser Schritt greift der Analyse vor).

Für die vorliegende Arbeit wurden die Gespräche nach GAT 2 transkribiert, als Orientierung dient das Basistranskript (vgl. Selting 2009, 358; 369 ff.). Als Editor wurde v. a. FOLKER („Forschungs- und Lehrkorpus gesprochenes Deutsch“-Editor) verwendet (vgl. ebd. 401). Veränderungen in den Transkriptionskonventionen betrafen hauptsächlich die Berücksichtigung von Auffälligkeiten, bspw. bei detaillierten Angaben zu Stimme, Artikulation und Melodieverlauf. Hier wurde auf Möglichkeiten des Feintranskriptes zurückgegriffen (vgl. ebd. 377 ff.), bspw. um Tonhöhen sprünge, Lautstärkeänderungen sowie Veränderungen der Stimmqualität und Artikulationsweise anzugeben.

Der Einstieg in das eigentliche Analysieren erfolgte nicht allein, sondern in Datensitzungen. Dabei handelt es sich um einen „methodisch kontrollierten Prozess, in dem Fragen aus der Auseinandersetzung mit dem Material in Expertengruppen diskutiert werden“ (Schwarze 2010, 105). Diese Expertengruppen setzen sich in den meisten Fällen aus Doktorand/inn/en aus der Sprechwissenschaft zusammen, die gesprächsanalytisch geschult waren.

Die Auswahl der Transkripte orientierte sich an den „besonders interessante[n; A.V.] Ausgangspunkt[en; A.V.] für die Arbeit an der Forschungsfrage“ (Deppermann 2001, 52), bei denen entweder auffälliges Verhalten oder solches, das für das Gesamtkorpus typisch erschien, auftrat. Zur Fokussierung auf mögliche Analysegesichtspunkte wurde Deppermann (2001, 53 ff.) genutzt. Das Erstellen, Überprüfen und Revidieren der Kollektionen, die v. a. der Typisierung einzelner Gesprächspraktiken diene, wurde parallel zu den ersten Analysen vorgenommen (vgl. Deppermann 2008, 37).

Entsprechend der Überlegungen zum Einsatz von Datensitzungen bei Schwarze (2014b, 165) veränderten sich Ziel und Ablauf der Datensitzungen im Verlauf des Arbeitsprozesses. Die Zusammensetzung der Forschungsgruppen variierte dabei ebenfalls, was zur Verbesserung der Intersubjektivität im Forschungsprozess und zur Steigerung der Validität der Analyseergebnisse genutzt wurde. Zum selben Zweck wurden im Arbeitsprozess teilöffentliche Datensitzungen genutzt, etwa beim Arbeitskreis für Angewandte Gesprächsforschung (AAG). Die Datensitzungen wurden handschriftlich dokumentiert. Die Arbeitsweise folgte dabei den von Deppermann (2001, 51 ff.) beschriebenen Analyse-schritten und -aspekten. Die Inventarisierung war für das Erkennen von makrostrukturellen Mustern, sequenziellen Mustern und Praktiken hilfreich. Diese wurden an Einzelfällen überprüft. Die Erläuterung ausgewählter Praktiken mit Beispielen findet sich in Kapitel 6.

Das Ableiten von Erkenntnissen aus der Beschreibung der Muster von Kenntnissen ist ein komplexer Prozess, der von Gesprächsforscher/inn/en unterschiedlich reflektiert wurde. Die wissenschaftliche Aussagekraft der analytischen Darstellung wird hinterfragt. Das Korpus könne aufgezeichneter Gespräche einerseits „als repräsentative Stichprobe“ für den untersuchten Gegenstand (Henne / Rehbock 2001, 41) dienen. Die konstitutiven Merkmale der Grundgesamtheit müssen in der Stichprobe enthalten sein (vgl. ebd., 42).

Andererseits kann es sich um exemplarische Detailanalysen handeln, die „nur“ eine Vielzahl von Merkmalen zeigen, die in bestimmten Kontext auftreten können. In der vorliegenden Arbeit ist letzteres der Fall.

Die Berücksichtigung der Gütekriterien wissenschaftlichen Arbeitens in gesprächsanalytische Untersuchungen ist sehr komplex. Nothdurft (2013, 50) stellt für die Analyse subjektiver Konflikt-Organisationen fest: „Ich bin mit meinen Überlegungen zu solchen Kriterien noch nicht so weit gekommen, wie ich gewünscht hätte.“ (Nothdurft 2013, 50). Die klassischen Gütekriterien Validität, Objektivität und Reliabilität sind aufgrund der „konstruktivistisch, komplementären und subjektivistischen Herangehensweise“ (ebd. 51) ausgeschlossen. Nach ihnen „zu fragen ist sinnlos, weil ihre Voraussetzungen nicht gegeben sind“ (ebd.).

Deppermann (2013) greift diese Gütekriterien in der Ausgabe von „Gespräche analysieren“ aus demselben Jahr auf, er bemisst drei Aspekte: „die Qualität der Datenmaterialien, die Durchführung und Präsentation von Gesprächsanalysen, die Frage der Generalisierbarkeit“ (ebd. 105). In Bezug auf den ersten Punkt ist die „ökologische Validität der Daten“ entscheidend: Wurden die Daten aufgezeichnet, anhand derer sich der Gegenstand untersuchen lässt? Darauf nimmt u. a. das Beobachterparadoxon Einfluss, das im vorliegenden Korpus nur in wenigen Fällen nachweisbar ist (durch Kommentare/deiktische Verweise auf das Aufnahmegerät, v. a. in C\_03). Es ist anzunehmen, dass es durch die umfangreiche Ankündigung der Aufzeichnung und den – zum Teil für die Interagierenden ungewohnten – Raumwechsel verstärkt wurde.

Außerdem stellt Deppermann fest, dass der Frage nach Generalisierbarkeit von gesprächsanalytischen Ergebnissen bislang zu wenig Beachtung geschenkt worden ist (vgl. Deppermann 2001, 109). Um Aussagen über ein bestimmtes Phänomen auf unterschiedliche Bedingungen (Teilnehmer, Situation, Kulturraum etc.) übertragen zu können, ist die Abstraktionsebene der Aussagen entscheidend. Dafür wiederum gilt es die konstitutiven Eigenschaften von Gesprächspraktiken hinreichend erkannt und beschrieben zu haben (vgl. ebd.). Zur Ermittlung der Generalisierung führt Deppermann u. a. die Einbindung quantitativer statistischer Verfahren an (Signifikanztest). Mit welchen Daten dieser möglich ist, bleibt an dieser Stelle offen.

Generell verführen Plausibilität und logische Argumentation zu einer erhöhten Annahme der Universalität, prinzipiell abzulehnen ist dieses Phänomen laut Deppermann (2001, 109) nicht: „Spekulative Ausdeutungen mit Verallgemeinerungspotenzial [sind; A.V.] wünschenswert und fruchtbar“, dafür ist an die Anbindung an bestehende Theorien und/oder der Neuigkeitswert der beschriebenen Phänomene und Fragestellungen maßgeblich (vgl. ebd. 109f.).

Ebenso wie die Gesprächsforschung „verfolgt auch die funktional-pragmatische Diskursanalyse das Ziel, Strukturen und Regelmäßigkeiten in Gesprächen zu entdecken, begrifflich zu fassen und so das Funktionieren unterschiedlicher Diskurstypen zu erklären“ (Weber / Becker-Mrotzek 2012, 3). Sie ist den qualitativen Methoden zuzuordnen, das Vorgehen ist empirisch-induktiv geprägt (vgl. ebd.). Weber / Becker-Mrotzek verweisen darauf, dass dieses Verfahren v. a. auf aufgezeichnete Gespräche angewendet werden kann „und eventuell zusätzliche Daten“ (ebd.) benötigt werden. Hier soll es v. a. für die

Analyse schriftlicher Materialien verwendet werden. Grundlage der Analyse ist das Transkript der Audiodaten. Um die innere Struktur der Äußerungsfolgen zu beschreiben, werden (wie oben genannt) institutionelle Rahmenbedingungen betrachtet. Grundsätzlich wird in dieser Analyseform davon ausgegangen, dass „kompetente Sprecher [...] im Rahmen ihrer Sozialisation implizites Musterwissen als Grundlage kommunikativer Kompetenz erworben“ (ebd., 4) haben. Der Aufbau der Handlungsmuster muss „erst durch die Identifizierung von systematisch zusammengehörigen sprachlichen Handlungen in einer Gesprächsphase bestimmt werden“ (ebd., 4 f.). Die verwendeten Muster treten selten in Reinform auf, sondern werden von den Akteur/inn/en an die Kommunikationssituation angepasst und verkürzt oder expandiert (vgl. ebd., 5).

Die Funktionale Pragmatik ist die theoretisch-methodische Basis für die Analyse der Mitarbeitergespräche im Handlungsfeld Call-Center. Die konkrete Analyse der Gesprächs- und Textdaten wird sich jedoch stärker an der ethnomethodologischen Gesprächsanalyse orientieren, die im folgenden Kapitel beschrieben wird. Die funktional pragmatische Analyse wird mit einbezogen.

### **4.3.2 Text- und Bildanalyse**

Eines der Anliegen dieser Arbeit ist die Analyse der Umsetzung bzw. Einhaltung einer selbst gegebenen Corporate Identity. Obwohl der Schwerpunkt auf den Mitarbeitergesprächen liegt, werden Texte und Bilder in die Analyse mit einbezogen. Texte und grafische Gestaltung sind als Corporate Language und als Corporate Design Teil der Corporate Identity (vgl. Schäfer 2014, 4). Insbesondere Angestellte und Bewerber/innen sind vielfältig mit Texten und Grafiken konfrontiert, beides wird gezielt für Unternehmenskommunikation und Personalentwicklung an der Corporate Identity ausgerichtet. Um diesen Aspekt der Corporate Identity analytisch zu beschreiben, werden Verfahren der Text- und Bildanalyse verwendet. Dadurch sollen die ethnografisch erhobenen Kontextdaten, insbesondere Schulungsunterlagen, Auszüge aus dem Intranet und der Unternehmenshomepage, Selbstauskünfte in Form von Broschüren und die Gestaltung der Räumlichkeiten (die in Feldnotizen beschrieben wurde) einer strukturierten Analyse zugeführt werden, die v. a. der Konzeptualisierung von „Wertschätzung“ (siehe 5.1) ermöglicht und gesprächsanalytische Erkenntnisse kontrastiert. Die verwendeten Verfahren werden nachfolgend vorgestellt.

Textanalyse ist keine einheitliche Methode, stattdessen existieren unterschiedliche Schwerpunkte aus diversen Wissenschaften. Möglich sind rhetorische, textlinguistisch und wortsemantische Schwerpunkte. In die linguistisch-grammatische Textanalyse führt Ágel (2017) ein. Der hier verwendete Ansatz orientiert sich an Bendel Larcher (2015a). Das Verfahren wird der Diskursanalyse zugeordnet (Bendel Larcher 2015a, 59). Die Leitfragen textanalytischer Untersuchungen lauten „Welches Bild der Wirklichkeit versucht dieser Text zu vermitteln? Wovon will er die Lesenden überzeugen? Wozu will er sie veranlassen?“ (ebd.). Für die vorliegende Untersuchung sollen folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Begriffe erscheinen hochfrequent und/oder werden in den Textmaterialien syntaktisch besonders herausgestellt?
- Welche Bedeutung wird diesen Begriffen zugeschrieben (Bezeichnetes)?

- In welchem textlichen Kontext werden sie verwendet (semantisches Feld und sprachliche Form = Zeichen)?

Für das konkrete Vorgehen gibt es unterschiedliche Ansätze. Brinker (2010) beschreibt die Unterscheidung zweier Foki. Entsprechend seiner Darstellung können bei der linguistischen Textanalyse die Struktur, die Form der Texte, oder ihre Funktion in den Vordergrund gerückt werden (vgl. Brinker 2010, 5f.). Die Analyse der Textstruktur ist auf grammatikalischer und thematischer Ebene möglich (vgl. ebd., 76). Bei der Analyse der grammatischen Ebene können bspw. Wiederaufnahmen untersucht werden.

Bei der Analyse der thematischen Ebene werden der „Kern des Textinhalts und die Form der thematischen Entfaltung“ (ebd.) fokussiert. Die thematischen Zusammenhänge eines Textes werden durch die Wiederaufnahmen geprägt. Zur Beschreibung der thematischen Entfaltung werden die Eigenschaften „deskriptiv“, „narrativ“, „explikativ“ und „argumentativ“ verwendet (vgl. ebd. 76 f.).

Die Untersuchung der Textfunktion fragt nach dominierenden Handlungsintensionen (vgl. ebd., 119), das heißt nach „Anweisungen“, wie der Rezipient den Text insgesamt auffassen soll“ (ebd.). Als Indikatoren der Textfunktion gelten sowohl sprachliche Formen als auch Verweise auf den Kontext, wie der situative oder institutionelle Rahmen. Die unterschiedlichen Funktionen eines Textes werden als Informations-, Appell-, Obligations-, Kontakt- und Deklarationsfunktion beschrieben. Zwischen Textstruktur und -funktion bestehen enge Zusammenhänge, wobei die Textfunktion seine Struktur regelhaft bestimmt. Letzteres ähnelt in Vorgehen und Ziel der Funktionalen Pragmatik, die hier ebenfalls Anwendung findet. Eine Übersicht zu Bezeichnungen von Textfunktionen findet sich in Adamzik (2016, 176). Bisweilen wird die Textanalyse auch als Bestandteil der qualitativen Inhaltsanalyse betrachtet (vgl. Mayring zit. nach Reichertz 2016, 227).

Bendel Larcher (2015a, 59 ff.) bezieht Textanalyse stärker auf die Form, statt auf die Funktion. Ihr Vorgehen klärt in sechs Schritten die oben erwähnten Fragen und ist folgendermaßen aufgebaut:

- Perspektivierung,
- Nomination & Prädikation,
- Themenstrukturanalyse,
- Modalität,
- Evaluation,
- Argumentation.

Die letzten beiden Analyseschritte „unterstellen“ dem Text zwei Funktionen: Dass die behandelten Gegenstände in einer bestimmten Weise bewertet und Aussagen begründet werden – argumentiert wird.

Ausgangspunkt stellt die computergestützte qualitative Datenanalyse mit MaxQDA dar. Diese Software ermöglicht, Notizen sowie Printmaterial (hier Flyer, Broschüren etc.) in digitaler Form abzulegen, Inhalte zu markieren, zu verknüpfen und so die beschriebenen

Analyseschritte digital zu speichern. Für die vorliegende Arbeit wurden nicht alle erfassten Daten mit MaxQDA digitalisiert, Teile der Quellendokumente sind nur analog archiviert und wurden mit analogen Verfahren in die Analyse einbezogen.

Die eingangs erwähnte Betrachtung von Bild und Text „am Rande“ soll im Folgenden durch einen knappen Abriss zur Bildanalyse eingeleitet werden. Bendel Larcher (2015a, 127) betont, dass es „kaum noch Gebrauchstexte ohne Bilder“ (ebd.) gebe und diese zur einem „zentralen Kommunikationsmittel geworden“ (ebd.) seien. Bildanalyse gehört deshalb verstärkt zum Repertoire linguistischer Forschungsarbeiten. Ursprünglich stammt die Bildanalyse aus der Kommunikations-, Film-, und Kunstwissenschaft. Angelehnt an Bendel Larcher sollen hier als Bild alle zweidimensionalen visuellen Zeichen verstanden werden (vgl. ebd.).

Bei den Bildtypen fallen für das untersuchte Unternehmen besonders fiktionale Bilder auf (Comics, Karikaturen), seltener erscheinen Visualisierungen (Diagramme) und Abbildungen (Fotos, Zeichnungen) (vgl. ebd. 128). Angelehnt an Erwin Panofsky soll die Bildanalyse drei Teilschritten folgen:

- Beschreiben: „Objekte, Personen, Gebäude, Landschaften“ (ebd. 133) auf dem Bild werden bestimmt,
- Deutung: Erklärung des Abgebildeten, dazu werden Symbole und Allegorien entschlüsselt, Analogien und Anspielungen erkannt (vgl. ebd.),
- Interpretation: es wird versucht zu erklären, „welche Funktion das Bild als Kommunikat eingenommen hat, welche Ideologien es vermittelt, für welchen Zeitgeist es steht“ (ebd.) (ausführlich in Panofsky 1955, 50).

Die eigentliche Analyse kann dann unterschiedliche Aspekte in fokussieren. Dazu gehören der Inhalt bzw. Ausschnitt des Bildes, die Perspektivierung, die Komposition, die Modalität und Bild-Text-Beziehungen (vgl. ebd. 167 f.). Die möglichen Kriterien werden für die vorliegende Arbeit als Grundlage betrachtet, nicht alle davon werden auf jedes Bild angewendet.

### **4.3.3 Reflexion: Objektivität und Systematik**

Qualitative empirische Arbeiten sind im besonderen Maße angreifbar, denn es steht bei der detaillierten, fallgeleiteten Analyse eines Einzelphänomens die Frage der allgemeinen wissenschaftlichen Aussagekraft im Raum. Ethnomethodologische Gesprächsforscher/innen haben sich in den vergangenen Jahrzehnten ausführlich mit der Frage auseinandergesetzt, welche Ergebnisse sich über das einzelne beobachtete Gesprächsverhalten hinaus aus der Analyse ableiten lassen. Deppermann (2000) weist auf die hohe Bedeutung hin, die dem ethnografischen Kontext bei der Gesprächsforschung zukommt. Der Autor greift die Schwierigkeit auf, Analyseergebnisse ausreichend anhand von Daten zu belegen.

*„Die Fruchtbarkeit einer Analyse bemisst sich vor allem daran, dass sie es erlaubt, zu einem vertieften Verständnis anderer oder lokal übergreifender Phänomene zu gelangen, die zuvor unverstanden geblieben sind, Kohärenzen zu entdecken, die zuvor nicht offenbar waren, und Rätsel oder vermeintliche Anomalien aufzuklären.“*

*Auf diese Weise kann gezeigt werden, dass Interpretationen und Analysen, die sich auf lokale Phänomene beziehen, an ihnen und ihrer direkten Interaktionsumgebung jedoch nicht hinreichend positiv auszuweisen sind, dennoch ihre Berechtigung haben.“ (Deppermann 2000, 116)*

Gesprächsanalytisches Material bedarf „sowohl in seiner Erhebung als auch in seiner Analyse interpretatorische [...] Zugänge“ (Heilmann 2015, 163 mit Verweis auf Fiehler (1985)). Die folgenden Absätze sollen die Hintergründe dieser Zugänge thematisieren und damit eine mögliche Prägung oder Voreingenommenheit der Analyse reflektieren.

Der Zugang zum Feld wurde, wie in Kapitel 3.1 erläutert, durch bestehende Forschungs Kooperationen ermöglicht. Besondere Relevanz kommt der eingeschränkten Freiwilligkeit zu, denn diese Erhebung (mit Begleitung im Alltag, Dokumentation im Feldtagebuch sowie der Sammlung von Schriftmaterial, das Führen von Interviews und dem Aufzeichnen der Auswertungsgespräche) war zwar durch die Geschäftsführung legitimiert und wurde durch die LPe gefördert. Einzelne Führungskräfte und Angestellte könnten sich aber durch organisationale Zwänge gedrängt gefühlt haben an den Erhebungen teilzunehmen. Das unterscheidet ein solches organisationsgebundenes Forschungsprojekt von denjenigen, bei denen Forscher/innen direkt Kontakt zu allen aufgezeichneten Gesprächsteilnehmer/innen aufnehmen. In der Folge treten in den Gesprächen, v. a. am Anfang Artefakte auf – etwa das Ausstellen von Wissen oder das normgerechte Einhalten der Abfolge von Gesprächsinhalten. Auch kommt es zur Distanzierung gegenüber der Aufnahmesituation im Coaching C\_03 (siehe „Rebellion im Coaching“ in 6.1.2). In der Analyse im Kapitel 6 wird jedes Artefakt, auch wenn es nur als solches vermutet wird, benannt, um die Authentizität der Daten kritisch einzuordnen.

Des Weiteren können die Audioaufnahmen die Interaktion nur „verkürzt“ wiedergeben – es fehlt die Berücksichtigung der Multimodalität wie sie in Videoaufnahmen möglich ist. Der Verzicht auf Videoaufnahmen liegt in der niedrigeren Invasion begründet, den das Aufnahmegerät im Vergleich zur Kamera darstellt. Es wurde damit eine höhere Authentizität der Gespräche angestrebt. Allerdings fehlen so auch wichtige Informationen zum körperlichen und proxemischen Ausdruck. Für die vorliegenden Daten kann dies beispielsweise beim Signalisieren von Verständnis oder Unverständnis seitens der Gesprächsbeteiligten zu Lücken in den Analysen führen. Auch das selbstständige Aus- und Einschalten des Aufnahmegeräts durch die Teamleiterinnen, wenn eine mitgebrachte Aufnahme der professionellen Telefonie abgespielt wurde, führt zweifellos zu Datenverlusten. Diese Mängel sind Kompromissen zwischen Forschung und Arbeitsrealität, müssen jedoch als Einschränkung der Gültigkeit der Ergebnisse berücksichtigt werden.

Wie in 4.3.1 erläutert, wurden Datensitzungen zur Intersubjektivierung der Datenauswertung genutzt. Dabei wurden vorrangig transkribierte Gesprächsausschnitte mit den zugehörigen Audios präsentiert. Es wurden diverse Zusammensetzungen von Forscher/innen-Gruppen genutzt: sowohl mit Studierenden (Masterstudiengang Sprechwissenschaft), mit Doktorand/innen der Sprechwissenschaft, mit Forschenden aus anderen angrenzenden Fachgebieten (u. a. im Arbeitskreis Angewandte Gesprächsforschung). Trotz allem soll berücksichtigt werden, dass bei der Verengung des Analysefokus‘ und bei der Auswahl der Datenbeispiele eine Prägung durch mich nicht ausgeschlossen werden kann. Eine Zusammenfassung der Erkenntnisse, sowie ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten, findet sich in Kapitel 7.

## 5 Analyse I: Inhalt und Umsetzung der Unternehmensidentität

Im folgenden Kapitel wird zunächst ermittelt, wie sich die Unternehmensidentität des analysierten Omni-Channel-Centers inhaltlich bestimmt. Anhand der in 3.3.3 erläuterten Textanalyse, primär Bendel Larcher (2015) folgend, wurde ermittelt, dass der Begriff „Wertschätzung“ in den vom Unternehmen bereitgestellten Schriftmaterialien und Interviews hochfrequent verwendet wird. Die Definition dieses Begriffs aus Perspektive des Unternehmens soll zunächst erläutert werden. Daraus ergibt sich ein Überblick zum begrifflichen Kontext und damit zu inhaltlichen Schwerpunkten, mit denen „Wertschätzung“ im Selbstbild des Unternehmens verknüpft ist.

In einem weiteren Schritt werden Beobachtungen und textanalytische Ergebnisse mit der unternehmensseitigen Definition des Begriffs in Bezug gestellt. Dabei soll geklärt werden, ob die Konzeptualisierung von „Wertschätzung“ auch „gelebt“, im beruflichen Alltag erfassbar, wird. Der Abschnitt zur Wertschätzung in den Mitarbeitergesprächen leitet schließlich über in die detaillierte Gesprächsanalyse der aufgezeichneten Gespräche zwischen Agent/inn/en und mittleren Führungskräften. Drei relevante Praktiken – Loben, Tadeln und Anweisen bzw. Instruieren –, die für die vorliegenden Gespräche von hoher Relevanz sind, werden anhand von Beispielen ausführlich analysiert. Die abschließende Feststellung zu den herausragenden Merkmalen der beobachteten Gespräche sowie zu deren Bezug zur selbstverordneten Unternehmensidentität findet sich im finalen Kapitel 7.

### 5.1 „Wertschätzung“ als Corporate Identity. Das Konzept des Unternehmens

#### 5.1.1 Analyse der Korpora

*„Wertschätzung ist die Summe aus Problemlösung, Vertrauen, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit. Wertschätzung entsteht dann, wenn ein Dialog zwischen Menschen auf Augenhöhe Verständnis erzeugt. Wertschätzung ist die Grundlage für ein neues Kundendialogmodell. Für Wertschätzungsmanagement.“ (Webseite 5).*

Der Begriff Wertschätzung dominiert die schriftlichen Formen der Unternehmensselbstpräsentation und der veröffentlichten Unternehmensidentität, sowohl nach außen (externe Stakeholder) als auch nach innen (Bewerber, Angestellte, Führungskräfte), hinsichtlich seiner Frequenz und Positionierung in den dazu genutzten Medien. Nachfolgend soll dargestellt werden, welche inhaltliche Konzeption das Unternehmen für das Schlagwort „Wertschätzung“ entwickelt hat. Methodisch folgt dieser Abschnitt der Themenstrukturanalyse (vgl. Bendel Larcher 2015, 73). Es wird beschrieben, mit welchen Inhalten und in welcher Gewichtung das Thema „Wertschätzung“ in unterschiedlichen Medien des Unternehmens behandelt wird. Die Zusammenstellung der Beschreibungen zum Begriff „Wertschätzung“ soll das Konzept des Unternehmens zu diesem Schwerpunkt seiner Unternehmensidentität möglichst vollständig beschreiben. Dazu werden gestalterische Aspekte aus den Print- und Onlinematerialien in die Analyse einbezogen. Methodische Überlegungen zur Bild- und Textanalyse finden sich in Kapitel 4.3.2.

Das obenstehende Zitat stammt von der **Website** des Unternehmens. Es verdeutlicht, dass Wertschätzung als ein Kennzeichen im „Dialog zwischen Menschen“ (Webseite 5) verstanden wird, das zum „Wertschätzungsmanagement“ ausgebaut wird. Der letzte Begriff wird primär für die externe Darstellung der Unternehmensidentität genutzt und auf der Website folgendermaßen beschrieben:

*„Wertschätzungsmanagement zielt darauf ab, die passenden Menschen miteinander in einen Dialog zu bringen, der nachhaltig positiv wirkt. Denn die Summe eines guten Gesprächs ist mehr als seine funktionalen Einzelteile.“ (ebd.).*

Damit wird für den Kontakt mit den Kund/inn/en die Interaktivität hervorgehoben und eine positive Nachwirkung im Sinne der Kundenbindung in den Vordergrund gestellt – eine positive Wirkung, die nicht allein durch klassische Serviceaspekte hergestellt wird, wie fachkundige und schnelle Fallbearbeitung. Umsetzbar soll dies in „durchgängigen Prozessen zur Kundenbindung“ (ebd.) sein. Die Konsistenz im Customer-Relationship-Management ist dabei keineswegs neu (vgl. Schneider 2002, 40f.), die Verbindung zur Wertschätzung eines Kunden im Brief-, Mail- und Telefonkontakt stellt ein Alleinstellungsmerkmal dar.

In sogenannten „Wertschätzungsmonitoren“ wurden in den zurückliegenden Jahren Wünsche und Ziele der angerufenen Kunden, der Auftraggeber und in einer Expertenrunde aus Wissenschaftler/inn/en und Praktikern erfasst. Ein inhaltlich eindeutiger Bezug zum Thema Wertschätzung ist hier nicht erkennbar, der Titel wird mit wissenschaftlich basiertem und statistisch abgesichertem Wissen über professionelle Telefonie in Verbindung gebracht (vgl. Webseite 6).

Intern und extern wird die Wertschätzung als Teil des sogenannten WALD-Prinzips (vgl. 2.2.1) als Hauptmerkmal der Unternehmensidentität dargelegt und als Mittel des unternehmerischen Wirtschaftens dargestellt: „Über die Wertschätzung zur Wertschöpfung!“ (Webseite 7). Mit der Verwendung des Begriffs „Wertschöpfung“ aus der wirtschaftlichen Fachsprache wird ein klarer Bezug zur Optimierung des Unternehmensgewinns hergestellt. „Wertschätzung“ ist damit von vornherein kein rein humanistisch-moralisches Ziel für den Umgang mit Mitarbeitenden, stattdessen sollen die Vorteile dieser Leitidee auch monetär messbar sein. Wertschätzung soll „zum Mitarbeiter hin“ (ebd.) und „zum Kunden hin“ (ebd.) angewendet werden.

Wertschätzung wird auf der Unterseite der Website, die sich an Bewerber/-innen richtet, hervorgehoben:

*„Wertschätzung steht für uns an oberster Stelle – sei es im Dialog auf Augenhöhe mit unseren Kunden und Auftraggebern oder im Umgang mit Bewerbern und Interessenten. Für unsere Mitarbeiter bedeutet Wertschätzungsmanagement eine angenehme, inspirierende Arbeitsatmosphäre und ein kollegiales, entgegenkommendes Miteinander, das ganzheitlich auf allen Ebenen bis hin zur Geschäftsführung gelebt wird.“ (Webseite 8).*

Ergänzt wird die folgende Grafik:

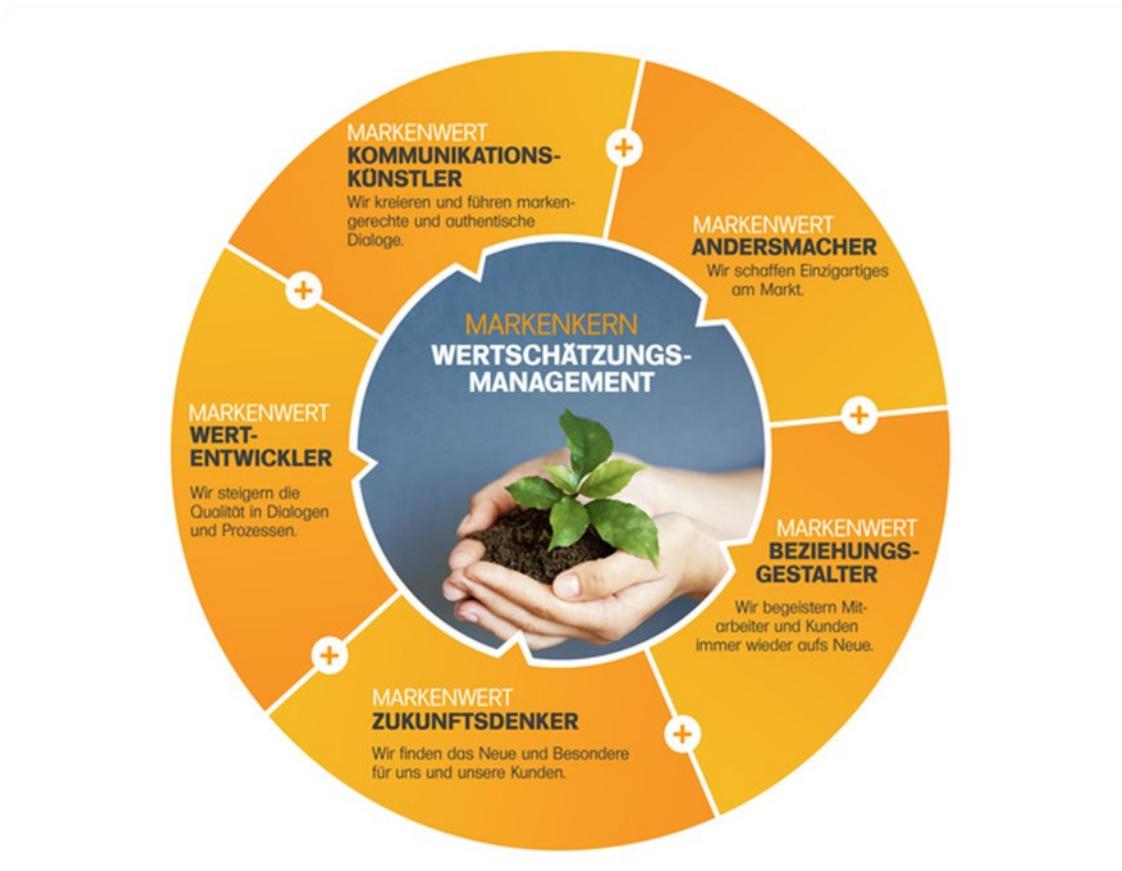


Abbildung 4: Kultur und Werte, Webseite 8

Die Darstellung zeigt, dass sich der „Markenkern Wertschätzungsmanagement“ (als Kennzeichen der Telefonie) aus Eigenschaften ergibt, die hier personalisiert bezeichnet sind: Andersmacher, Beziehungsgestalter, Zukunftsdenker, Wertentwickler, Kommunikationskünstler. Die damit verbundenen Aufgaben werden mit dem Pronomen „wir“ erläutert. Tatsächlich mischen sich in der Beschreibung der Aufgaben solche, die von Agent/inn/en am Telefon erledigt werden können („führen markengerechte, authentische Dialoge“, Abb. 4) mit solchen, die von der Unternehmensleitung bestimmt werden müssen („Wir begeistern Mitarbeiter und Kunden [...]“, „Wir finden das Neue und Besondere für uns und unseren Kunden.“). Die grafische Verwendung einer kleinen Pflanze referiert wiederum auf das WALD-Prinzip.

Die **Broschüren**, als Informationsmaterial für verschiedene Stakeholder, wurde in Kapitel 3.3.2 überblickartig beschrieben. Nachfolgend wird die thematische Auseinandersetzung mit dem Begriff „Wertschätzung“ in den einzelnen Dokumenten zusammengefasst. In der Broschüre 1 „Gehen Sie den Weg in die Zukunft der Kundenkommunikation“, die intern und extern ausgegeben wird, wird Wertschätzungsmanagement als „dialogisch interaktive Kommunikation, die nur mit intelligenten, gut ausgebildeten Mitarbeitern möglich ist“ (Broschüre 1, 4) bezeichnet. Interessant ist hierbei die Aufwertung der Agent/inn/en, deren kognitive Voraussetzungen (Intelligenz) und Ausbildung herausgestellt werden. Zur Klärung des Begriffs wird auf ein Forschungsprojekt mit der Martin-

Luther-Universität Halle-Wittenberg verwiesen, das „Dialogizität und Emotionalität von telefonischen Kundenkontakten [...] untersucht und Lösungen zur Veränderung aufzeigt“ (ebd.). Diese Verknüpfung zur Wissenschaft, mit allen möglichen Assoziationen (Innovation, Seriosität, Investition), tritt wiederholt auf.

Eine deutliche Abgrenzung wird von bekannten Callcenter-Stereotypen, sowohl aus Mitarbeiter- als auch aus Kundenperspektive, thematisiert. Konkrete Ziele der Wertschätzung werden angegeben: „Mitarbeiter bekommen höher vergütete Jobs, haben bessere Arbeitsbedingungen, ein schöneres Arbeitsumfeld und genießen eine intensivere Ausbildung sowie mehr Freiheiten. Kunden werden individuell und auf Augenhöhe bedient.“ (Broschüre 1, 5). Unter der Überschrift „Merkmale des Wertschätzungsmanagements“ (ebd., 6) werden folgende Inhalte benannt:

- Raumausstattung: komfortable Arbeitsplätze,
- steigende Vergütung,
- Personalauswahl, die sich an Fähigkeiten orientiert,
- intensivere Ausbildung,
- feste Ansprechpartner/innen für Kund/inn/en,
- „Mitarbeiter sind empathisch, einfühlsam, sensibel und hören auf das, was Kunden meinen, statt nur auf das, was Kunden sagen. Sie erkennen die Kundentypen und sprechen sie passgenau an. Die Marke des Unternehmens wird spürbar.“ (ebd.).

Die letzte Anforderung an die Telefonie ist übertragbar auf interne Gespräche. Des Weiteren werden als Merkmale von Wertschätzung benannt:

- geringere Fluktuationsquote im Unternehmen,
- Verbesserung der Anfangsschulung im Vergleich zur restlichen Branche,
- Verbesserungen in der Kundenbindung für das Auftragsunternehmen: messbares Fanportfolio, längere Verweildauer von Stammkunden, geringere Kündigungszahlen.

An dieser Stelle werden offenbar statt Merkmalen eher unternehmerische Effekte, Auswirkungen, der Wertschätzung genannt – die Ausnahme ist der Hinweis auf die bessere Einschulung der Angestellten. „Die innovative Wirkung von Wertschätzungsmanagement“ (vgl. Davero Gruppe, 7) wird beschrieben, ebenso der Hinweis, dass Wertschätzungsmanagement Veränderungsprozesse anstoße (vgl. ebd. 8). Insgesamt nimmt die Beschreibung von Wertschätzung am Telefon hier großen Raum ein, wahrscheinlich wird der Einsatz dieser Broschüre an Auftraggeber fokussiert. Interessant ist, dass dem „passgenauen“, individuellen Umgang, mit dem Gegenüber in den Schulungsunterlagen der mittleren Führungskräfte nicht Rechnung getragen wird.

Broschüre 2 „Gestalten Sie mit uns Ihre Karriere in der Kundenkommunikation“, wendet sich direkt an Bewerber/inn/en im Bereich Kundenservice, Führung und Verwaltung. Gestalterisch ist sie ähnlich wie die oben beschriebene Broschüre, zeigt deren Titelbild auf der ersten Innenseite. Auch hier sind auf dem Cover drei Comicfiguren im Vordergrund, mit auffällig verschränkten Armen. Auf der zweiten Doppelseite wird beschrieben „Wertschätzung steht für uns an oberster Stelle“ (Davero Gruppe 2014) und weiter:

*„Für unsere Mitarbeiter bedeutet Wertschätzungsmanagement eine angenehme, inspirierende Arbeitsatmosphäre und ein kollegiales, entgegenkommendes Miteinander, das ganzheitlich auf allen Ebenen bis hin zur Geschäftsführung gelebt wird.“ (ebd.).*

In der Heftmitte sind auf einer Doppelseite farbige Fotografien zweier Niederlassungen des Unternehmens abgedruckt. Dabei werden die Außenansichten, der repräsentative Eingangsbereich des Hauptsitzes, die Arbeitsplätze, ein Besprechungsraum, ein Pausenraum, sowie Orte, die mehrere dieser Funktionen vereinen, gezeigt. Die Innenräume fallen durch helle, farbenfrohe Gestaltung auf. Auf der letzten Doppelseite werden Bewerber/inn/en und Interessierte noch direkt angesprochen mit „Wie suchen Sie...“ (ebd.). Für die Berufe in Führung und Verwaltung wird erneut angegeben, dass „gegenseitige Wertschätzung und eine empathische Führung [...] an oberster Stelle“ (ebd.) stehen.

In der PowerPoint-Präsentation 8, die zum 25-jährigen Firmenjubiläum angefertigt wurden und der externen Kommunikation (Unternehmenspräsentation, Werbung) dienen, wird Wertschätzung bereits im Titel aufgegriffen und ist damit repräsentativ positioniert. Zur „Unternehmensphilosophie Wertschätzungsmanagement“ wird das Leitbild WALD angegeben und der erste Buchstabe des Akronymes mit „Wertschätzung vor Wertschöpfung bei Mitarbeitern, Auftraggebern, Endkunden“ erläutert. Insbesondere die Anwendung des Prinzips gegenüber Auftraggebern wird sonst selten angegeben und ist möglicherweise dem externen Einsatz der PowerPoint-Präsentation geschuldet. In einer ganzseitigen Grafik, die mit „Unsere Leistungen“ überschrieben ist, steht „Wertschätzungsmanagement“ ganz oben über allen anderen Angaben. Bei den nachfolgenden Erläuterungen („Kurzbeschreibung Leistungen“) wird Wertschätzungsmanagement als Gesamtkonzept bezeichnet „mit dem Ziel, Kundenbeziehungen durch Wertschätzung erfolgreich zu verlängern. Basis dafür ist die Wertschätzung der Mitarbeiter.“ (Davero Gruppe). Es werden Ziele und noch keine Mittel der Wertschätzung angegeben. Die Leistungen der Manufaktur werden genannt, die „telefonische Vertriebsunterstützung“ (Davero Gruppe) anbietet. Hierbei liegt der Fokus auf langfristigen „Beziehungsaufbau – durch wertschätzende, telefonische Gespräche“ (Davero Gruppe). In einer weiteren Grafik wird der sog. „Kundendialog 3.0“ (ein Werbebegriff für angebotene Telefoniedienstleistungen) anhand der Begriffe „Mitarbeiter“ und „Dialog“ erläutert. Wertschätzung wird hier nicht erwähnt, es finden sich herum angeordnet (wie bei einer Mind-Map) Begriffe, die „Mitarbeiter“ und „Dialog“ kennzeichnen sollen. Dazu gehören beim „Mitarbeiter“ Anforderungen („kluge Menschen“, „schriftliche Ausdrucksfähigkeit“, „Eigenverantwortung“), persönliche Eigenschaften („Arbeitsstolz“, „höchste Eigenmotivation“) und Bedingungen, die das Unternehmen als Arbeitgeber schafft („begehrter Arbeitsplatz“, „attraktives Gehalt“). Letztere können als Möglichkeiten der Wertschätzung gesehen werden, die Eigenschaften als Indikatoren für gelungene Wertschätzung.

Broschüre 3 fasst die Unternehmensleitlinien gebündelt in einem kleinen quadratischen Heft zusammen. Zu den darin formulierten Zielen gehören:

- „der ‚Herzblutfaktor Mitarbeiter‘ steht im Mittelpunkt
- unser Arbeitsumfeld wird schöner
- die Gehälter entwickeln sich
- wir etablieren eine positive Veränderungskultur“ (Davero Gruppe 2013, 3).

Interessanterweise kommt diese Broschüre ohne das Schlagwort „Wertschätzung“ aus und kann die Umsetzung des Konzepts nachvollziehbar erläutern. Die Gestaltung ist hier weniger am Comicstil orientiert. Das Cover zeigt das Foto einer Pusteblume und auf der ersten Innenseite Fotos der drei Geschäftsführer bzw. Geschäftsführenden Gesellschafter.

Broschüre 4 beinhaltet den sogenannten „Wertschätzungsmonitor“. Darunter versteht das Unternehmen ein „langfristiges, sozialwissenschaftliches Forschungsprojekt, das den Wandel der Kundenkommunikation ganzheitlich untersucht und begleitet“ (Broschüre 4, 8). Die Publikation von 2014 führt eine erste Veröffentlichung von 2012 fort, in der Ergebnisse einer Befragung vorgelegt wurden zur Frage, wie stark sich Kunden im Kontakt mit Unternehmen wertgeschätzt fühlen. Broschüre 4 fasst ein Expertengespräch zusammen, das im Mai 2014 geführt wurde. Im Gegensatz zu den genannten Broschüren wird der Begriff „Wertschätzung“ hier nur mit geringer Frequenz verwendet und ist nicht besonders auffällig platziert. Stattdessen werden thematisch verwandte Begriffe, wie „Service“, „Ausrichtung am Kunden“, „Kundenerlebnis“ und „Kommunikation“ hier ausführlich in Form von „11 Trends“ erläutert. Dazu werden Zitate aus dem Expertengespräch aufgelistet. Der „Wertschätzungsmonitor“ zeigt damit fundiertere Hintergründe zu einer Vorstellung des Omni-Channel-Centers in der nahen Zukunft, die über die Verkürzungen der Unternehmensidentität hinausgehen.

Broschüre 5, die bereits zum Zeitpunkt der Erhebung im Unternehmen als „leicht veraltet“ galt, stellt den Begriff des „Wertschätzungsmanagements“ durch Verwendung in Titel, Seitenüberschriften und in den Texten in den Vordergrund. In Texten, die als Zitate von Mitarbeitenden angegeben sind, wird Wertschätzung u. a. mit dem „Finden einer gemeinsamen Gesprächsebene“ verbunden. Es findet sich darin außerdem eine Variante der eingangs zitierten Definition: „Wertschätzung ist die Summe aus Problemlösung, Vertrauen, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit. Wertschätzung entsteht dann, wenn ein Dialog zwischen Menschen aus Augenhöhe Verständnis erzeugt. Deshalb ist Wertschätzung die beste Grundlage für ein neues Kundendialogmodell“ (Broschüre 5, 4). Auch diese Broschüre wertet Mitarbeitende in der Telefonie zu Spezialisten auf. Das Wertschätzungsmanagement wird als Mittel der emotionalen Kundenbindung bezeichnet, mit dem langfristig Kündigungsquoten reduziert werden können. Die Broschüre endet mit Zitaten der beiden Geschäftsführenden. Als Voraussetzung für die Wertschätzung am Telefon werden darin „perfekte Prozesse, ein hohes Qualitätsbewusstsein und ein motiviertes, entwicklungsfreudiges Team“ (Broschüre 5, 15) beschrieben. Damit werden Ansprüche an Mitarbeitende in der Telefonie formuliert.

In den Auszügen aus der Unternehmensfibel, hier als Broschüre 6 bezeichnet, findet sich eine ausführliche Beschreibung zur Wertschätzung in der Telefonie. Die Aufteilung der Seite stellt den Begriff „Wertschätzung“ in den Firmenfarben hinterlegt in die Mitte der Seite, links davon sind Merkmale schwach ausgeprägter Wertschätzung, rechts davon Merkmale stark ausgeprägter Wertschätzung aufgeführt. Das Ideal, die Mitte, wird definiert durch „eine wohlwollende, unvoreingenommene Haltung des Mitarbeiters dem Gesprächspartner gegenüber“, „den Kunden und sein Anliegen ernst nehmen“, „Ehrliches Interesse für den Kunden und sein Anliegen zeigen“ und „Kunde an passenden Stellen aufwerten“ (Broschüre 6, Seite Wertschätzung). Im Gespräch erläuterte LPe, dass Freundlichkeit und Höflichkeit bewusst ausgegliedert blieben. Stattdessen stehe ehrliche Anerkennung im Vordergrund. Interessant sind die Abgrenzungen zwischen „zu viel“

und „zu wenig“. Eine zu gering wertschätzende Haltung zeigt sich z. B. in der Behandlung des Kunden/der Kundin „von oben herab“ und in mangelnder „Aufwertung des Kunden“. Zu viel Wertschätzung entsteht, wenn ein/e Mitarbeiter/in das Kundenanliegen zu seinen/ihren eigenen macht oder Kund/inn/en exzessiv aufwertet, hier bezeichnet als „Über den grünen Klee loben“ (ebd.). Auch das Bemuttern des Kunden gilt als Zuviel der Wertschätzung. Die Seite zum „Dialog 3.0“ bezeichnet Wertschätzung wieder als Mittel der emotionalen Kundenbindung. Diese ist ein Bestandteil des „Markendialogs“ neben Dialogizität, Authentizität, Dialogtechniken und fachlichen Anforderungen. Der Begriff der Wertschätzung steht somit hier weniger stark im Fokus (sowohl in Platzierung als auch Frequenz).

In **Schulungsunterlagen** zum erwähnten „Dialog 3.0“ wird Wertschätzung ausführlich behandelt. Grundprinzip der erneuerten Dienstleistung „Dialog 3.0“ ist ein verändertes Qualitätsmanagement. In der Praxis der Qualitätsbeurteilung finden sich nun weniger feste Schemata mit kategorisierten Bewertungsbögen. Stattdessen werden Gesprächseigenschaft und Verhaltensweisen mit zwei Extrempunkten angegeben. Die Einschätzung durch den/die Vorgesetzte/n erfolgt situativ, die Eigenschaft oder das Verhalten kann im speziellen Kontext zwischen „zu stark“ oder „zu schwach“ ausgeprägt bewertet werden. Ein solches Schema liegt auch für „Wertschätzung“ in der Telefonie vor. Den bildlichen Mittelpunkt (runde Form, leuchtend orange Farbe im Kontrast zu grauen Quadraten an den Seiten) bildet der Begriff Wertschätzung, der durch folgende Mittel erkennbar sein soll:

- „wohlwollende, unvoreingenommene Haltung [...] spürbar“,
- „Anliegen ernst nehmen“,
- „Interesse [...] zeigen“,
- „Kunden an passenden Stellen aufwerten“.

Hierin sind konkrete Maßnahmen zur Umsetzung des Prinzips „Wertschätzung“ benannt, bezogen auf die Kundentelefonie. Die schwache Ausprägung zeigt sich in einer gleichgültigen oder geringschätzenden Haltung, die erkennbar wird durch:

- „von oben herab“ behandeln,
- Anliegen lächerlich machen „durch Ironie oder Sarkasmus“,
- gelangweilt reagieren,
- nicht aufwerten.

Dagegen ist „zu viel Wertschätzung“ gekennzeichnet durch:

- „zu starker Identifikation mit Kundenanliegen“,
- Kundenanliegen zum eigenen zu machen,
- Kunde und sein Anliegen werden „bemuttert“,
- exzessives Aufwerten des Kunden („über den grünen Klee loben“).

Des Weiteren wird im Schulungsmaterial „Dialog 3.0“ das namensgebende Prinzip mit der schematischen Darstellung eines Gebäudes in antiker Architektur veranschaulicht. Im als Dreieck dargestellten Dach steht der Begriff „Dialog 3.0“, die rechteckigen Säulen darunter sind mit Eigenschaften/Aspekten der Kundentelefonie bezeichnet. Wertschätzung findet sich im Feld „Emotionale Kundenbindung“, zu dem darüber hinaus u. a. „Empathisches Rückmelden“, „Freundlichkeit“ und „Nachhaltigkeit“ gehören.

In Schulungskatalog aus dem Erhebungszeitraum wird eine Schulung zu „Wertschätzungsmanagement“ angeboten. In der Kursbeschreibung wird das „Motto“ „Wertschätzung vor Wertschöpfung“ angegeben. Diese Schulung richtet sich explizit an andere Unternehmen und wird unter dem Thema „Prozessberatung“ angeboten. Weitere Seminartitel sind „Ich – die Stimme des Unternehmens“ (Davero akademie 2014, 4) zum Thema Corporate Identity bei Agent/inn/en und „Führen. Fördern. Motivieren.“ (ebd., 38), was als Grundqualifikation für Führungskräfte im Call-Center angeboten wird. Der Schulungskatalog ist im Corporate Design gehalten (orange-weißes Schriftbild) und zeigt auf dem Cover dieselben Comicfiguren, die auch in der Broschüre „Gehen Sie den Weg in die Zukunft der Kundenkommunikation“ abgebildet sind. Dabei werden zwei Männer und zwei Frauen gezeigt, die sich durch Kleidung und Körperhaltung unterscheiden. Ein Mann hat Kopfhörer auf, ein weiterer praktiziert Karate, eine Frau trägt einen Doktorhut und eine Schriftrolle in der Hand, die Frau im Vordergrund trägt einen Stift und ein aufgeschlagenes Notizbuch. Die Bilder zeigen eine Vielfalt von Mitarbeiter/inne/n auf und sind alle mit Erfolg und Stärke assoziiert.

Im **Interview** verwies LPe darauf, dass Wertschätzungsmanagement im Unternehmen genutzt werde, um Fluktuation einzudämmen. Der GF ergänzte, dass die Leitlinie von Zielen der Wirtschaftlichkeit abgeleitet sei, da das Verhalten der Mitarbeiter die eigentliche Produktion darstelle (gemeint ist hier wohl die Telefonie als Dienstleistung im übertragenen Sinne auch als „Produkt“). Dabei werden die Mitarbeiter/innen als Spezialisten gesehen und sollen die Marke verkörpern. Um das Verhalten der Mitarbeiter/innen zu schulen, müsse deren Haltung zum Unternehmen stimmen, darauf werde bereits bei der Auswahl der Angestellten geachtet. Die Telefonie wird als Customer Touch Point, als Berührungspunkt zwischen Kund/inn/en und dem Auftraggeberunternehmen, bezeichnet. Das Customer-Relationship-Management – die Gestaltung der Beziehung zwischen Kunden und Unternehmen (hier Auftraggeber) – sei ein wichtiger Bestandteil der Ausbildung der Fachkräfte. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Beziehungsgestaltung zum Kunden werde bei allen Mitarbeiter/inne/n geschaffen. Dabei heiße „Mitarbeiterbindung“ auch Interesse zu zeigen am „Schicksal“ bzw. am Leben der Angestellten. Insgesamt leite das Unternehmen aus Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit jährlich bis zu 60 Maßnahmen ab, die den Mitarbeiter/inne/n zugutekommen. Insgesamt präge der Umgang miteinander die Unternehmenskultur. Der Aspekt der Wirtschaftlichkeit wurde von GF konkretisiert: Was in Mitarbeiter/innen investiert werde, müsse beim Kunden messbar sein.

Dazu wurde z. B. Emotionalität im Gespräch operationalisiert, sie wird als empathischer Kundendialog verstanden. Eine genauere Definition dieser Kategorie liegt nicht vor. In Bezug auf das Spannungsfeld zwischen der Corporate Identity des Call-Centers und der/den Auftraggeber/innen, gab er an, dass sich diese nicht zu stark unterscheiden dürften, schließlich solle sich beides in den Telefongesprächen niederschlagen.

Die LPe wurde von mir zur konkreten Umsetzung von „Wertschätzung im Gespräch“ befragt. Der Begriff sei Bestandteil der internen Coach-Ausbildung. Er zeige sich in den Gesprächen im Ernstnehmen von Sorgen und dem Einfordern der Meinung des Gegenübers zu Teamproblemen. Demnach sollen Angestellte aktiv mit eingebunden werden.

Das Verhältnis zwischen Loben und Tadeln solle ca. 4:1 betragen. Damit würden Inhalte klar gewichtet. Wertschätzung zeige sich v. a. bei der sprachlichen Form, in der Kritik geäußert wird: Ich-Botschaften, Schildern der eigenen Wahrnehmung und der Wirkung auf den Kunden/die Kundin sowie das Äußern von Wünschen bilden die Grundlage. Die Wortwahl solle sich mehr „Ich empfehle dir...“ statt „Ich erwarte von dir...“ sein. Wertschätzung sei insgesamt eine Haltung und ein Bewusstsein, eine „Grundhaltung jedem gegenüber“ (Interview LPe, 04.03.2015). Grundlagen für das Verständnis und die Vermittlung des Konzepts „Wertschätzung“ seien die Kommunikationsmodelle von Schulz von Thun (Vier Seiten einer Nachricht), die Transaktionsanalyse (vgl. Berne 2002, erstmals 1964 erschienen), das „Eisberg“-Modell sowie die Themenzentrierte Interaktion (TZI). Ergänzt würden diese Ansätze in den Schulungen um das Johari-Fenster (vgl. Luft / Ingham 1961) und dem Neurolinguistischem Programmieren (NLP), mit dem sich kritisch auseinandergesetzt werde. Um das Gesprächsverhalten der Coaches kontinuierlich zu schulen, fänden auch nach Abschluss der Ausbildung ein- bis zweimal jährlich „Coach the Coach“-Gespräche statt. Zum Zeitpunkt des Interviews war außerdem die Einführung eines Führungskräftebeurteilungssystems geplant.

Der GF/Synd. ergänzte, befragt zum Kern der Corporate Identity, dass Wertschätzungsmanagement zum Teil mit einer „Wir haben uns alle lieb“-Mentalität verwechselt werde. Auch komme dieses Leitmotiv nicht bei allen Mitarbeitenden gut an. Er bestätigte die Angaben des GF, dass das Personal schon bei der Auswahl zu diesem Leitbild passen müsse. Er sehe im Begriff „Wertschätzung“ auch den Fokus auf die Frage „Was entfacht die Begeisterung des/der Mitarbeitenden?“ und möchte genau diese Inhalte fokussieren.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der imagebildende Begriff „Wertschätzung“ konsistent als Aufwertung des/der Angestellten bzw. des Bewerbers/der Bewerberin verstanden wird. Konkret werden die Beschreibungen zur Umsetzung von Wertschätzung in Bezug auf Gespräche – sowohl die hierarchieübergreifenden Mitarbeitergespräche als auch die professionelle Telefonie. Nachweislich wird das Konzept der Wertschätzung als wirtschaftlich basiertes, nachhaltiges Grundprinzip auf diversen Leitungsebenen des Unternehmens verstanden. Seine Anwendung wurde mit „Interesse zeigen“ und „loben“ beispielhaft umschrieben. Die Vorgaben des Unternehmens zur Wertschätzung in Gesprächen sind ausgesprochen elaboriert und detailliert. Sie bewegen sich zwischen eher technisch-strukturellen Angaben (Anzahl des Lobes, Ablaufschemata der Gespräche) bis hin zur Grundhaltung gegenüber den Mitarbeitenden, die anhand von populären rhetorischen Schulungskonzepten vermittelt werden. Nur in Ansätzen offenbart das hier beschriebene Selbstverständnis der „Wertschätzung“ Schwierigkeiten. Dass z. B. für Gespräche mit dispräferierten Inhalten, wie Abmahnungen und Kündigungen, das Prinzip

wenig dienlich scheint und wurde in Interviews benannt, wird in den schriftlichen Schulungsunterlagen kaum reflektiert.

### 5.1.2 Impulse: „Wertschätzung“ operationalisieren

Dass sich Führungskräfte gegenüber Mitarbeitenden in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen bzw. Beurteilungsgesprächen möglichst wertschätzend verhalten sollen, ist keine Innovation des beobachteten Unternehmens, sondern auch in der Ratgeberliteratur von Praktiker/innen mehrfach beschrieben worden (vgl. Rabenbauer 2017, 49 ff.; Brenner 2014, 32 ff.; Lemke / Williamson 2012, 122 ff.). Eine wertschätzende Einstellung den Mitarbeitenden gegenüber erhöhe die Verbindlichkeit der Vereinbarungen, fördere respektvollen Umgang im Miteinander aller Angestellten und Sorge für ein inhaltliches „Commitment“, einer deutlichen Identifikation der Mitarbeitenden mit den vereinbarten Zielen und Maßnahmen. Die Mitarbeiterbindung insgesamt werde so erhöht, Fluktuation geringer. Wertschätzendes Verhalten im Gespräch ist damit betriebswirtschaftlich begründbar, neben seiner ethisch-moralischen Dimension des Menschenbildes.

„Wertschätzung“ zu operationalisieren, haben zu Beginn der 2010er-Jahre verschiedene Unternehmen versucht. Rabenbauer (2017, 49 ff.) beschreibt eine mögliche Operationalisierung von Wertschätzung in Gesprächen bei der Sparkasse. Inhaltlich wird wertschätzendes Verhalten seitens der Führungskraft verknüpft mit dem Schaffen von Gerechtigkeit, Transparenz und dem Zeigen von Interesse an den Mitarbeitenden. Lemke/Williamson (2012) haben zur Frage „Wie geht Wertschätzung im Gespräch?“ ein Praxisbuch im Ratgeberstil vorgelegt. Wertschätzende Kommunikation sei geprägt durch ein „konzentriertes, bewusstes und emphatisches Gespräch“ (ebd. 122). In Aufgaben für den „Redner“ werden grobe Hinweise für Führungskräfte gegeben, ohne wissenschaftliche Anbindung. Brenner (2014) stellt die hohe Bedeutung von Wertschätzung für Beurteilungsgespräche heraus. Wertschätzendes Verhalten sei Grundlage, um überhaupt Kritik zu äußern, es sei u. a. wichtig, auf Schuldzuweisungen zu verzichten (ebd. 32). Allen drei Ratgebern ist der Entwurf eines respektvollen Umgangs gemein, mehr oder weniger fußend auf einem humanistischen Menschenbild. Das Gegenüber nicht als reinen „Befehlsempfänger“ zu sehen, sondern Interesse für sein Privatleben zu zeigen und Abwertung zu vermeiden – so banal und scheinbar selbstverständlich sind die Kernaussagen dieser Publikationen.

Fiehler (1998, 59 ff.) reflektiert normative Vorgaben als Handlungsanweisungen für Gesprächsverhalten. Er stellt fest, dass die Vorgaben „hauptsächlich auf der Basis von kommunikativem Erfahrungswissen formuliert“ (ebd. 60) werden. Damit ergibt sich eine gewisse, plausible Basis, diese sei nicht mit analytischem Wissen – etwa durch Gesprächsanalyse – vergleichbar. Als problematisch bei der Anwendung der Normen fällt das sogenannte „Subsumptionsproblem“ (ebd. 61) auf. Dieses wird beschrieben als die stete Frage der Anwender/innen der Gesprächsnormen, ob die individuelle Gesprächssituation „von dem Typ ist, dass die Handlungsanweisung angewandt werden kann oder muss“ (ebd.). Die Anwendung von Handlungsanweisungen setze analytische Fähigkeiten voraus, die in Schulungsmaßnahmen häufig nicht gleichermaßen gelehrt wird (vgl. ebd.). Fiehler stellt fest, dass Handlungsanweisungen trotzdem sinnvoll sind und Bestandteil von Gesprächsschulungen sein sollten. Die Fähigkeit ihrer Umsetzung müsse systematisch geschult werden.

Es konnte festgestellt werden, dass das Unternehmen seine Corporate Identity sowohl über Schulungen als auch über Webinhalte (Website, Intranet) und Broschüren an verschiedene Stakeholder (Interessengruppen) verbreitet. Die grafische Gestaltung ist durch das Corporate Design geprägt, die Darstellung von Mitarbeitenden im Comicstil versucht Männer und Frauen gleichermaßen abzubilden sowie unterschiedliche Interessen bzw. Stärken der Angestellten hervorzuheben. Diese Vielfalt erweckt einen inklusiven und diversen Eindruck, was bei den aktuellen Herausforderungen des Fachkräftemangels relevant sein kann. Die starke Konkurrenz um Mitarbeitende am Hauptstandort, mit weiteren großen Arbeitgebern in der gleichen Region, wurde auch im Interview vom GF hervorgehoben.

Die inhaltliche Analyse sowie die Interviews zeigen auf, dass sich das Call-Center um eine Anbindung der wertschätzenden Gesprächsführung an wissenschaftlich begründete Verfahren bemüht. Die Grundlagen für das Konzept „Wertschätzung“ sind im Kapitel 5.1 erläutert. In der Beschreibung finden sich populäre Konzepte zur rhetorischen Kommunikation wie das Eisbergmodell und das Nachrichtenquadrat von Friedemann Schulz von Thun. Pietschmann (2017, 62 ff.) hat die Modellvorstellungen zur mündlichen Kommunikation, die den Trainings von Angestellten zugrunde liegen, ausführlich beschrieben. Sie stellt fest, dass „mündliche Kommunikation in erster Linie auf den Aspekt der sprecherseitigen Beziehungsarbeit reduziert“ (ebd., 88) wird. Vielfach beschrieben sind außerdem die wirtschaftlichen Vorgaben, die die professionelle Telefonie als Dienstleistungsprodukt vermarkten und mündliche Kommunikation deshalb vereinheitlichen, ohne einen ausreichenden Partnerbezug als „unplanbar“ einzukalkulieren. Das zeigt sich z. B. in den Vorgaben für die Bearbeitungsdauer pro Telefonat (Telefongespräch plus Nachbearbeitungszeit). Es muss anerkannt werden, dass die beschriebene Unternehmensidentität der Wertschätzung nicht allein auf den wirtschaftlichen Zwängen zur Mitarbeiterbindung und der Förderung der wertschätzenden Telefonie (als Qualitäts- und damit Vermarktungsstrategie des Dienstleistungsprodukts) beruht. Die ethische Dimension vom „positiven Menschenbild“, aus dem sich ein bestimmtes Mitarbeiterbild ableitet, wurde in den Gesprächen mit GF erwähnt. Ich wurde von der LPe gefragt, ob sie weitere Anregungen für Schulungsinhalte hätte, sie war an wissenschaftlichen Grundlagen für wertschätzende Gesprächsführung durchaus interessiert.

Es kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Bemühungen durch die veränderte Arbeitswelt begründet sind, in der immer weniger Bewerber/innen zur Verfügung stehen und Unternehmen dadurch gefordert sind, ihren Umgang mit Mitarbeitenden sozial nachhaltig zu gestalten.

Empirische abgesicherte, wissenschaftliche Befunde zu Wertschätzung in Mitarbeitergespräch fehlten bislang. Es kann auf andere Forschungsbereiche zugegriffen werden: Wertschätzende Kommunikation in der therapeutischen Gesprächsführung sowie im Beratungsgespräch stützt den Ansatz der wertschätzenden Kommunikation auf das Prinzip der **personenorientierten Kommunikation nach Carl Rogers** (für Kommunikation in der Pflege behinderter Menschen Senckel 2006; für Gespräche in Pflegeberufen Wingchen 2006). Zu den Merkmalen der personen- oder klientenzentrierten Kommunikation zählen die nachfolgenden Aspekte: (vgl. Internetquelle 8)

- Echtheit: Berater/innen agieren als sie selbst, nicht in einer anderen Rolle

- Akzeptanz: Probleme und Schwierigkeiten werden ausgesprochen, ohne Abwertung des Gegenübers
- Empathie: Emotionen, den eigenen und denen des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin wird Raum gegeben.

Bedingungsfreie Wertschätzung gilt als Voraussetzung für die Anwendung von Rogers' Prinzip (vgl. Merz 2012, 85). Es ist gekennzeichnet durch einführendes Verstehen und erfordert das Engagement des Beraters/der Beraterin (vgl. ebd., 87).

Rogers' Theorie kommt innerhalb der Sprechwissenschaftlichen Gesprächsrhetorik hohe Bedeutung zu (vgl. Allhoff/Allhoff 2010, 207). Sie schließt an das humanistische und konstruktivistische Weltbild der Sprechwissenschaft an, aus dem sich auch Verfahren wie das Feedback in der Rede- und Gesprächsdidaktik ableiten. Rogers selbst hat die klientenzentrierte Gesprächsführung für psychotherapeutische Beratungsgespräche formuliert, ihre Adaption für potenziell hierarchische Beratungsgespräche allgemein (etwa in Pflege und Sonderpädagogik) wurde von ihm durch eigene Publikationen (vgl. Rogers 1994) gestützt. Eine Anwendung in Unternehmen hat sich noch nicht umfangreich etabliert und findet erst in wenigen Veröffentlichungen Erwähnung (für Coaching im Unternehmen vgl. Höher 2020, 159).

Aus Rogers' Prinzipien kann abgeleitet werden, dass variable Gesprächsanteile befürwortet werden, weil der empathische Grundsatz auch ein „sich einlassen“ auf das Gegenüber fordert. Auch inhaltlich können sich, diesem Prinzip folgend, Führungskräfte von Mitarbeitenden leiten lassen und ihnen vertrauen. Das Konzept gibt Führungskräften Handlungsempfehlungen und fordert zur Selbstreflexion auf. Es erfordert ebenso ein „sich mit Einbringen“ seitens der Angestellten und möglichst an den genannten Prinzipien orientiert, nachvollziehbar und respektvoll der Führungskraft gegenüber, frei von Ablenkungen und „Manövern“. Es würde deshalb eine Ausbildung in dieser Gesprächsform, ggf. als „Kollegengespräche“ oder „Umgang in Besprechungen“.

Was bedeutet es für die hier beschriebenen Mitarbeitergespräche der Theorie Rogers' zu folgen? Die Authentizität der Führungskräfte den Angestellten als „Coach“ im Sinne von begleitend und ehrlich interessiert zu begegnen, wäre eine deutliche Änderung zur Ist-Situation (siehe Kapitel 5.2.2). Rogers' Prinzip erfordert mündige Mitarbeitende, die ehrlich auftreten. „Manöver“, wie etwa im Beispiel „Rebellion im Coaching“ beschrieben, folgen nicht den Grundsätzen Rogers', jede abgeleitete Handlungsempfehlung für Führungskräfte erreicht hier schnell Grenzen.

Es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch die Anwendung der Prinzipien von Rogers das Commitment von Angestellten fördert, ethisch-moralisch fundiert. Die bestehenden Verhältnisse bleiben legitimiert (vgl. Merz 2012, 83), bestehende Machtverhältnisse bleiben unberührt. Ein Coaching nach Rogers Grundsätzen würde die Belange der Agent/inn/en stärker fokussieren.

Ein weiterer alternativer, wissenschaftlicher Ansatz, der sich sowohl in der klinischen Sprechwissenschaft (vgl. Kurtenbach et al. 2021, 64f.) als auch der Didaktik sprechwissenschaftlicher Rhetorik (vgl. Meyer 2013, 152) etabliert hat, ist die **systemische Beratung**. Auch sie bietet Potenzial den Führungskräften in den wertschätzend intendierten

Mitarbeitergesprächen theoretisch fundiertes „Handwerkszeug“ zur Bewältigung der Beratungsaufgaben zu geben. Die Beratung ist eine gezielte, fachlich orientierte, zeitlich begrenzte Interaktionsform. Sie weist unterschiedliche theoretische Bezüge auf und verwendet ebenso diverse Methoden. Die systemische Grundauffassung versteht die Akteure im Unternehmen als Teil eines sozialen Systems, bei dem Berater/in und Klient/in in Interaktion stehen, die zirkulär verläuft und maßgeblich durch Kommunikation geprägt ist. Der Berater/die Beraterin fasst sich selbst nicht als objektiv auf, sondern reflektiert den Einfluss seiner/ihrer subjektiven Wahrnehmung (Konstruktivismus). Der Fokus der Beratung liegt nicht auf Defiziten der Vergangenheit, sondern auf Ressourcen und Potenzialen für die Zukunft (vgl. Böhler 2011, 66). Zu den wichtigsten Merkmalen zählt die Perspektiven-Vielfalt für neue Lösungsansätze (vgl. ebd., 70). Habscheid (2003) hat vor knapp 20 Jahren das Arbeitsfeld von Unternehmensberater/inne/n theoretisch verortet und unter linguistischer Perspektive analysiert, wie in Organisationen über Sprache gesprochen wird. Seine Beschreibung sprachreflexiver Verfahren in systemischen Beratungsgesprächen entstand, als die Verwendung systemischer Verfahren in der Organisationsentwicklung noch neu und wenig etabliert war.

Gezieltes Fragenstellen seitens der Führungskräfte kann Perspektiven Lösungsperspektiven öffnen. Die Umsetzung systemischer Grundlagen schließt das Lächeln, Loben, Danken an die Mitarbeitenden durchaus mit ein – was sich jetzt in deren Vorgaben für die Gesprächsführung wiederfindet. Systemische Beratung bietet weitere Potenziale für die fundiert wertschätzende und v. a. lösungsorientierte Gesprächsführung.

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels sollen folgende Fragen beantwortet werden: Wie setzt das Unternehmen die Leitidee der „Wertschätzung“ in unterschiedlichen Bereichen des beruflichen Alltags um? Wo wird diese Idee v. a. für Mitarbeitende erlebbar?

## **5.2 Umsetzung des Konzepts „Wertschätzung“**

Im Folgenden werden Rahmenbedingungen der Kommunikation im analysierten Call-Center dargestellt, wobei Auswirkungen auf verschiedener Bezugsgruppen im Unternehmen (Angestellte, mittlere und leitende Führungskräfte, usw.) berücksichtigt werden. Grundlage sind die Dokumentation der teilnehmenden Beobachtung sowie die geführten Gespräche und Interviews im Untersuchungsfeld (vgl. Kapitel 3). Die Darstellung erfolgt in einem (re-)präsentierenden Stil, bei dem Zitate aus den Feldnotizen kursiv, eingerückt angeführt werden (vgl. Breidenstein et al. 2015, 180). Ziel ist die Darlegung der gegenwärtigen Situation zum Zeitpunkt der Erhebung und deren Abgleich mit der Konzeption von „Wertschätzung“ im Unternehmen.

### **5.2.1 Räumliche Bedingungen**

Das Unternehmen agiert an unterschiedlichen Standorten (vgl. Webseite 1), zwei davon wurden für die vorliegende Forschungsarbeit besucht. Diese beiden Standorte sollen im Folgenden als A und B bezeichnet werden, wobei A die Hauptniederlassung des Unternehmens darstellt (vgl. Webseite 4). Die Niederlassung A hat einen hohen Eingangsbereich, der in Glas-Sichtbeton-Architektur gestaltet ist. Die Ausstattung ist modern und übersichtlich mit einem Empfangstisch sowie einem Wartebereich. Auf beiden Seiten

werden Auszeichnungen des Unternehmens für seine Innovationskraft und Arbeitgeberfreundlichkeit gezeigt (u. a. „CallCenter Verband Quality Award für Mitarbeiterorientierung“ und „Jobstar“).

*künstlerisch gestaltete Säulen im Eingangsbereich „ich bin ein Profi“*

Besucher/innen melden sich an einer Theke, werden einzeln registriert und können in einem Wartebereich, der aus der gesamten Eingangshalle gut einsehbar ist, Platz nehmen (vgl. Feldnotiz, 14.07.2014).

*saubere, moderne räumliche Gestaltung*

Diese gezielte Gestaltung der Räumlichkeiten zur konsequenten Umsetzung der Corporate Identity setzt sich in den Arbeitsbereichen fort. Die für die Call-Center-Branche typischen Großraumbüros der unterschiedlichen Teams (Projektgruppen, in den für unterschiedliche Auftraggeber Aufgaben in der Kundenbindung und -gewinnung übernommen werden) sind nicht einheitlich gestaltet. Für die Branche typische, lange Tischreihen mit Sichtblenden zwischen den einzelnen Arbeitsplätzen sind in allen Abteilungen vorhanden. Die Anordnung der Plätze wird in manchen Räumen variiert und zu kleinen „Tischinseln“ verbaut, damit wird der Eindruck des Call-Centers als „Arbeitsbatterie“ abgemildert. Für alle Großraumbüros wurde auf eine überschaubare Größe geachtet. Dies entspricht der (verglichen mit anderen Call-Centern eher geringen) Anzahl der Agent/inn/en und erleichtert den telefonierenden Agent/inn/en in vielerlei Hinsicht den Arbeitsalltag, v. a. da die Lärmbelästigung durch die anderen Telefonate deutlich geringer ist als in anderen Call-Centern. Ein besonders farbenfroher und modern ausgestatteter Arbeitsbereich im Erdgeschoss wird als „Manufaktur“ bezeichnet, hier sind Projekte angesiedelt, in denen die Agent/inn/en individuell am Telefon agieren sollen. Auch mittlere Führungskräfte der Abteilung für Personalentwicklung haben hier ihren Arbeitsplatz.

Die Gespräche mit mir finden in v. a. in einem Durchgangsraum statt und sind damit innerhalb des Unternehmens nahezu öffentlich – unmittelbar dahinter befindet sich die sog. Manufaktur. Auffallend ist die Gestaltung dieses Durchgangsraumes als eine Art Küche, mit einer Thekeninsel in der Mitte, an der ich mit der Leiterin der Personalentwicklung Platz nimmt. Helle Farben sowie glänze Oberflächen vermitteln einen insgesamt modernen Eindruck. Ein Flachbildschirm zeigt in einer Art „Corporate TV“ Interviews und Messeauftritte mit der Unternehmensleitung. Die tatsächliche Teeküche der Mitarbeitenden dieser Etage ist viel kleiner und funktionaler gestaltet. Auf Hinweisschildern sprechen sich die Kolleg/inn/en untereinander mit „du“ an.

*stellt auch der Küchenhilfe / Rezeptionistin die Forscherin, ihr Projekt und ihre Betreuerin vor*

Insgesamt bildet sich die Corporate Identity in diesem Gebäudeteil stark ab. Dies gelingt zum einen durch die Verwendung der Farben aus dem Corporate Design (orange und weiß) und zum anderen durch die Orientierung an menschlichen Bedürfnissen nach Licht, Sauberkeit und dem Bedürfnis unkompliziert mit Kolleg/inn/en ins Gespräch kommen zu können. Für letzteres wurden mehrere Rückzugsräume und „Gesprächinseln“ in der

Nähe der Computerarbeitsplätze eingerichtet, die auch rege von Mitarbeitenden genutzt werden. Raucher/innen haben eine eigene Sitzgruppe im Innenhof.

*Zuwendung (Kaffee, Toilette, Mittagspause) werden wiederholt thematisiert*

Insgesamt ist der Standort B der baulich ältere und dunklere. Doch große und entsprechend laute Großraumbüros für die Agent/inn/en, wie sie in der Branche nach wie vor üblich sind, finden sich in keinem Gebäudeteil. Dies ist primär der Team- und Auftragsgröße geschuldet, es wird auch in älteren Räumen versucht, die Gestaltung der Räume baulich aufzulockern. Dunklere, engere Treppenhäuser und Gänge sind durch Bilder (v. a. Waldfotografien, mit Bezug auf das WALD-Prinzip) aufgewertet. Schulungen finden an beiden Standorten in jeweils funktional und schlicht eingerichteten Schulungsräumen statt.

Es kann festgestellt werden, dass sich die räumliche Gestaltung der Arbeitsplätze und Aufenthaltsbereiche bewusst von anderen Omni-Channel-Centern unterscheidet. Orte, die für Besucher/innen zugänglich sind (und damit für Auftraggeber/innen) sind offen und modern gestaltet. Der Arbeitsbereich „Manufaktur“ hat mit einem „klassischem“ Call-Center fast nichts mehr gemein, dies entspricht auch den hier verrichteten Arbeiten, die eher komplexer Sachbearbeitung statt „Fließband-Telefonie“ entsprechen. Durch Modernisierung und Farbgestaltung wird eine respektvolle, wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitenden für mich erkennbar.

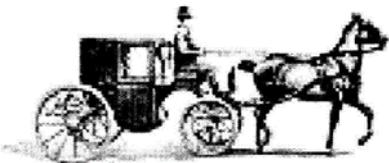
## **5.2.2 Weiterbildungen**

Über die organisationsinterne „Akademie“, ein Schulungszentrum, das sich sowohl an Mitarbeitende als auch an externe Auftraggeber/innen wendet, bietet das Omnichannel-Center vielfältige Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Angeboten werden Kurse u. a. zur professionellen Telefonie, Selbstmanagement und Mitarbeiter/innen-Führung. Ein Teil der Kurse ist angebunden an zertifizierte IHK-Ausbildungen zur/zum Call-Center-Teamleiter/in und zur Servicefachkraft für Dialogmarketing/Call-Center-Agent/in. Nachfolgend werden die internen Weiterbildungen, die zu einer Tätigkeit als mittlere Führungskraft befähigen bzw. sich an diese richten anhand der erhaltenen Schulungsunterlagen sowie des Akademie-Kataloges beschrieben.

Die Ausbildung der mittleren Führungskräfte findet, typisch für die Call-Center-Branche, häufig durch „Rekrutieren aus den eigenen Reihen“ statt. Geeigneten Call-Center-Agent/inn/en, z. B. mit einer akademischen Qualifizierung, wird die Weiterbildung zu/r Teamleiter/in oder Coach ermöglicht. Teamleiter/innen bleiben im Tagesgeschäft nah an den Agent/inn/en tätig, sind Ansprechpartner für Fragen und zugleich für die Disposition der einzelnen Angestellten verantwortlich. Coaches sind organisatorisch an die Personalentwicklung angegliedert. Für beide Ausbildungswege bestehen interne und externe Standards, die inhaltlich auf eine hohe Einheitlichkeit der Kommunikations- und Führungsarbeit abzielen.

## Coachausbildung der Führungskräfte

Es liegen Auszüge aus den Schulungsunterlagen für angehende Coaches vor. Die Materialien geben zunächst eine Erläuterung zum Begriff „Coaching“, diese stützt sich auf die Wortetymologie, „Coach“ wird abgeleitet vom englischen Wort für Kutsche. Des Weiteren wird Bezug zur Umsetzung in der Wirtschaft hergestellt und das Beratungsverhältnis zum Coachee mit der Metapher zwischen Kutscher (Coachman) und seinen Pferden („Coachee“) erklärt. Ergänzt wird eine schwarz-weiße Abbildung einer vorindustriellen Kutsche. Der Coachman „hält die Zügel in der Hand“ – ist eindeutig führend.



*Abbildung 5: Darstellung aus Weiterbildungsmaterial, von der Seite „Der Begriff ‚Coaching‘“*

Bei den Zielen des Coachings sind „gezielte Mitarbeiterentwicklung – Erkennen und Entwickeln der Fähigkeiten des Mitarbeiters“, „Wertschätzung durch Transparenz der Hintergründe“, „Orientierung geben“ und „Motivation“ – aufgezählt. Diese Aspekte können der Wertschätzung der Agent/inn/en dienen. Verbunden wird diese Aufzählung mit einem Bild von einer Zielscheibe, die von einem Dartpfeil exakt in der Mitte getroffen wurde. Dieses Bild hebt v. a. die „gezielte Mitarbeiterentwicklung“ sowie den Aspekt der „Ergebnisoptimierung“ hervor. Dies sind betriebswirtschaftliche Ziele von Personalentwicklungsmaßnahmen, zu denen die angehenden Coaches hier angeleitet werden.

Bei „Grenzen des Coachings“ wird differenziert in „Schulung und Training“, „Mitarbeiterführungsinstrumente“ und „innerbetriebliche Motivationspolitik“ – der letzte Punkt thematisiert die zielgeleiteten Maßnahmen, die das Unternehmen generell ergreift, um Produktivität hoch und Fluktuation bzw. Ausfälle gering zu halten. Hier ist ein stilisiertes Bild von den Spitzen eines Gartenzauns aufgezeigt. Dadurch kann alltagsnah auf Begrenzung verwiesen werden.

Es folgen Unterlagen zum Verlauf eines Coachings und eine „Qualitätsmatrix Outbound – Coachingsbogen“. In beiden Übersichten werden den Coaches inhaltliche Struktur und qualitative Ziele des Coachings genannt sowie Formulierungshilfen gegeben. Laut Gespräch mit der LPe findet ergänzend zur Ausbildung ein- bis zweimal jährlich ein „Coach the Coach“ statt um die Arbeit der Coaches zu begleiten und weiterzuentwickeln.

Auffällig ist der Widerspruch zwischen dem hier erwähnten restriktiven Bild als Führende/r und Geführte/r im Coachingprozess. Diese Auffassung unterscheidet sich stark von andragogisch-sprechwissenschaftlichen Auffassungen zum Begriff „Coaching“ (vgl. Fiedler 2014, 25 ff.). Des Weiteren ist anhand der konkreten Vorgaben zum Gesprächsverlauf im Coaching und den Formulierungsvorgaben zu erkennen, dass das Unternehmen auf sprachliche Einheitlichkeit Wert legt. Der Begriff der „Wertschätzung“ bzw. die Angaben zur Umsetzung dieses internen Konzeptes finden sich nicht in den Schulungsunterlagen. Angesichts der umfangreichen und konsequenten Berücksichtigung des Themas (siehe Kapitel 5.2) ist es überraschend, dass es in den Ausbildungsunterlagen nicht

aufgegriffen wird. Stattdessen wird durch vorgegebene Formulierungen und die Qualitätsmatrix Coaching als Führungsinstrument vermittelt, das klare Hierarchien etabliert.

### **Aus- und Weiterbildung interner Führungskräfte**

Der vorliegende Fortbildungskatalog der Akademie von 2014 führt mehrere Schulungen auf, die sich an Führungskräfte richten und diese bspw. in Kommunikation und Führungsverhalten weiter schulen. Dazu werden nachfolgend zwei Beispiele erläutert:

Eine der Schulungen für Führungskräfte ist „Mitarbeitergespräche richtig führen – Coaching für Führungskräfte“. Als „Nutzen“ wird genannt: „Sie entwickeln sich in Ihrer Rolle als Führungskraft mit neuem Selbstverständnis weiter und gehen selbstbewusst Ihren eigenen Weg.“ Dieses Ziel soll v. a. durch Reflexionen, Zielplanung und Ressourcenorientierung erreicht werden.

Eine weitere Schulung widmet sich dem „Change-Management“. Als Nutzen werden „eine zeitgemäße, individuelle Unternehmenskultur“ und „angepasstes Veränderungsmanagement“ aufgeführt. Es zielt die Veranstaltung auf „Selbstverantwortlichkeit bei professionellem, zukunftsorientiertem Handeln im Unternehmen“.

Beide hier genannten Veranstaltungen ermutigen laut Katalog die Führungskräfte zu verantwortungsvollem Mitgestalten des unternehmerischen Alltags und zur beruflichen Weiterentwicklung. Diese Themen wurden in keinem der während der Beobachtungsphase geführten Interviews aufgegriffen. Die Schaffung einheitlicher Standards, nach denen die eigentliche Coachausbildung strebt, scheint insgesamt einen höheren Stellenwert zu haben. Insbesondere Standards, die sich in Zertifizierungen widerspiegeln und damit zur Kundenaquise genutzt werden können bzw. durch Kunden und Zertifizierer in Audits überprüft werden, wurden in den Gesprächen (siehe Feldtagebuch 14.7.) stärker mir gegenüber betont. Insgesamt konnte die Gewichtung zwischen Selbstverantwortung und Einhaltung betrieblicher Vorgaben in der Ausbildung von mittleren Führungskräften nicht abschließend geklärt werden.

### **Einordnung und Reflexion**

Die kontinuierliche Weiterentwicklung fachlicher und sozialer Fähigkeiten der Mitarbeitenden ist ein Anliegen der Geschäftsführung des untersuchten Omni-Channel-Centers. Das belegen Interviews mit GF und der LPe, die im Seminarangebot einen Ausdruck der Leitidee „Wertschätzung“ verstehen. Das Unternehmen ermöglicht ausgewählten Mitarbeitenden eine berufliche Weiterentwicklung, bspw. von der Agentin zur Teamleiterin. Auch in Gesprächen mit mittleren Führungskräften wurde von den Interviewten die Regelmäßigkeit und hohe Wertigkeit der Schulungsmaßnahmen betont. Der umfangreiche Schulungskatalog der hauseigenen „Akademie“ fasst das vielfältige Angebot gegenüber den Mitarbeitenden zusammen und ist Teil des Gesamtkonzepts der „Wertschätzung“.

Der nachfolgende Abschnitt behandelt, wie das Unternehmen durch Schulungsmaßnahmen und Trainings Einfluss auf Kommunikationsverhalten der Angestellten und Führungskräfte nimmt, und setzt sich aus einer fachlich-rhetorischen Sicht kritisch mit den Zielstellungen und Inhalten auseinander. Entsprechen die Weiterbildungen den aktuellen

Standards der Erwachsenenbildung und auf welchem Mitarbeiterbild beruhen sie? Zeigen die Weiterbildungen einen Effekt in den beobachteten Mitarbeitergesprächen zwischen Angestellten und mittleren Führungskräften?

### **Mittlere Führungskräfte**

Wie in den Abschnitten 3.3.1 und 3.3.2 erläutert, zielt die Ausbildung der Führungskräfte insbesondere auf die Standardisierung ihres Gesprächsverhaltens. Dies zeigt sich u. a. in den Ablaufplänen für Zahlengespräche.

Kritisch zu reflektieren ist die Bezeichnung eines Coaches als „Wagenlenker“ in den Schulungsunterlagen. Coaching als begleitender Prozess, als „Hilfe zur Selbsthilfe“, wie er in der Erwachsenenbildung üblich ist, wird damit ad absurdum geführt. Stattdessen bleibt das „Coaching“ hier begrifflich in einem Lehrer-Schüler-Verhältnis: eine/r ist wissend, bewertend und gibt die Richtung vor, der/die andere soll den gegebenen Anforderungen möglichst gut entsprechen. Das Verhältnis zwischen Coach und Angestellten zu bestimmen und den Führungskräften zu erklären, wäre in deren Ausbildung viel wichtiger als fixierte Gesprächsleitfäden und starre Gesprächsregeln (wie die Vorgabe zu den Anteilen der Liebe vs. Tadel). Insgesamt wird die Rolle als Führungskraft oder Coach unzureichend in den Schulungen reflektiert.

Es konnte nicht ausreichend geklärt werden, welche Möglichkeiten mittlere Führungskräfte haben, um ihre Praxiserfahrungen abzugleichen bzw. für Alltagsprobleme gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Von der LPe wurde ein Coach-the-Coach-Programm erwähnt, dieses tauchte in der Phase der Beobachtung und in den Gesprächen mit den Führungskräften nicht noch einmal auf.

Führungskräfte sollten in ihrer professionellen Rolle Statusunterschiede reflektieren. Aufgrund der Arbeitsaufgaben darf die Führungsperson kritisieren, bewerten, einordnen. Das Gegenüber ist aufgrund seines Status gezwungen weitaus vorsichtiger vorgehen. Diese offensichtlichen Unterschiede sollten zwingend Bestandteil der Ausbildung von Führungskräften sein. Sie sind typisch, nahezu prägend, für berufliche Kommunikation. Die Auswirkungen von Hierarchie und der Umgang mit ihr in Gesprächen, die als „wertschätzend“ gegenüber dem hierarchisch schwächer gestellten Beteiligten wirken sollen, erfordern in der Ausbildung Bezüge zu pädagogischen Settings.

Status-Reflexion und Ermutigung zu individuellen Lösungen fehlen in den beschriebenen Schulungsmaterialien. Infolgedessen führen die Führungskräfte ein „Einzelkämpfer-Dasein“, in dem sich bewährte kommunikative Strategien (z. B. „Ich beginne immer mit einem privaten Thema.“) verfestigen. Möglichkeiten und Räume zum Austausch wurden während der Beobachtung und in den Interviews wenig deutlich. Insgesamt kann für die Ausbildung der Führungskräfte ein ähnliches Theoriedefizit festgestellt werden wie Pietschmann (2017a) es für die Ausbildung der Agent/inn/en in der professionellen Telefonie beschrieben hat (vgl. Pietschmann 2017a, 90). Die von der Autorin formulierte „Entwicklung massgeschneiderter Schulungskonzepte zur Ausbildung grundlegender und spezifischer Kompetenzen und deren Umsetzung im Unternehmen“ (ebd. 315) muss bis zu den Beteiligten der Mitarbeitergespräche hingedacht werden und kann Aufgabe sprechwissenschaftlicher Praxisarbeit sein.

Zusätzlich wären Feedback-Kreise für die Führungskräfte sinnvoll. Dort könnte die konkrete Bewältigung herausfordernder Aufgaben im Kolleg/inn/en-Kreis besprochen werden, etwa der Umgang mit Routinen (v. a. bei langjährigen Mitarbeitenden), mit emotional belasteten Gesprächen oder die Kommunikation technischer Schwierigkeiten. Meyer (2013, 151 f.) stellt Evaluation bzw. Supervision sowie die Weiterbildung der Lehrenden (in diesem Fall der Führungskräfte) als einen Einflussfaktor rhetorischer Lehr-Lernsituationen dar.

### **Agent/inn/en**

Der folgende Absatz reflektiert nicht die Ausbildung der Agent/inn/en in der professionellen Telefonie, sondern setzt sich mit den Beobachtungen aus einer Personalentwicklungsmassnahme auseinander. Der Fokus liegt auf der Verschränkung der Inhalte mit denen der Mitarbeitergespräche. Aus der Personalentwicklung der Agent/inn/en liegt nur ein Schulungsmaterial vollständig vor, zur Veranstaltung „Vom Verstehen zum Verständnis“ (vgl. Angaben in 2.2.1 und 2.2.2). Einen umfangreichen Einblick in die Einarbeitung und interne Ausbildung der Agent/inn/en liefert die Arbeit von Pietschmann (2017a).

Die beobachtete Schulung „Vom Verstehen zum Verständnis“ ist im internen Weiterbildungskatalog gelistet, ihr Besuch ist freiwillig. Teilnehmende erhalten dort die Möglichkeit, themenbezogen ihre aktuellen Probleme/Schwierigkeiten im Arbeitsalltag an die Schulungsleiterin weiterzugeben, diese nimmt die Hinweise auf. Der Kurs fokussierte eine steigende Professionalisierung, das eigene berufliche Handeln wurde im Kreis mit Kolleg/inn/en reflektiert. Es wurden authentische Situationen in Rollenspielen bearbeitet, die Möglichkeit zum Austausch von Ratschlägen unter Kolleg/inn/en war gegeben. Es fehlt eine Begleitung bei der Umsetzung der besprochenen Inhalte im Alltag. Hier wäre eine stärkere Anbindung an die regelmäßigen Mitarbeitergespräche denkbar.

Insgesamt bemüht sich das beobachtete Unternehmen, durch Forschungsk Kooperationen, die Personalaus- und -entwicklung der Agent/inn/en für die professionelle Telefonie stärker an den individuellen Bedürfnissen des Kunden zu orientieren. In der Telefonie sollen „Persönlichkeitstypen und Spielräume“ (Broschüre 4, 30) der Angestellten stärker in den Fokus rücken. Dies sind ausdrücklich zukünftige Ziele und spiegeln nicht die hier beschriebene, gegenwärtige Situation wider.

### **5.2.3 Mitarbeitergespräche**

Dieses Kapitel gibt einen Überblick zu Gesprächen zwischen mittleren Führungskräften und Agent/inn/en im Unternehmen. Interne Vorgaben werden sowohl anhand von Interviewdaten (Erfahrungswissen, Alltagsroutine) und Konzepten (Schulungsmaterial) erläutert. Ziel ist es, die unternehmensseitige Strategie zur Umsetzung der Maxime „Wertschätzung“ in der kooperationsbezogenen und kooperationsunabhängigen Kommunikation zu zeigen (vgl. Brünner 2000, 8 f.). Brünner (2000) unterscheidet mit diesen Begriffen Gespräche am Arbeitsplatz, die den Arbeitsaufgaben dienen (kooperationsbezogen) und Gespräche, die der Kontaktabbau und Beziehungspflege dienen (kooperationsunabhängig). Sie sind häufig funktionalisiert (vgl. ebd.). Kooperationsunabhängige Gespräche wurden nur während der Beobachtungsphase in Form von Notizen mit ins Feldtagebuch aufgenommen.

Zu den kooperationsbezogenen Gesprächen gehören die regelmäßig stattfindenden Zahlengespräche und Coachings, die im Zuge der Datenerhebung aufgezeichnet wurden (siehe Überblick in Kapitel 3.3.3). Wie im Kapitel 2.2.3 erläutert, zählen beide Gesprächsanlässe zu den klassischen Personalentwicklungsmaßnahmen der Call-Center Branche. Sie werden nachfolgend anhand der Unternehmensvorgaben beschrieben.

Die regelmäßig stattfindenden Zahlengespräche werden in den Schulungsunterlagen der Führungskräfte als „Führungsinstrument“ betrachtet – der kontrollierende bzw. anleitende Aspekt der Gespräche wird dadurch in den Vordergrund gerückt. Die Führungskräfte erhalten für die Zahlengespräche folgende Vorgabe für den Ablauf:

- Begrüßung/Gesprächseröffnung
- Anlass Ziel des Gesprächs
- Selbstreflexion ohne Zahlen
- Präsentation/Darstellung der aktuellen Ist-Situation mit Soll/Ist-Abgleich
- Reflexion der Zahlen durch den Mitarbeiter
- Bewertung durch die Führungskraft
- Zielvereinbarung mit Hilfsmittel
- Verbleib und Abschluss

(Schulungsunterlagen „Führungsinstrument: Zahlengespräche“).

Laut der LPe gibt es zur genauen sprachlichen Gestaltung der einzelnen Punkte nur Empfehlungen. Überraschend ist die Regelmäßigkeit, mit der die Zahlengespräche stattfinden. Änderungen in den Kennzahlen könnten den Agent/inn/en schriftlich mitgeteilt werden, stattdessen werden aufwändige Face-to-face-Gespräche geführt. Der Neuigkeitswert ist dafür für die Agent/inn/en gering, da sie viele Kennzahlenselbst abrufen können und die Vorgaben aus Projektschulungen kennen. Der Vorteil dieser regelmäßigen Zahlengespräche ist die Möglichkeit Fragen der Agent/inn/en zu klären (auch außerhalb der Vorgaben zu Gesprächsführung und Organisation), individuelle Lösungsstrategien für Probleme gemeinsam zu erarbeiten (z. B. zur Verbesserung der AHT, wenn diese noch nicht eingehalten werden konnte), den Agent/inn/en durch das „Setting“ und das „Sich-Zeit-nehmen“ generelle Wertschätzung für ihre Arbeit auszudrücken und damit deren Commitment zu sichern. „Das ‚organisationale Commitment‘ (OC) beschreibt den Anreiz für eine Person das Erreichen der Unternehmensziele zu unterstützen.“ (Schuhmacher / Geschwill 2014, 20). Diese Zwecke sind sinnvoll. Zu klären ist, ob sie in diesem Sinne eingesetzt werden. In Kapitel 6 wird dies umfangreich dargestellt.

Die Führungskräfte waren in den Zahlengesprächen entweder leitende Mitarbeiter aus den Teams, die das Tagesgeschäft der Kundenkommunikation abwickeln, sogenannte Teamleiter/innen. Diese sind täglich Ansprechpartner für die Agent/inn/en und haben ihren Arbeitsplatz normalerweise im selben Raum, in dem auch die Agent/inn/en arbeiten. Teamleiter/innen waren vor ihrer Tätigkeit selbst Agent/inn/en und kennen die Alltagsroutinen, individuelle Herausforderungen der Projekte und die Agent/inn/en selbst deshalb sehr gut.

Die Coachinggespräche des Korpus werden als Teil der Maßnahmen zur Qualitätssicherung betrachtet. Sie sind als unmittelbare Rückmeldung nach dem Monitoring (Aufnehmen und Abhören der Telefonate durch Vorgesetzte) gedacht, finden unangekündigt statt, gelten in den Teams als etabliert und basieren auf Vertrauen.

Die Coachings sollen als „Sandwich“ strukturiert sein: zunächst eine positive Rückmeldung an den Agenten/die Agentin, danach die Kritik und am Ende erneut eine positive Rückmeldung. Zur Qualitätssicherung der Coachings gibt es ein- bis zweimal jährlich Coach-the-Coach-Sitzungen. Ein Führungskräftebeurteilungssystem war zum Zeitpunkt der Erhebung geplant.

Die kooperationsunabhängige Kommunikation wird von der LPe als sehr vertrauensvoll beschrieben: Alle Angestellten sind angehalten einander zu grüßen. Respekt, Ansprechbarkeit und Ehrlichkeit werden v. a. von den Führungskräften erwartet. Dies bestätigt sich mir in der Beobachtungsphase. Mitarbeitende werden hierarchieübergreifend begrüßt. Eine Agentin hebt dies mir gegenüber im Gespräch als besonders positiv hervor:

*„Hier werde ich begrüßt, das kenne ich aus anderen Firmen auch anders.“*

Mir werden außerdem in den Tagen der Beobachtung eine Vielzahl von Abteilungen gezeigt, auch diejenigen ohne Bezug zur professionellen Telefonie (bspw. Beantwortung Mailverkehr, technische Qualitätskontrolle etc.). Dies vermittelt ein umfangreiches Bild der Zusammenarbeit und drückt mir gegenüber die Gleichwertigkeit der Abteilung aus.

## **6 Analyse II: Mitarbeitergespräche – Standardisierung und Spielräume**

Die nachfolgende Analyse befasst sich mit den aufgezeichneten Gesprächsdaten und ordnet sich in zwei Schwerpunkte. Zunächst werden wiederkehrende, inhaltlich ähnliche Abfolgen im Kapitel „Makrostruktur“ beschrieben. Dazu wird zunächst ein Überblick gegeben. Anschließend werden die Gesprächseinstiege, die in diesem Korpus durch hohe Standardisierung gekennzeichnet sind, anhand ausgewählter Transkripte beschrieben. Des Weiteren wird die Themenabfolge und -initiierung durch die Gesprächsbeteiligten analysiert. Im nachfolgenden Abschnitt werden dann ausgewählte Gesprächspraktiken anhand sequenzieller Analysen detailliert dargestellt. Damit werden Phasenstruktur und Sequenzstruktur der Gespräche in unterschiedlichen Kategorien beschrieben (vgl. Lepschy 2011, 286).

### **6.1 Makrostruktur**

#### **6.1.1 Überblick**

Kindt (2002, 85) verweist darauf, dass einer sequentiellen Analyse eine Betrachtung der Makrostrukturanalyse zur besseren Bedeutungsrekonstruktion voraus gehen sollte. Aus diesem Grund wird ein Überblick zur Makrostruktur der aufgezeichneten Zahlengespräche und Coachings hier vorangestellt. Die Gesprächseröffnungen lassen sich einfacher einordnen und exakter analysieren.

Grundlage für die Beschreibung der Makrostruktur waren die Inventarisierungen der Gespräche, die sich im Anhang dieser Arbeit wiederfinden. Über die Spalte „Ideen/Bemerkungen/Begriffe“ wurden „auffällige“ bzw. wiederkehrende und damit musterhafte Strukturen in den Gesprächen benannt, anschließend hinsichtlich ihrer Typikalität spiralförmig geprüft. Einfache Farbcodierungen erleichterten die Orientierung (nicht im Anhang verfügbar). Dieser Schritt markierte den Zugang zur Analyse.

Es konnte ermittelt werden, dass die Makrostruktur aller aufgezeichneten Gespräche während der Eröffnung, sehr ähnlich ist. Im weiteren Verlauf unterscheiden sich Coachings und Zahlengespräche aufgrund der unterschiedlichen Inhalte. Entsprechend sind strukturelle Aspekte wie Sprecheranteil sowie Frequenz und Art des Sprecherwechsels anders gewichtet, da die zu bearbeitenden Aufgaben sich zwischen den beiden Gesprächsanlässen zu stark unterscheiden.

Alle Aufnahmen beginnen damit, dass ich den Raum verlasse und darauf verweise, dass ich vor dem Raum warten werde. Zum Teil ist hörbar, wie die Interagierenden sich setzen, Gläser greifen u. ä. Diese Sequenzen dauern zwischen 0,5 und 6 Sekunden. Im Anschluss beginnt die Interaktion ohne mich. Für die Coachings im Korpus sieht die Makrostruktur folgendermaßen aus:

<b>Strukturelle Beschreibung (vgl. Deppermann 2001, 52)</b>	
	Namentliche Begrüßung der Agentin durch Teamleiterin
	Vorstellen des Ablaufs (Ausführlichkeit variiert) durch Teamleiterin, häufig begleitet durch Lachen/Frotzeln, die den thematischen Einstieg kommentieren oder zu „gastgebertypischen“ Handlungen geäußert werden (bspw. Getränkeflasche öffnen, Getränk eingießen, Süßigkeiten anbieten); im Beispiel „Exkurs: ‚Rebellion‘ im Coaching“ wird an dieser Stelle, dass sonst privatere/nähere Verhältnis der beiden Beteiligten aufgedeckt
In veränderbarer Reihung	Coach initiiert: meist Reflexion/Prüfung der letzten Coachingvereinbarungen, dadurch Anknüpfen an den letzten Arbeitsstand (fehlt in C_01, in C_03 durch allgemeine Frage zum Wohlfühlen eingeleitet) Besprechung/Auswertung der Coachingbögen („schriftliche Fixierung der Beurteilungskriterien“ (Hansen 2001, 95) / Beurteilungskriterien Anhören eines aufgezeichneten Telefonats ODER gemeinsame Imitation eines Call-Center-Gesprächs zwischen Teamleiterin und Agentin (C_01)
In veränderbarer Reihung	Analyse des Telefonats und Feedback durch die Teamleiterin
	Rückfragen der Agentin, Klärung von Problemen
	Erarbeitung von Methoden zur Verbesserung des Gesprächsverhaltens
	Eintragung in sog. „Entwicklungstagebuch“: In einen Vordruck sollen Ziele und Maßnahmen zur Erreichung der Ziele von den Agent/inn/en handschriftlich eingetragen werden, die Coaches überwachen dies, helfen häufig bei der Formulierung
	Feedback der Agentin/des Agenten für das Coachinggespräch
	Gegenseitiger Dank, Verabschiedung, Aufstehen

*Tabelle 6: Makrostruktur Coachings*

Die Begrüßung, die Vorstellung des Ablaufs und das Einfordern von Feedback für das eben geführte Gespräch sind stark durch die Coaches dominiert, hochstandardisiert, was an verfestigten Formulierungen erkennbar ist. In diesen Abschnitten lässt sich eine starre – im Sinne des Unternehmens „gelungene“ – Umsetzung der strukturellen Vorgaben an die Führungskräfte erkennen, denn die schematischen Gesprächseinstiege entsprechen den Vorgaben aus den Schulungsunterlagen.

Insgesamt weisen die Coaches einen höheren Gesprächsanteil auf, was längere Abschnitte mit überwiegender Beteiligung der Agent/inn/en nicht ausschließt. Diese Passagen treten v. a. in den Sequenzen „Rückfragen der Agentin, Klärung von Problemen“ und „Erarbeitung von Methoden zur Verbesserung der Telefonie“ auf. Die Agent/inn/en nutzen das Coaching u. a. für die Rechtfertigung ihrer Probleme im Berufsalltag sowie für Rückfragen. Die Situation ist in unterschiedlichem Ausmaß hierarchisch geprägt, z. B. durch didaktisch geprägte Nachfragen der Teamleiterinnen (z. B. Auffordern zum Nachlesen in den eigenen Unterlagen) oder durch häufige Unterbrechungen, mit denen die Coaches Gesprächsturns wieder übernehmen.

Generell gehen Agent/inn/en mit der kritischen Reflexion ihrer Arbeit unterschiedlich um, die Rückmeldungen reichen von der knappen Signalisierung von Verständnis bis hin zu inhaltlichen Auseinandersetzungen mit häufigem Turnwechsel. Generell sind sich die Agent/inn/en offenbar bewusst, dass das Coaching einen umfangreichen zeitlichen Rahmen bietet um die Herausforderungen der professionellen Telefonie ausführlich zu besprechen. Die vier aufgezeichneten Coachings dauern zwischen 30 und 45 Minuten (siehe Kapitel 3.3.3).

Anschließend stellt die „Eintragung in Coachingtagebuch“ in nahezu allen Gesprächen einen Bruch in der Interaktivität der Gespräche dar. Nach einem zuvor hohen Maß an gleicher Beteiligung wird die Eintragung ausschließlich von der Teamleiterin initiiert. Die Interaktion wird prototypisch für Unterrichtskommunikation, da aufzuschreibende Stichpunkte von den Teamleiterinnen diktiert werden oder durch diese vorm Notieren bestätigt werden. Anschließend sind die Agent/inn/en einige Zeit mit Schreiben beschäftigt. Teamleiterinnen nutzen diese Gesprächsabschnitte häufig für eine didaktische Einbettung und stellen z. B. Bezüge zu Schulungen her, die die Agent/inn/en besucht haben.

Die Coaches initiieren den Abschluss des Coachings mit ausführlichem Loben der Agent/inn/en und sie wiederholen die besprochenen Anregungen zur Verhaltensänderung. In diesen letzten Minuten der Coachings lachen häufig beide Gesprächsbeteiligte. Dies kann der „Festigung des Gruppengefühls“ (Dannerer 2002, 97) dienen, wie Dannerer es für Besprechungsbeendigungen beschreibt. Der Abschluss vermittelt den Eindruck einer starken gemeinsamen Routine, beide Beteiligten bedanken sich einander und verabschieden sich. Gemeinsame Routinen in beruflicher Kommunikation wurden für Besprechungen beschrieben (vgl. Habscheid et al. 2015, 401 f.) und Bezüge zur professionell-freundliche Verabschiedung in der Telefonie sind möglich (vgl. Bose et al. 2012, 166 ff.).

Für die Zahlengespräche ergibt sich, trotz abweichenden inhaltlichen Ziels und der kürzeren Dauer, ein ähnliches Bild:

<b>Strukturelle Beschreibung (vgl. Deppermann 2001, 52)</b>	
	Forscherin verlässt den Raum
Selten ausgelassen (141114 ZG04)	Ausblick auf Ablauf oder Fokus des Gesprächs durch Teamleiterin
	Globale Einschätzung der Kennzahlen sowohl durch Teamleiterin als auch durch Agentin/Agenten
	Problematisierung bislang noch nicht erreichter Kennzahlen
	Erläuterung/Entwicklung von Methoden zur Verbesserung der Telefonie
	Bearbeitung von Besonderheiten des aktuellen Projekts, allgemeine Eindrücke zur Zusammenarbeit im Team
	Motivation der Agenten/Agentin durch Teamleiterin, Verabschiedung

*Tabelle 7: Makrostruktur Zahlengespräche*

In die erste Phase beider Gesprächsanlässe „Forscherin verlässt den Raum“ fallen erste Interaktionen der beiden späteren Gesprächsbeteiligten. Sie stellen nicht das erste Aufeinandertreffen dar, häufig kamen Führungskraft und Agent/in gemeinsam zur Aufzeichnung oder die Aufnahme begann erst nach der ersten Begrüßung. Die ersten Interaktionen lassen sich trotzdem als „Vor-Beginn“ (Mondada / Schmitt 2010, 15) bezeichnen, der als typisch für institutionelle Interaktion gilt (vgl. ebd.). Das Rollenverständnis, die -identifikation und damit der Rollenvollzug der Interagierenden werden hier bereits vorbereitet. Dies geschieht v. a. nonverbal (vgl. ebd.), weshalb es auf den vorliegenden Audioaufnahmen nicht vollständig nachvollzogen werden kann, hörbar sind in dieser Phase bspw. Lächeln und kurzes leises Lachen. Vermutet werden kann auf Basis bestehender Forschung institutioneller Kommunikation gegenseitiger Blickkontakt und die körperliche Signalisierung von „Bereitschaft zu beginnen“ (ebd.), z. B. durch Einnehmen einer partnerzugewandten Sitzposition. Erst darauf erfolgt die Initiierung des eigentlichen Gesprächs (häufig durch eine standardisierte Eröffnung durch die Führungskraft, siehe die nächste Phase der Makrostruktur in Tabellen 12 und 13).

Die Sitzordnung ist interessanterweise kein erkennbarer Gegenstand von Verhandlung oder Nachfragen. Dabei gilt für Arbeitssitzungen, dass das Eintreffen, sich Setzen und Zusammenkommen das „Wissen [der Beteiligten, A.V.] um die Eigenheiten der kommenden Sitzung und ihre Ausrichtung auf dieselbe deutlich macht“ (Mondada / Schmitt 2010, 16). Das Einnehmen der Sitzplätze ohne Verhandlung oder Nachfragen kann damit als Zeichen der Routine verstanden werden, ebenso wie die Legitimation des Gesprächs (als Coaching oder Zahlengespräch) und seines institutionellen Rahmens (der Hierarchie).

In allen Gesprächen ist ein hohes Maß an Zustimmung der Agent/inn/en gegenüber Vorschlägen, Forderungen und Aussagen der Teamleiterinnen auffällig. Widerspruch, Äußerungen von Zweifel und Nachfragen bleiben die Ausnahme. Insbesondere Rückfragen werden häufig erst in der zweiten Hälfte des Gesprächs und nach Aufforderung („Ist bei Ihnen noch eine Frage offen?“) geäußert. Dadurch werden „formalhierarchische Strukturen in habitualisierter Form von Gruppenmitgliedern aktiv realisiert“ (Brock / Meer 2004,

188, Bezug auf Schmitt 2002, 113 f.), die bestehende Hierarchie in der Interaktion realisiert und bestätigt.

Im folgenden Kapitel 6.1.2 werden die Gesprächseinstiege ausführlich anhand transkribierter Sequenzen dargestellt und die beschriebene Musterhaftigkeit mit individuellen Strategien der Beteiligten abgeglichen. Das Gespräch C\_03, das sich strukturell und inhaltlich deutlich von den restlichen Gesprächen unterscheidet, wird dabei als Exkurs erläutert.

### **6.1.2 Einstieg**

Wie in 3.2.3 erläutert, sind die Einstiegssequenzen in den aufgezeichneten Gesprächen hochstandardisiert und zugleich, wie im Schulungsmaterial der Führungskräfte deutlich wird, stark durch die institutionellen Zwänge geprägt. Sie sind daher für den Gegenstand der vorliegenden Arbeit von besonderer Relevanz und sollen nachfolgend zunächst in Form eines Überblicks in ihren Gemeinsamkeiten und durch beispielhafte Sequenzanalysen näher betrachtet werden. Eine sprechwissenschaftlich-normative Perspektive auf den Gesprächseinstieg bei Kritik- und Fördergesprächen in Unternehmen liefert Teuchert (1999, 152).

Wie von Brünner (1987, 25) beschrieben, unterliegen Gesprächseröffnung und -beendigung häufig institutionellen Regeln. Die Spezifik von Gesprächseröffnungen ist durch die ethnomethodologische Gesprächsforschung für viele Anwendungsfelder beschrieben worden. Für Face-to-face-Situationen wird hervorgehoben, dass die Eröffnung „normalerweise nonverbal durch die Aufnahme von Blickkontakt vorbereitet und verbal durch den Austausch von Grußformeln eröffnet wird“ (Linke et al. 1995, 262 zit. nach Meer 2011, 37). Für berufliche Kontexte wird dabei „ein relativ rasches Zur-Sache-Kommen erwartet“ (Spiegel / Spranz-Fogasy 2000, 1247 zit. nach Meer 2011, 3).

Vacek (2008, 181) beschreibt für Eröffnungen von Gesprächen in Unternehmen das „perspective setting“, durch das der gemeinsame Gegenstand etabliert wird. Anschließend werde geprüft, ob die „Beteiligten den gesetzten Erwartungsrahmen als maßgebend für ihr Handeln erachten“ (ebd.). Das Gespräch wird dadurch eröffnet und gleichzeitig der Übergang zum ersten Thema koordiniert (vgl. Meier 1997, 270 zit. nach Vacek 2008, 181).

Boden (1994, 90 ff.) beschreibt Eröffnungssequenzen für Meetings (Besprechungen). Grußformeln werden nur verwendet, wenn die Beteiligten sich nicht schon im Tageslauf gesehen hatten. Anschließend werden zunächst organisatorische Themen behandelt, die das Meeting unmittelbar betreffen, etwa die Anzahl der Teilnehmenden, Verspätungen usw. (vgl. ebd. 91). Die Eröffnung des Meetings wird schließlich häufig sprachlich markiert, je nach Formalitätsgrad des Gesprächs stärker oder weniger stark explizit. („Openings to informal meetings can be either marked or unmarked.“ (ebd. 94)). Häufig werden Ziele des Meetings genannt – einerseits als Begründung für die Besprechung, andererseits um die Effektivität zu fördern (vgl. ebd.). Diese Merkmale finden sich in den hier analysierten Mitarbeitergesprächen wieder, wobei eine stärkere Prägung des Geschehens durch organisationale Hierarchien auffällt.

Bei den Gesprächseröffnungen fällt auf, dass diese v. a. durch die individuellen Routinen der vier Führungskräfte geprägt sind, von denen Gespräche aufgezeichnet wurden. Diese werden nachfolgend in den individuellen Interaktionen mit den einzelnen Agent/inn/en erläutert und Bezüge zur Ausbildung und Anweisung der Führungskräfte dargestellt.

TL\_01, von der vier sog. „Zahlengespräche“ aufgezeichnet worden, hat einen sehr zügigen und sprachlich-inhaltlich direkten Einstieg in die Gespräche etabliert. Das Transkript beginnt mit den ersten, von den Interagierenden in der Aufnahme hörbaren lautlichen Äußerungen. Diese markieren den Einstieg ins Gespräch, indem sie es vom „Fluß des Verhaltens“ (Henne / Rehbock 2001, 256) abgrenzen.

00:01	0003		Geräusche, Lachen
00:03	0004		(1.38)
00:04	0005	A_03	h°
00:04	0006	TL_01	<<stimmlos geflüstert> so frau XX > (.) sie KENNENS ja sie SIN ja schon-
00:07	0007		(0.44)
00:08	0008	TL_01	LÄNger bei uns da[BEI,   ]
00:08	0009	A_03	[mh_MH, ]
00:09	0010	TL_01	<<p> is ja NIX (.) NEUES für SIE, >
00:11	0011		(0.52)

*Transkript 1: ZG\_03\_00.01-00.11*

Die Teamleiterin initiiert hier den ersten Turn. Sie spricht die Agentin namentlich an, die Begrüßung hatte vor der Gesprächsaufzeichnung stattgefunden. Sie stellt heraus, dass A\_03 den Ablauf kenne und länger im Unternehmen sei. Damit bezieht sie sich implizit auf die Vorgabe, den Ablauf der Zahlengespräche zunächst nennen zu müssen. Diese Vorgabe ist in den Schulungsunterlagen für die Teamleiter/inne/n enthalten (vgl. Kapitel 5.2.3). Auffällig sind der zarte, gehauchte Stimmklang der Teamleiterin und die pausenreiche Sprechweise. Bose et al. (2012, 154) haben sowohl Namensnennung als auch leises Sprechen mit „steigender und nur leicht fallender Melodieführung am Ende von Intonationsphrasen“ (ebd.) als musterhaft für Gesprächseröffnungen in der Call-Center-Kommunikation beschrieben. Hier überträgt die Führungskraft offenbar ein Verhaltensmuster aus der professionellen Telefonie auf die Auswertungsgespräche mit den Angestellten.

00:11	0011		(0.52)
00:11	0012	TL_01	((schmatzt)) ÄHM wir SCHAUN uns-
00:13	0013		(.) die: WERte von IHnen von letzter WOche an;
00:15	0014		(0.73)
00:16	0015	TL_01	sie HATten?
00:17	0016		EINHundertzweiundachtzig CALLS und hierbei NUR-
00:20	0017		INboundcalls OHne <<unverständlich> interesSENTen; >
00:21	0018	A_03	oKAY-

*Transkript 2: ZG\_03\_00.11-00.21*

TL\_01 initiiert eine gemeinsame Handlung, indem sie in 0012-0013 sagt, dass die Werte aus der vergangenen Woche gemeinsam angesehen werden. Aus diesen Werten hebt sie nun einzelne heraus, zunächst die Anzahl der Anrufe (0016). Die Agentin bestätigt dies. Sie kommentiert die für sie einsehbaren Werte ihrer beruflichen Leistung zu diesem Zeitpunkt nicht, sondern überlässt die Benennung und Bewertung der Leistung allein der Teamleiterin.

00:23	0021		(0.56)
00:23	0022	TL_01	WIEder OUTbound,
00:24	0023		<<p> aber ich glaub sie ham auch LETZte woche gar kein [OUTbound tele]foNIERT, >
00:26	0024	A_03	[nee hab ich NICH;   ]
00:27	0025	TL_01	°h (.) ALSo die INboundcalls OHne interesSENTen;
00:29	0026		(.) °h und DAbEI hatten SIE eine DURCHschnittliche beARbeitungszeit von VIER minuten einundZWAN[zig;    ]
00:34	0027	A_03	[MMH_mmh-   ]
00:35	0028		(1.57)
00:36	0029	TL_01	IS ja,
00:37	0030		(0.58)
00:37	0031	TL_01	sogar Über ne miNUte UNter_m ziel-
00:39	0032		(0.79)
00:40	0033	A_03	FÜNF DREIßig is es glaub ich-
00:41	0034		(.) GENau;
00:41	0035	TL_01	e geNAU-

*Transkript 3: ZG\_03\_00.23-00.41*

In 0023 expliziert die Führungskraft ihre Unsicherheit bezüglich der Aufgaben der Agentin aus der vergangenen Woche. Diese bestätigt überlappend, dass sie keine Outbound-Gespräche geführt hatte. TL\_01 wiederholt schließlich in 00125 ihre Äußerung aus 0017: gelistet sind Inbound-Telefonate. In 0026 benennt sie deren durchschnittliche Bearbeitungsdauer (AHT), die für beide Beteiligten auf dem Blatt einsehbar war. Die Agentin bestätigt dies knapp. Nach einer längeren Pause beginnt TL\_01 in 0029 die Einordnung dieser Leistung, die durch das Adverb „sogar“ besonders hervorgehoben wird. Die Agentin expliziert das „Ziel“ (0031) noch, schwächt dabei zunächst ihr Wissen mit „glaub ich“

(0033) ab, bestätigt sich sofort im Anschluss selbst mit „genau“ (0034). Diese Bestätigung wiederholt die Teamleiterin in 0035. In diesem Transkript sind die ersten längeren verbalen Äußerungen der Agentin aus diesem Gespräch enthalten, die zunächst auf eine Markierung von unsicherem Wissen reagiert und später ihr Fachwissen zu den Projektvorgaben sprachlich leicht abgeschwächt einbringt.

Insgesamt kann für dieses Gespräch festgestellt werden, dass TL\_01 nach kurzem Bezug auf das gemeinsame Vorwissen zum Gesprächsablauf schnell inhaltlich fachliche Themen initiiert. Auffällig ist die pausenreiche, zum Teil leise Sprechweise der Teamleiterin und die geringe Beteiligung der Agentin. Dem Benennen der ersten Leistung (der AHT bei Inbound-Gesprächen) geht die Klärung der Aufgaben aus der letzten Woche voraus. Eine Wiederholung der positiven Bewertung folgt schließlich in 0047-0048:

00:57	0047		also sie sind INSGesamt SEHR-
00:58	0048		(.) FLINK.
00:59	0049		(0.49)
00:59	0050	A_03	<<p> MH_kay; >

*Transkript 4: ZG\_03\_00.57-00.59*

Der Einstieg ins unmittelbar im Anschluss stattgefundene Gespräch ZG\_04 lief annähernd gleich. Hier beginnt TL\_01, nach kurzem Dank an mich (0003-0004), mit der namentlichen Ansprache des Agenten in 0009.

00:01	0003	TL_01	<<geflüstert> Süper >-
00:02	0004		<<pp> DANke >;
00:02	0005		(0.27)
00:02	0006	A_04	<<geflüstert> GUT >-
00:02	0007		(1.02)
00:04	0008		((Aufnahmegerät wird bewegt))
00:04	0009	TL_01	<<geflüstert> SO herr XX; >
00:05	0010		(1.47)
00:07	0011	TL_01	WIE schauts AUS;
00:07	0012		(0.52)
00:08	0013	TL_01	hehe die LETzte woche?
00:09	0014		°h wir ham HIER jetzt äh noch mal die ZAHlen-
00:10	0015	A_04	MMH-
00:11	0016	TL_01	RÜCKwirkend (.) bis: auGUST,
00:13	0017	A_04	(.) JA,
00:14	0018		(0.51)

*Transkript 5: ZG\_04\_00.01-00.14*

Sprecherisch fällt erneut die durchgehend steigende Endmelodisierung von TL\_01 auf. Die Pausen (0010, 0012) und die Frage in 0011, die schließlich in 0013 lachend präzisiert wird, dienen möglicherweise der Aktivierung des Agenten und der Herstellung einer stärkeren Interaktion. Dies greift der Agent nicht auf, sondern bestätigt erst als TL\_01 die

gemeinsame Aufmerksamkeit auf das Blatt mit den Zahlen lenkt (0014). Im gesamten nachfolgenden Transkript des Einstiegs finden sich wieder nur minimale Äußerungen des Agenten.

00:14	0019	TL_01	ÄHM-
00:15	0020		(0.6)
00:15	0021	TL_01	wenn man_s SIEHT NE is schon mal DIE:-
00:17	0022		(0.45)
00:17	0023	TL_01	die <<creeky> ANzahl > der geSPRÄche is geSTIEgen,
00:19	0024	A_04	(.) MMH,
00:19	0025	TL_01	(.) ÄHM sie hatten jetzt LETzte woche DREIhundertDREI-
00:22	0026		(0.66)
00:23	0027	TL_01	INboundgeSPRÄche,
00:24	0028	A_04	JA,
00:24	0029	TL_01	also wirklich NUR (.) REIN in[bound-
00:26	0030	A_04	[MMH-    ]
00:26	0031	TL_01	aber es hat auch glaub ich LETzte woche KEIN outbound: telefoNIERT ne;
00:29	0032		(.) GENau;
00:29	0033		(0.68)
00:30	0034	TL_01	und dabei hatten SIE-
00:31	0035		eine DURCHschnittliche beARbeitungszeit von FÜNF minuten ZEHN.
00:34	0036	A_04	(.) MMH:,
00:34	0037		(1.55)

*Transkript 6: ZG\_04\_00.14-00.34*

Strukturell benennt TL\_01, wie im Gespräch davor, zunächst die Anzahl der Inbound-Telefonate. Die Klärung der Aufgabe aus der vergangenen Woche wird hier sprachlich weniger abgeschwächt gestaltet (0031 vs. 0023-0025 in ZG\_03) und durch eine Selbstbestätigung ergänzt (0032). Erneut folgt auf die Nennung der kritischen und relevanten durchschnittlichen Bearbeitungszeit eine lange Pause, in der der Agent sich nicht zu seiner Leistung äußert, obwohl die Turn-Übernahme möglich wäre.

00:36	0038	TL_01	WENN man sich das nochmal ANschaut-
00:37	0039		liegen sie IMmer so in dem DREH-
00:39	0040		also MAL is es VIER siebenundFÜNfzig-
00:41	0041		MAL-
00:41	0042		(0.36)
00:42	0043	TL_01	fünf ACHTundvierzig n_bissel DRüber Aber-
00:43	0044		(.) IM[mer-   ]
00:44	0045	A_04	[<<pp> MMH >-   ]
00:44	0046		(0.51)
00:45	0047	TL_01	so um das ZIEL he[RUM,   ]
00:45	0048	A_04	[JA,    ]
00:46	0049		(0.66)
00:47	0050	TL_01	und deshalb ist auch INSGesamt ihre ahaTE: im november bei FÜNf minuten SECHzehn;

*Transkript 7: ZG\_04\_00.36-00.50*

Anders als im vorangegangenen Gespräch thematisiert die Teamleiterin hier nun das Schwanken der Leistung (0038-0047). Sie leitet daraus die etwas schlechtere AHT des gesamten Monats ab (0050). Der Agent äußert sich erneut kaum zu dieser Einordnung, obwohl hier die Möglichkeit zur Turn-Übernahme in den auffallend vielen Pausen besteht.

00:50	0051		(0.69)
00:51	0052	TL_01	ALso;
00:51	0053		(0.91)
00:52	0054	TL_01	ich DENke wenn jetzt nix GROßes mehr pasSIERT,
00:54	0055		is es AUCh mit der ZULage jetzt halt im IM noVEMBER-
00:57	0056		(.) RELativ SICHer ne,
00:59	0057		wenn sie jetzt NICH [NOCH-   ]
00:59	0058	A_04	[JA:-    ]
00:59	0059		(0.54)
00:60	0060	TL_01	ÄH DURCHschnittszeiten von SECHS miNUTen haben Aber-
01:02	0061		(1.96)

*Transkript 8: ZG\_04\_00.50-01.02*

Die Einhaltung der Vorgabe wird von TL\_01 nicht expliziert (wie bei ZG\_03) und sie lobt nicht, stattdessen stellt sie die Zulage in Aussicht. Die Einhaltung wird nur indirekt „bescheinigt“. Auffällig ist die Vielzahl der sprachlichen Abschwächungen („ich denke“ in 0054, „relativ sicher“ in 0056) und Einschränkungen („wenn jetzt nix Großes mehr passiert“ in 0054, „wenn Sie jetzt nicht noch Durchschnittszeiten von sechs Minuten haben“ in 0057-0060). Diese implizite positive Bewertung stößt erneut nur auf äußerst geringe Reaktionen des Agenten.

Ganz anders gestaltet die Kollegin TL\_03 den Einstieg. Sie ist an einem anderen Standort und in einem anderen Projekt tätig. Vor dem Gespräch mit A\_07 hat sie mir angekündigt, dass sie immer einen persönlichen Einstieg mache. Diese entschuldigende Äußerung stützt die Annahme, dass die Teamleiter/inne/n und dem dringenden Zwang stehen sich an den vorgegebenen Einstieg auch zu halten. Der unmittelbare Einstieg erinnert zunächst an TL\_01:

00:08	0001	TL_03	°h SO.
00:09	0002		(1.67)
00:10	0003	TL_03	Nomal (.) ((Türgeräusch im Hintergrund)) DANke dass du TEILgenommen [hast-  ]
00:13	0004	A_07	[JA;    ]
00:13	0005		(.) GERne;
00:14	0006		(0.56)
00:14	0007	TL_03	un wir wolln uns heut EINFach mal die ZAHlen ANschaun,
00:17	0008		des is der m_Monat FEBruar,

*Transkript 9: ZG\_05\_00.08-00.17*

Die Teamleiterin bedankt sich zunächst bei der Agentin für die Teilnahme. Damit hebt sie die Bedingungen der Aufzeichnung nochmals hervor (an denen sich die Agent/inn/en freiwillig beteiligen), das Auswertungsgespräch an sich ist für die Angestellt verbindlich. Gleichzeitig initiiert sie damit eine wertschätzende Haltung, nimmt die Bereitschaft zur Unterstützung des Forschungsvorhabens nicht für selbstverständlich. Nachdem A\_07 ihre Beteiligung bestätigt hat (0004-0005), kündigt TL\_03 das Gesprächsziel an: der Blick auf die Zahlen aus dem zurückliegenden Monat. Diese Ankündigung entspricht den Vorgaben und erinnert zugleich stark an die Struktur bei TL\_01.

00:19	0009		(0.76)
00:20	0010	TL_03	aber jetzt mal was GANZ was ANderes-
00:21	0011		(1.53)
00:22	0012	TL_03	du hast doch von deinem HUND erzÄHLT;
00:24	0013	A_07	(.) JA,
00:24	0014		(0.49)
00:25	0015	TL_03	un du hast gesagt der kann nimmer LAUFen-
00:26	0016		was WAR jetz,

*Transkript 10: ZG\_05\_00.19-00.26*

In 0010 erfüllt TL\_03 die Ankündigung, die sie mir kurz vor dem Gespräch gegeben hatte und kündigt einen Themenwechsel an. Nach einer längeren Pause greift sie bisherige gemeinsame Kommunikationsgeschichte auf. Die Agentin bestätigt dies (0013), ihre steigende Intonation fordert zugleich weitere Präzision von TL\_03 ein. Dem kommt TL\_03 nach und ergänzt, die letzte Information, die zum Hund hatte. Daran schließt sie mit fragender Endmelodie an „Was war jetzt?“ (0016).

Dieser angekündigte Themenwechsel (0010) von der beruflichen Leistung zum Hund der Agentin (0012), also einem allein privaten Thema, ist ungewöhnlich für Mitarbeitergespräche und Besprechungen. Es wird von der Teamleiterin als bewusstes Mittel zur Herstellung einer Vertrauensatmosphäre genutzt, wie sie mir vor dem Gespräch erzählte. Die Formulierung in 0016 als offene Frage gibt nun A\_07 die Möglichkeit ausführlich über ihren Hund zu erzählen, was sie in den nachfolgenden drei Minuten auch tut.

00:30	0020	A_07	und ich musste VIER tage lang tableTTen nehm gegen die entZÜNdung- 
00:33	0021		jetz LÄUFT er wieder wie ein [REH;   ]
00:34	0022	TL_03	[AHR;   ]
00:34	0023		(0.59)
00:35	0024	TL_03	<<p> ECHT >,
00:35	0025	A_07	(.) jeA:-
00:36	0026	TL_03	(.) [also LÄUFT wieder;   ]
00:36	0027	A_07	[PIEselt wieder AL ]so-
00:37	0028		die HAT ja vorher AUCh schon aso-
00:39	0029		die hatte ne LÄUfigkeit letztes jahr im sepTEMBER,

*Transkript 11: ZG\_05\_00.30-00.39*

Während die Agentin erzählt, äußert die Teamleiterin Interjektionen (0022 und 0024), die ihre emotionale Beteiligung ausdrücken. In 0026 fasst sie schließlich den gegenwärtigen Zustand des Hundes zusammen, A\_07 hebt gleichzeitig ebenfalls die Besserung der Symptome hervor. Da sie vom „Pieseln“ zuvor noch nicht gesprochen hatte, ergänzt sie nun die Vorgeschichte zur Kontinenz des Hundes. Tatsächlich handelt es sich um eine Hündin, doch auch die Besitzerin A\_07 ändert die Personalpronomen, wenn sie über das Tier spricht.

00:41	0030		°h und SEITdem gings eigentlich LOS-
00:43	0031		dass die entweder sie hat zu VIEL gepinkelt dass dies nimmer HALten konnte-
00:46	0032		hat se in die WOHNung gemacht (.) NE
00:48	0033	TL_03	<<pp> MMH_mmh >;
00:48	0034	A_07	°h dann DACHT ich HO-
00:49	0035		MMH gefällt mir eigentlich NET-
00:51	0036		°h und dann war die so DES: (.) orientTIERT;
00:53	0037		IMmer n [BISSchen-  ]
00:54	0038	TL_03	[genAU;    ]

*Transkript 12: ZG\_05\_00.41-00.54*

In 0033 und 0038 äußert TL\_03 weitere Rezeptionssignale. Insgesamt fällt auf, dass die Agentin in diesem Gespräch gleich zu Beginn einen viel höheren Gesprächsanteil hat, institutionell bedingte Asymmetrien bilden sich in der Erzählsequenz zur Hündin nicht mehr ab. Dabei erfährt die Agentin auch emotionale Anteilnahme. Gleichzeitig ist die

Effizienz der Gesprächsführung gefährdet, da die Erzählung insgesamt knapp drei Minuten dauert. Die Erzählung wird recht rigide durch die Führungskraft beendet, was den Vorteilen dieser Maßnahme nochmals entgegenwirkt. Ein Exkurs dazu ist an dieser Stelle nötig, auch wenn es sich hierbei nicht mehr um den Einstieg handelt. Zunächst bestätigt die Teamleiterin die Agentin in einer Art Fazit, beide lachen dabei zusammen.

03:10	0001	A_07	MEIStens leffst sie mir HAM.
03:12	0002		heHE:-
03:12	0003		also die [WEISS wo_s HAM geht,   ]
03:13	0004	TL_03	[<<lachend> sie WEISS wo sie] [WOHNT >;   ]
03:14	0005	A_07	[JIha: ] [geNAU?   ]
03:14	0006	TL_03	[also ] kann sie gar net SO: DES he orientIERT sein;
03:15	0007	A_07	JA-

*Transkript 13: ZG\_05\_03.10-03.15*

Die Sprechgeschwindigkeit der beiden Interagierenden hat mittlerweile im Vergleich zum Einstieg zugenommen, gleichzeitiges Sprechen häuft sich. Vor allem durch die fallende Endmelodie in 0006 verdeutlicht TL\_03, dass dieses Thema nun beendet wird.

03:18	0008		(0.35)
03:18	0009	TL_03	oKAY,
03:18	0010		des war mir EINFach jetzt <<unverständlich> NOCH[mal > WICHTig-   ]
03:19	0011	A_07	[JA ja JA:;    ]
03:20	0012	TL_03	WEIL <<unverständlich> wir uns > drüber unterHAL[ten-   ]
03:20	0013	A_07	[JA;    ]
03:21	0014	TL_03	!SO!,
03:21	0015		(0.56)
03:22	0016	TL_03	JETZT-
03:23	0017		(.) ((Papier raschelt)) GEH mr MAL-
03:24	0018		(0.33)
03:24	0019	TL_03	zu den ZAHlen;

*Transkript 14: ZG\_05\_03.18-03.24*

In 0010-0012 bringt TL\_03 eine Rechtfertigung für den thematischen Exkurs vom eigentlichen Gesprächsanlass an. Bei dieser dispräferierten Äußerung wird ihre Artikulation undeutlicher. Mit dem starken Impuls bei 0014 wird der Wechsel zum nächsten Thema nun deutlich initiiert. Sie expliziert die anstehende Beschäftigung mit den Zahlen in 0016-0019, A\_07 kommentiert diesen Themenwechsel zunächst nicht.

03:25	0020		(.) also wir HAM jetzt HIER-
03:26	0021		(.) <<pp> den f ÄHM >-
03:28	0022	TL_03	(.) FEBruar ge[NAU,   ]
03:28	0023	A_07	[JA,    ]

*Transkript 15: ZG\_05\_03.25-03.28*

Die Fortführung des Gesprächs erinnert stark an 0007-0008 aus dem Einstieg als die Zahlen aus dem Monat Februar angekündigt wurden. Hier wird offensichtlich auf eine Routine zurückgegriffen, die die Agentin erkennt, und sich wieder mit Rezeptionssignalen beteiligt.

Die insgesamt große Routinisierung der Gesprächseröffnungen ist geprägt durch die Turnitiierung und die Ablaufgestaltung seitens der Teamleiterinnen, eine seltene Ausnahme und findet sich im Coaching 2. Es wird eingangs, wie in anderen aufgezeichneten Gesprächen, die Getränke und Süßigkeiten am Tisch thematisiert. Dass Vorgesetzte diese zu Gesprächen anbieten, ist allgemein nicht ungewöhnlich. In C\_02 lenkt die Agentin selbst den gemeinsamen Fokus auf Getränke und Speisen. Damit bricht sie die sonst übliche „Gastgeberrolle“ der Vorgesetzten TL\_02.

00:00	0001		Forscherin verlässt Raum
00:07	0002	A_06	mal LOSlegen;
00:08	0003	TL_02	JA genAU-
00:08	0004	A_06	°h ich DARF da GLEICH mal-
00:10	0005	TL_02	JA beDIEnen sie sich GERne [natürlich ]-
00:11	0006	A_06	[jetzt nehm] ich noch ein bonBON in mund ich hoff das STÖRT sie [jetzt nich];
00:13	0007	TL_02	[das macht ] überHAUPT nix (.) nee nee gar net beDIEnen sie sich RÜhig.
00:16	0008		(1.45)

*Transkript 16: C\_02\_00.00-00.16*

Auch dass das von Spiegel / Spranz-Fogasy (2000) beschriebene „Zur-Sache-kommen“ hier durch die Agentin initiiert wird (0002), ist für das Gesamtkorpus ungewöhnlich. In 0006 fordert die Agentin eine Legitimierung ihres Griffs zu den Süßigkeiten, an den Hintergrundgeräuschen der Aufnahme ist jedoch zu erkennen, dass sie bereits zugegriffen hat.

00:18	0009	A_06	<<leise> SO;   >
00:18	0010	TL_02	SO hehehehe, °hh
00:20	0011		ja frau XX sie wissen JA-
00:22	0012		wir sitzen uns heut zusammen zum THEma,
00:24	0013		↑COAching↓ wir werden uns gEMEINsam ein geSPRÄCH-
00:26	0014		von IHnen ANhörn;
00:27	0015		(0.76)

*Transkript 17: C\_02\_00.18-00.27*

Nach einer Gesprächspause, in der möglicherweise das Papier des Bonbons weggeräumt wird, schließt die Agentin in 0009 Ihre Handlung ab, die Teamleiterin übernimmt ihre Formulierung. Insgesamt auffällig ist bei diesem Einstieg die mehrfache Turninitiiierung nach Pause durch die Agentin sowie die Handlungsinitiierung in Bezug auf die Süßigkeiten. Die Teamleiterin etabliert durch mehrere längere Sprechsequenzen (bis 00:45min) ihre „Situationskontrolle“ (Spranz-Fogasy 2002, 225) wieder. Darin gibt sie den Ablauf des Coachinggesprächs an. Dies entspricht erneut den standardisierten Vorgaben des Unternehmens, erscheint ungewöhnlich, da die Agentin seit drei Jahren im Unternehmen ist und die Coachings entsprechend kennt.

Als Überleitung auf die eigentliche inhaltliche Arbeit im Coaching verweist die Teamleiterin auf das Entwicklungstagebuch.

00:43	0026	TL_02	UND die halt mer dann auch im entWICKlungstagebuch FEST.
00:45	0027		(1.22)
00:46	0028	A_06	ALles KLAR,
00:47	0029	TL_02	genAU SIE können nebenBEI gerne TRINken sich [was SÜSses] nehmen wie sie MÖCHten-
00:50	0030	A_06	[jaHA ];
00:52	0031	TL_02	°h mmh (.) beVOR wir das gespräch ANhörn-
00:54	0032		(0.64)
00:55	0033		möcht ich noch EINS machen und kurz ins entWICKlungstagebuch REIN schaun,
00:58	0034		WANN denn das letzte COAching war und was denn da auch noTIERT war als THEma?

*Transkript 18: C\_02\_00.43-00.58*

Auf die gesamte Beschreibung des Ablaufs reagiert die Agentin in 0028 nur knapp mit „alles klar“ – er sei ihr vertraut. In 0029 greift die Teamleiterin ihre Funktion als „Gastgeberin“ nochmals auf und bietet die Getränke und Süßigkeiten erneut an. Sie möchte nach 0029 den Turn behalten, hält die Melodie dafür in der Schweben und ergänzt ihre Atempause mit „mmh“ in 0031 bevor sie fortfährt. Eindeutig hat sie nun wieder eine stärker kontrollierende Funktion im Gespräch zurückgewonnen und ist dabei inhaltlich eindeutig und freundlich geblieben.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Beteiligungsrollen während der Gesprächseröffnung die institutionellen Gegebenheiten abbilden. Die Führungskraft initiiert

die Begrüßung und signalisiert ihrerseits Bereitschaft zu einem phatischen „Small Talk“ oder zum Einstieg in die inhaltliche Bearbeitung bzw. sie initiiert diese Handlungen selbst. Des Weiteren explizieren Führungskräfte ihre Verantwortlichkeit für die Situation häufig durch metakommunikative Benennungen der Situation („*Das ist jetzt ein Coaching.*“), durch Aufzählen der einzelnen Themen oder Arbeitsschritte oder durch die Aussage, dass der Ablauf bekannt sei.

Innerhalb der Einstiege gibt es geringere Unterschiede zwischen den einzelnen Führungskräften als bei der eigentlichen inhaltlichen Bearbeitung, unabhängig von den Gesprächsformen „Coaching“ oder „Zahlengespräch“. Dies deutet darauf hin, dass die strukturelle und inhaltliche Vorgabe aus der Führungskraftausbildung hier eher einheitlich umgesetzt wird (siehe zu den Vorgaben, Kapitel 5.2.2). Die Beteiligung der Angestellten während der Begrüßung ist unterschiedlich ausgeprägt, entspricht der Rollenerwartungen durch weniger Turninitiierung, wenige Unterbrechungen und Turnübernahme an dazu relevanten Stellen. (Ein Überblick zum Turn-Taking als Kategorie der sprechwissenschaftlichen Gesprächsanalyse findet sich bei Heilmann 2002, 163 f.). Eine Ausnahme, die in ihrer Auffälligkeit die Einheitlichkeit der übrigen Eröffnungen nur bestätigt, wird im nachfolgenden Exkurs beschrieben.

Knapp sei an dieser Stelle auch auf die Gesprächsabschlüsse verwiesen. Sie sind v. a. durch häufiges gegenseitiges Loben geprägt, weshalb im Kapitel 6.2.1 ein Transkriptbeispiel für einen typischen Gesprächsabschluss analysiert wird. Seitens der Angestellten werden am Ende regelmäßig Fragen zum Einbuchen der Gesprächszeit in die PC-Software gestellt oder – ähnlich wie oben beschrieben – es wird noch einmal auf die Süßigkeiten am Tisch verwiesen, von denen sich die Angestellten mitnehmen sollen. Die beschriebene „Gastgeberinnen“-Funktion der Führungskräfte wiederholt sich.

### **Exkurs: „Rebellion“ im Coaching**

Eine Ausnahme zu den hier erwähnten allgemeinen Eigenschaften der aufgezeichneten Gespräche stellt die Nummer 150305\_C1 im Korpus dar. Die formal bestehende Hierarchie wird von den Interagierenden weniger konsensuell und weniger deutlich im Gespräch umgesetzt. Es ist hervorzuheben, dass es sich um eines der drei Gespräche im Korpus handelt, bei dem der Angestellte ein Mann und die Führungskraft eine Frau ist, beide im gleichen Alter.

00:14	0001	TL_04	XXX das ist jetzt ein COAchinggespräch <<p> sozu[sagen >:]
00:16	0002	A_10	[wir könn] nich mal LÄstern na,
00:17	0003	TL_04	(0.97)
00:18	0004		<<:-> darfst du [NACHher >-]
00:19	0005	A_10	[hehe- ]
00:19	0006	TL_04	°hh hehehe-
00:21	0007		(.) also das is jetzt ein COAching[gespräch-]
00:23	0008	A_10	[mh_mh; ]
00:23	0009	TL_04	ich hab mir geSPRÄche von dir angeHÖRT,
00:25	0010		[das hab] ich dir ja schon [erZÄHLT,]
00:25	0011	A_10	[mh_mh; ]
00:26	0012		[mh_mh- ]
00:26	0013	TL_04	(.) ÄHM-
00:27	0014		(.) und da drüber würd ich DIR dazu würd ich dir gern FEEDback geben,
00:30	0015	A_10	mh_mh,

*Transkript 19: C\_03\_00.14-00.30*

Zunächst wird der Gesprächsbeginn von TL durch die Nennung des Namens des Agenten (im Transkript anonymisiert) und den Satz „Das ist jetzt ein Coachinggespräch“ eröffnet (0001). Diese Nennung von Anlass bzw. Ziel ist typisch und zeigt die Routine sowie Institutionalisierung des Gesprächs an. Der Agent bricht mit dieser Form, indem er auf die Regeln dieses Gesprächs verweist: Es könne nicht gelästert werden, weil ein Aufnahmegerät dabei liegt. Damit bricht er einerseits mit der implizit gestellten Erwartung, dass die Gespräche möglichst „ideal“ und „so wie immer“ laufen sollen, andererseits verstärkt er die Vertrautheit, indem er auf sonst übliche, gemeinsame Praktiken der beiden verweist. TL reagiert lächelnd und lacht, nachdem der Agent kurz gelacht hat (0004-0007). Ab 0007 wiederholt TL zunächst die Einstiegsphrase, kündigt die Themen bzw. den Verlauf des weiteren Gesprächs an. Damit entspricht sie exakt den Vorgaben zum Ablauf des Coachings.

00:37	0019	TL_04	(.) m_KAY-
00:38	0020		°h ÄHM_m DAS da beAChten wir gar nich das LIEGT einfach da ICH-
00:41	0021		ähm beSCHÄftige mich auch WEIter nich damit,
00:44	0022		°h ÄHM:-
00:45	0023		(.) <<p> ich hoff das ist oKAY für dich so >.
00:47	0024	A_10	(.) ja KLAR,

*Transkript 20: C\_03\_00.37-00.47*

Ausgelassen wurden Turns, in denen TL weitere Hinweise zum Ablauf gibt. In 0020 verweist TL explizit auf das Aufnahmegerät. Im gesamten Korpus findet sich kein weiteres Gespräch, bei dem dieser Umstand in so ausführlicher Form kommentiert wird. Sie distanziiert sich in 0021, wobei sich „damit“ sowohl auf das Gerät selbst als auch die Erhebung und die gesamte Studie gemeint sein kann. Leiser, annähernd zärtlich, sichert sich

TL ab, ob diese Situation durch das Aufnahmegerät für A in Ordnung ist (selbstverständlich wurde die Einwilligung bereits vorab schriftlich bestätigt). Dieser Dank wird von Führungskräften in anderen Gesprächen geäußert (wodurch implizit die Aufnahmesituation thematisiert wird). Der Agent bestätigt dies explizit in 0024.

00:47	0025	TL_04	JA (.) gutt SUPper;
00:49	0026		°h (.) WIE gehts dir denn im projekt erzÄHL;
00:51	0027		(4.08)
00:55	0028	A_10	EHRlich,
00:56	0029	TL_04	!JA! KLAR-
00:57	0030	A_10	ES macht kein SPASS mehr;
00:58	0031	TL_04	es macht kein SPASS mehr,
00:59	0032	A_10	NEIN.
00:59	0033	TL_04	DAS is aber SCHAdE.
01:01	0034	A_10	((räuspert))
01:01	0035	TL_03	(.) aus welchen GRÜNden machts dir kein SPASS mehr?
01:03	0036	A_10	DAS sin HAUSinterne gründe.

*Transkript 21: C\_03\_00.47-01.03*

Nachdem TL die Einwilligung des Agenten positiv bewertet hat (0025) fragt sie ihn nach einer Einschätzung seiner Situation bzw. seines Befindens im aktuellen Projekt (0026). Ab hier „kippt“ das Gespräch, der Agent beginnt Macht auszuüben. Zunächst indem er auf die gestellte Frage „Wie geht’s dir denn im Projekt?“ und der Aufforderung „Erzähl“ nicht, wie erwünscht mit einer Antwort reagiert, sondern außergewöhnlich lang schweigt (0027). TL lässt ihre Aufforderung für ihn „stehen“, sie ergänzt diese nicht, reformuliert nicht o. ä. A reagiert schließlich mit der Nachfrage „Ehrlich?“, die zugleich als Account für eine unerwünschte Reaktion gilt. TL antwortet melodiös sehr ausgeformt und bestätigt A darin fortzufahren, was A auch unverzüglich tut. Er äußert knapp und eindeutig seine Abneigung gegenüber der Arbeit im Projekt mit „Es macht keinen Spaß mehr“ (0030).

Auffällig ist, dass der Agent den Einstieg des Gesprächs nutzt, um die sonst üblichen Abläufe der Coachings zu verändern, indem er ausführlich seine Unzufriedenheit im Unternehmen darstellt. Es ist der einzige Fall, bei dem ein Angestellter klar Missstände benennt. Durch die Themeninitiierung und die Gesprächsanteile entsteht eine Asymmetrie zugunsten des Angestellten. Des Weiteren weicht der Agent in der Argumentation vom Gruppengefüge, sprachlich vom Pronomen „wir“ ab und stellt sein eigenes Ausgegrenzt-Sein in den Fokus. Dabei finden sich in seinen nachfolgenden Äußerungen Abgrenzungen zum Verhalten der Kolleg/inn/en (die angeblich immer im Internet surfen). TL reagiert zum einen stimmlich und sprachlich ruhig, erlangt v. a. durch Rückfragen das Rederecht (wie in 0035 und 0054) und kann dadurch außerdem die Themenzentrierung fördern.

01:21	0048	A_10	°h U:ND ÄHM:-
01:23	0049		dann am MONTag zwoter FEBruar-
01:25	0050		°h SEITdem geht mein sysTEM nich mehr RICHTig;
01:27	0051		((schmatzt)) und das AUSfälle sind-
01:29	0052		äh also nich nur die die: DIE ka KA seite sondern auch ANdere ANdere seiten-
01:33	0053		[((xxx)) ]
01:33	0054	TL_04	[!DEIN! com]PUter [geht nich;]
01:34	0055	A_10	[MEIN com ]PUter genau.

### Transkript 22: C\_03\_1.21-1.34

Insgesamt kann TL durch ihre Unterbrechungen (0054) und durch zügige Argumentation für eine Lösung des Problems „freier Internetzugang“ (nicht im Transkript enthalten) die Asymmetrie wieder ausgleichen (vgl. Brock 2003, 162). Es kann festgestellt werden, dass die vertrauliche Gesprächseröffnung eine „Hinterbühne“ zum aufgezeichneten Gespräch verweist. Die ausführliche Schilderung von Problemen am Arbeitsplatz durch A, die weder mit einem Hilfesuch noch mit einer anderen Frage oder Bitte verbunden wird, sondern als Vorwurf bzw. Anklage besteht, als völlig untypische Erscheinungen im Korpus auf. Stattdessen nutzt der Agent das Gespräch für umfangreiche Kritik an den technischen Möglichkeiten seines Arbeitsplatzes und vermutet im weiteren Verlauf hinter den Einschränkungen eine bewusste Schikane des Unternehmens gegen ihn.

Der Exkurs ist hier aus zwei Gründen in dieser Ausführlichkeit erläutert: Erstens wechselt die Teamleiterin in bemerkenswerter Weise von einem beziehungsbetonten-phatischen Gespräch am Anfang zu sachlichen Bearbeitung des Computerproblems, obwohl der Agent seine Emotionen (Benachteiligt-Sein, Gefühl des „Bestraft-Seins“) in den Vordergrund rückt – dies wird v. a. in den Minuten nach dem Transkriptausschnitt deutlich. Die Teamleiterin rückt v. a. mit prosodisch fallend und langsameren Reformulierungen das sachliche Anliegen wieder in den Vordergrund, um eine inhaltliche Bearbeitung überhaupt zu ermöglichen. Zweitens ist dieser ungewöhnliche Gesprächseinstieg ein Fingerzeig auf die methodische Herausforderung der Gesprächsaufzeichnung, denn das Aufnahmegerät spielt offenbar eine große Rolle für den Gesprächsverlauf und der Angestellte nutzt die Situation offensiv, um die Teamleiterin mit schwerwiegenden ungelösten Problemen im Team zu konfrontieren. Hier wird offensichtlich, was sich für die übrigen Gespräche nicht abstreiten lässt: Die Methode der Gesprächsaufzeichnung dokumentiert nicht völlig authentische Gespräche, sondern nähert sich diesen nur an.

### 6.1.3 Themenabfolge und -initiierung

Der nachfolgende Abschnitt soll klären wie und durch welche/n Beteiligte/n Themen in den Zahlengesprächen und Coachings initiiert und abgeschlossen werden. Die vorgegebene Abfolge von Gesprächsaufgaben und -phasen, welche die Führungskräfte durch das Schulungsmaterial verbindlich erhalten, legt nahe, dass sich diese Phasen auch in den authentischen Gesprächen abbilden.

Spiegel / Spranz-Fogasy (2000) diskutieren ausführlich die Begriffe „Gesprächsphasen“ und „Makrostrukturen“. In der vorliegenden Arbeit werden Phasen als thematisch und

modale einheitliche Abschnitte in den Gesprächen verstanden. Der Begriff unterstellt keine linear organisierte Gesprächsorganisation, denn Phasen überlappen sich und haben unscharfe Abgrenzungen. „Der Aufgaben- bzw. der Themenwechsel soll danach zur Phasierung, zur Binnenstrukturierung genutzt werden, und die Analyse gesprächsorganisatorischer Eigenschaften wird als Mittel der formalen Bestimmung zur Unterstützung herangezogen. Gesprächsphasen werden aufgaben- bzw. handlungsbezogen rekonstruiert und/oder relativ zur thematischen Entwicklung als emergente Einheitenbildung erfasst. Es handelt sich dabei aber um eine analytische Trennung zweier Ebenen, die empirisch vielfältig verwoben sind“ (edb.).

Egbert (2009, 48) bezeichnet die Abfolge von Themen nicht als überlappende Phasen, sondern als Themenfluss bzw. graduellen Themenwechsel, den er anhand von Alltagsgesprächen analysiert. Schrittweise Themenwechsel, die sich über mehrere Turns der Gesprächsbeteiligten ergeben, stellen demnach den Normalfall dar. Seltener sind abrupte Themenwechsel, die von einem Gesprächspartner mit der Turnübernahme eingeleitet werden (vgl. ebd. 49). Diese abrupten Themenwechsel werden häufig von den Sprechenden gekennzeichnet, z. B. mit „da fällt mir gerade ein...“. Ein Beispiel dafür findet sich im nachfolgenden Transkript, bei dem die Agentin einen Themenwechsel initiiert.

Unter philosophischer Betrachtung stellt der gemeinsame thematische Fokus, der gleichsam von einer Wechselbeziehung beider Beteiligten geprägt ist, den Kern eines Gesprächs dar (vgl. Henne / Rehbock 2001, 8). Im Folgenden soll genauer dargestellt werden, WIE diese Wechselbeziehung gestaltet ist, ob und wie beide Gesprächspartner/innen Themen initiieren können und ob die Abfolge von Themen einer Regelmäßigkeit folgt.

In den Zahlengesprächen liegen den Beteiligten schriftlichen Unterlagen vor, auf denen die sog. Firebounds vermerkt sind. Dadurch ist die „Abarbeitung“ einzelner Themen v. a. in den Zahlengesprächen stark vorgegeben. Wenn eigene Themen z. B. durch Fragen durch die Agent/inn/en initiiert werden, dann meist im letzten Drittel des Gesprächs und v. a. nach Aufforderung durch die Führungskraft. Zum Teil werden Missverständnisse, die eher im Gespräch aufgefallen waren, erst dann geklärt. Im vorliegenden Beispiel fällt der Agentin auf, dass sie zuletzt erfahren hatte, sie solle Kunden erst ein zusätzliches Girokonto anbieten und dann nach der Möglichkeit des Wiederanrufs zu fragen (Fachausdruck: „Opt-in“). Kurz zuvor hatte die Führungskraft beide Aufgaben vertauscht. Die Agentin versucht die genaue Reihenfolge zu klären. Sie geht auffallend face-wahrend (meint Selbstbild- oder Image-wahrend, eine Erläuterung zum Begriff „face“ findet sich in Kapitel 7) für die Führungskraft vor. Das Gespräch ist insgesamt knapp siebeneinhalb Minuten lang, der Auszug beginnt bei 5 min 59 sek.

05:59	0001	A_03	<<flüsternd> weiß ich beSCHEID;   >
06:00	0002	TL_01	<<knarrend> JA;   >
06:00	0003	A_03	SUper-
06:01	0004		(0.18)
06:01	0005	TL_01	ham sie SONST noch (.) irgendwas was Offen is,
06:03	0006		<<leise> AKtuell;   >
06:04	0007		(0.57)
06:04	0008	A_03	achSO weil sie das geSAGT haben WEgen-
06:06	0009		opt in ist PRIO weil das war ja mal andersrum gewesen glaub ich oder? 
06:09	0010		(.) [ERST] giro[konto] und DANN-
06:09	0011	TL_01	[mit ](.) [GIro] konto geNAU;
06:12	0012		(0.48)
06:12	0013	A_03	aber das HAT sich jetzt dann weils WUSST ich nicht dass sich das wieder geÄNdert hat.
06:15	0014		(0.6)
06:16	0015	TL_01	die REIhenfol[ge:] -
06:17	0016	A_03	[ich] glaube ERST-
06:18	0017		(.) es hieß immer ERST [girokonto] und wenn [DAS ] schon-
06:19	0018	TL_01	[mmh_mm ] [mmh-]
06:20	0019		(0.43)
06:20	0020	A_03	also wenn ers schon HAT oder schon [AB ]gefragt DANN opt in;
06:22	0021	TL_01	[mmh;]
06:23	0022		(0.75)
06:24	0023	A_03	[IST] das [denn] noch so oder,
06:24	0024	TL_01	[JA ](.) [JA- ]
06:25	0025		geNAU.
06:26	0026	A_03	(.) weil das hat mich grad ge[WUN]dert weil sie ge[sagt] ham-
06:27	0027	TL_01	[ja ] [JA. ]
06:28	0028	A_03	prio eins ist opt IN und [DANN] erst [giro ] konto weil ich glaube das-
06:28	0029	TL_01	[JA ](.) [JA ja.]
06:31	0030		das WAR ja bei den XX LEUten;
06:33	0031		(0.3)
06:33	0032	TL_01	die hatten über allem XX (.) ne,
06:35	0033		(.) die mussten FIREbound genau XX ANsprechen.

*Transkript 23: ZG\_03\_05.59-06.35*

Bevor die Agentin die Klärung ihrer Frage initiiert, fragt zunächst die Führungskraft in 0005 und 0006 ob noch etwas „offen“ sei. Die Agentin kann daraufhin darlegen, dass sie glaubt, die Reihenfolge ihrer Gesprächsaufgaben in der Telefonie habe sich geändert. Interessant ist, dass die Führungskraft sehr verzögert antwortet. Sie wiederholt 0011 und 0015 Formulierungen der Agentin, kann die eigentliche Frage nach der Reihenfolge zunächst nicht beantworten, obwohl sich in den Pausen (0012 und 0014) die Möglichkeit

zur Turn-Übergabe ergibt. Als Folge dessen wiederholt und präzisiert die Agentin ihre Frage in0016, woraufhin die Teamleiterin erstmals summend Zustimmung signalisiert. Die Agentin fasst daraufhin die geltende Regel erneut zusammen, die Teamleiterin reagiert wieder nur summend. Nach einer längeren Pause sichert sich die Agentin nochmals ab, dass die genannte Reihenfolge der Aufgaben korrekt ist. Dies bejaht die Teamleiterin (0024). Die Agentin begründet ihre Nachfrage mit ihrer Verwunderung (0026). In 0029 bestätigt die Führungskraft nochmals die Reihenfolge, die die Agentin angibt. Sie gibt in0030 an, dass in einem anderen Team eine andere Reihenfolge galt. Dass sie es also verwechselt hatte, wird nicht explizit versprochen. Die gesperrten Silben in 0030, 0032 und 0033 bezeichnen ein Produkt eines anderen Auftraggebers der Telefonie.

In diesem Fall wurde die Klärung einer Arbeitsaufgabe von der Agentin initiiert, nachdem die Teamleiterin zu Fragen aufgefordert hatte. In dieser Aufforderung ist Ausdruck der sozialen Rolle beider Interagierenden, die Teamleiterin schafft hiermit Struktur und bindet die Agentin ein. Die Nachfrage der Agentin ist potenziell face-bedrohend, da sie Teamleiterin auf einen Fehler zu einem früheren Zeitpunkt im Gespräch hinweist. Entsprechend ihrem Status gegenüber der Führungskraft, gestaltet sie diese Nachfrage face-wahrend. Dies wird erkennbar durch die Schwächung der Nachfrage durch die Formulierung „glaub ich“ (0009). Zudem lässt sie regelmäßig Pausen in ihrer Erläuterung (0012, 0014, 0017, 0019, 0022), die der Teamleiterin eine erneute Turnübernahme ermöglichen. In 0026 und 0028 beginnt die Agentin die falsche Reihenfolge der Arbeitsaufgaben noch einmal zu wiederholen, der Turn wird rasch von der Teamleiterin wieder übernommen durch überlappendes Sprechen in 0029. Die Teamleiterin klärt dann auf, dass die zunächst genannte, falsche Reihenfolge aus einem anderen Team stammt und findet eine Erklärung für ihren Fehler, kann positives face-work betreiben.

Sie wiederholt daraufhin die korrekte Vorgehensweise (dieser Abschnitt findet sich nicht im Transkript). Im folgenden Transkript wird die beantwortete Rückfrage der Agentin abgeschlossen, die vielen Überlappungen fallen beim Sprechen auf.

06:59	0048	A_03	geNAU so MACH ichs [AUCH].
07:00	0049	TL_01	[geNAU] oh-
07:00	0050		[perfekt.]
07:00	0051	A_03	[oKAY ] dann is es doch richtig WUNderbar;
07:02	0052	TL_01	SUper;
07:02	0053		(0.7)
07:03	0054	A_03	GUT.
07:03	0055	TL_01	(.) <<flüsternd> oKAY;   >
07:04	0056	A_03	<<flüsternd> das WARS (.) Eigentlich;   >
07:05	0057	TL_01	SUper;
07:06	0058	A_03	[genau WUNderbar.]
07:06	0059	TL_01	[DANke hehehe; ]

*Transkript 24: ZG\_03\_06.59-07.06*

Nachdem diese Nachfrage aufgeklärt und behandelt ist, loben sich beide mehrfach. Nach der Pause (0052) fällt die Äußerungslänge und die Lautstärke bei beiden deutlich ab bis

zum flüsternden Sprechen, das den vorangegangenen thematischen Abschnitt beendet hatte (0001 und 0002).

Bearbeitet wird in diesem Abschnitt die Gesprächsaufgabe „Rückfrage von Agentin“, die nur durch die Aufforderung zur Frage durch die Teamleiterin ermöglicht wird. Dieses Muster ist typisch für das Korpus, Rückfragen und Unklarheiten werden häufig nur von den Agent/inn/en angesprochen, wenn Sie zuvor selbst gefragt wurden, ob noch etwas offen sei. Hier bildet sich erneut die starke hierarchische Prägung der Gespräche ab. Eine Ausnahme dazu bildet das Coaching C\_02, das im vorangegangenen Abschnitt zu den Einstiegen erwähnt wurde. Dieses Gespräch fällt generell durch die hohe Eigeninitiative der Agentin auf, die bei fachlichen Fragen keine Aufforderung abwartet. Im vorliegenden Beispiel hatte die Coachin einen Ausschnitt aus einem Telefonat der Agentin abgespielt, um es im Anschluss gemeinsam mit ihr zu analysieren. Dieses Einbinden von authentischen Beispielen ist ein üblicher Bestandteil von Coachings, meistens schließen sich an die Beispiele sowohl Lob als auch Kritik der Führungskraft an. Im Coaching C\_02 ergreift die Agentin den Turn, als die abgespielte Aufnahme zu Ende ist (das Aufnahmegerät ist während des Abspielens ausgeschaltet gewesen und wird erst in diesem Moment durch die Coachin wieder eingeschaltet). Der Modus der Bearbeitung aus dem vorliegenden Beispiel ist wiederum nicht typisch für das Korpus – generell gehen die Teamleiterinnen und Coaches unterschiedlich mit Rückfragen um.

03:20	0001	A_06	ich glaub des war auch DES °h -
03:22	0002		des is mir auch ANgekraidet WORden;=
03:24	0003		=oder er HAT zumindest gsagt-
03:25	0004		da hab ich gmerkt dass der NAME net so oft ausgsprochen worden is-
03:28	0005		(.) °h UND das is dann der GRUND wenn die so komplizierte NAMen sind-
03:32	0006		(.) und man STOTtert dann so und das wirkt so UNkompetent;
03:35	0007	TL_02	m_mh.
03:36	0008	A_06	(.) und ich HALT mich dann da immer en bissl zuRÜCK-
03:38	0009		und es war ge!NAU! wie scho,
03:39	0010		(.) WIE scho wie i scho wie scho geHÖRT hab hab ich schon gWUSST wer des is.
03:42	0011	TL_02	m_mh (.) okAY,
03:43	0012		°h also ähm da kann ich glei was da SAgen-
03:45	0013		zum thema NAMensansprache-
03:47	0014		(-) für mich geht EINdeutig vor-
03:49	0015		(.) wenn SIE sagen den bring ich so kein ZWEItes mal mehr richtig über die LIPpen dann lass mers lieber bleiben-
03:52	0016	A_06	JA JA;

*Transkript 25: C\_02\_03.20-03.52*

In 0001-0003 bezieht sich die Agentin auf das Feedback aus früheren Zahlengesprächen, sie greift den bekannten Kritikpunkt auf, dass sie Kunden nicht den Vorgaben entsprechend häufig mit Namen anspricht. Damit initiiert sie ein neues Thema. In 0005 und 0006 begründet sie, weshalb ihr die Namensansprache schwerfiel. Die Coachin gibt in 0007

ein kurzes Rückmeldesignal. Die Agentin fährt daraufhin fort, indem sie ihr eigenes Verhalten beschreibt (0008). In 0009 und 0010 äußert sie sich schließlich prosodisch expressiv und emotional: Sie habe gleich erkannt um welchen Kunden es sich in dem Hörbeispiel gehandelt habe. Hier übernimmt nun die Coachin den Turn (0011), indem sie zunächst ein bestätigendes Rückmeldesignal gibt. Sie expliziert das Thema „Namensansprache“ in 0013. Unter diesem Schlagwort wird das Thema „Anrede der Kunden/Kundinnen“ klassischerweise in Call-Center-Schulungen behandelt. Es ist anzunehmen, dass es beiden Beteiligten hinreichend vertraut ist. Sie gibt der Agentin recht, dass eine falsche Aussprache der Kund/inn/en-Namen unprofessionell wirken kann. Was zunächst als Fehler von der Agentin angenommen wurde, gilt nicht als solcher. Durch die Formulierung „für mich geht eindeutig vor“ in 0014 positioniert sie sich eindeutig als Entscheiderin in diesem Belang (nicht die institutionellen Vorgaben o. ä.). Die Agentin bestätigt dies erneut in prosodisch expressiver Sprechweise mit „ja ja“. Es konnte geklärt werden, dass die Agentin schwer auszusprechende Namen nur einmal aussprechen braucht, statt wie sonst üblich häufiger.

Anhand der Analyse der Inventarisierungen (siehe Anhang) lässt sich feststellen, dass die vom Unternehmen vorgegebene Themenabfolge in den Zahlengesprächen überwiegend eingehalten wird. Die Coachings haben größere Abschnitte, die durch die Führungskraft frei gestaltet werden können. Hier ist eine ähnliche Themenabfolge wenig erkennbar. Die Verwendung von Hörbeispielen und die Eintragung ins Coachingtagebuch geschieht in allen Coachinggesprächen.

Die inhaltlichen Schwerpunkte werden meist durch die Teamleiterinnen initiiert. Wenn Agent/inn/en selbst ein Thema initiieren, wie im ersten gezeigten Beispiel, hat dieses die höchste inhaltliche Relevanz. Es dreht sich bspw. um das Klären von Missverständnissen aus Schulungen, um technische Probleme und Überforderung mit den an sie gestellten Aufgaben. Dagegen werden von den Führungskräften v. a. Formverstöße thematisiert, z. B. eine zu lange Bearbeitungsdauer pro Fall oder technische Bedienfehler beim An- und Abmelden. Häufig wird schematisch und unspezifisch gelobt, was zur Bestärkung und Aufwertung der Agent/inn/en beitragen kann. Die Performance am Arbeitsplatz wird nicht verbessert.

Um die Gespräche so auszurichten, dass relevante Probleme der Agent/inn/en im Fokus stehen, müssten diese in ihrer Selbstverantwortlichkeit bestärkt werden. Herausforderungen und Hindernisse des eigenen beruflichen Alltags zu identifizieren und nach Lösungen zu suchen und zweifelsfrei eine anspruchsvolle Aufgabe. Sie bricht mit der Gehorsamkeit und dem sturen Ausführen, das mitunter noch immer prägend ist für den Arbeitsalltag der Agent/inn/en. Die vorangegangene, v. a. schulische Sozialisierung der Agent/inn/en ist zu berücksichtigen. Dass ein hohes Maß an Einbindung bzw. inhaltlicher Beteiligung möglich ist, konnte in Schulungen am Zweitstandort des Unternehmens beobachtet werden, die die Problemanalyse durch die Agent/inn/en an den Anfang der Veranstaltung stellten.

## **6.2 Ausgewählte Gesprächspraktiken**

Der Begriff der kommunikativen Praktiken stammt aus der Linguistik und wurde v. a. durch Fiehler (2006, 1180 ff.) etabliert. Es bestehen unterschiedliche Auffassungen zu

Verständnis und Ordnungsfunktion des Begriffs. Gohl (2006) beschreibt Gesprächspraktiken als „mehr oder weniger gefestigtes Repertoire an Formen“ (ebd. 1). Eine Analyse der Praktiken könne ihr „strukturellen und funktionalen Besonderheiten“ (ebd.) herausarbeiten. Abgegrenzt davon wird der Begriff der sprachlichen Handlungen, bspw. Begründen, Trösten, Beleidigen.

In Abgrenzung zu dieser Auffassung, die sich aus der Sprechakttheorie speist, sieht die Konversationsanalyse Sprachverwendung nicht als freie Handlung, sondern verwendet den Begriff der Praktik für die „Grundbausteine der sozialen Interaktion“ (Deppermann et al. 2016, 1). Es zeichnen sich Praktiken „durch den kontextsensitiven Einsatz von bestimmten sprachlich-kommunikativen Formen als Ressourcen zur Lösung kommunikativer Aufgaben der Interaktionskonstitution und zur Herstellung bestimmter Handlungen aus“ (Schegloff 1997, Heritage 2011 zit. nach Deppermann et al. 2016, 1).

Fiehler (2006, 1180) bezeichnet kommunikative Praktiken als Grundformen mündlicher und schriftlicher Verständigung. Es handle sich „um abgrenzbare, eigenständige kommunikative Formen, für die ihre Zweckbezogenheit und Vorgeformtheit konstitutiv sind und für die es alltägliche Bezeichnungen gibt“ (ebd.). Kommunikative Praktiken werden als soziale Praktiken verstanden, als „Formen sozialer Praxis“ (ebd.). Das können bspw. Dienstbesprechungen, Arzttermine oder Theaterrollen sein. Jede Praktik wird durch einen „spezifischen Komplex von Aufgaben“ (ebd. 1181) bearbeitet, der für sie konstitutiv ist. Praktiken lassen sich durch „ihr Aufgaben- und Handlungsschema darstellen und beschreiben“ (ebd.). Beim Ausführen der Praktik werden spezifische soziale Regeln bzw. Konventionen berücksichtigt. Diese betreffen unterschiedliche Aspekte, bspw. die Wahl der Anredeform, die Organisation des Rederechts etc. (vgl. ebd.). In Institutionen treten neue und/oder besonders typische Praktiken auf.

*„Das bestimmende Merkmal institutioneller Kommunikation ist, dass die Parteien nicht mehr nur als Personen agieren, sondern als Agenten bzw. Klienten der Institution handeln (Auseinanderfallen von Person und Rolle) und dass die Kommunikation bei diesen Praktiken in höherem Maße formellen Regelungen unterliegt.“ (ebd. 1197).*

Kommunikative Praktiken umfassen mehr „als einzelne sprachliche Handlungen“ (Fiehler et al. 2004, 100). Dadurch sei „eine Beschwerde eine kommunikative Praktik, während ein einzelner Sprachakt des Beschwerens dies noch nicht ist“ (ebd.). Die Praktikenbezeichnungen überschneiden sich vielfach, die Kategorien sind unscharf und können sich sowohl auf die Modalität als auch Anlass und Ziel der Interaktion beziehen (vgl. ebd. 101). Fiehlers Auffassung folgend wäre die Praktik im vorliegenden Korpus das „Mitarbeitergespräch“, das Muster wie „Begrüßen“ und „Persönliche Einschätzung abfragen“ enthält (vgl. ebd.). Diesen Begriff von Praktiken verwenden auch Stein (2011, 10 ff.) und Bleiker (2013, 46f.).

Deppermann et al. (vgl. 2016, 12 f.) ordnen diese Auffassung einem makrostrukturell-gattungstheoretischem Praktikenbegriff zu. Im Folgenden sollen kleinere Einheiten als Praktiken bezeichnet, beschrieben und in ihren Teilhandlungen, in ihrer spezifischen Interaktivität, charakterisiert werden. Diese Praktiken wurden nach intensiver Sequenzanalyse ausgewählter Gesprächsabschnitte identifiziert, die Praktiken treten fallübergreifend auf und sind klar voneinander abgrenzbar (Deppermann 2001, 79). Sie werden hier als

Handlungsschema verstanden und sind damit interaktive Möglichkeit der Aufgabenbearbeitung im Gespräch. In der Analyse wird die konstitutive Ressource (das „Wie“) und pragmatische Aufgabe (das „Wozu“) herausgearbeitet (vgl. ebd. 79 ff.)

Damit orientiert sich der Praktikenbegriff an Deppermann (2001) und wird differenziert verwendet. Die Analyse folgt außerdem der Definition Bleikers (2013), die Praktiken einen Satz „sozialen Regeln bzw. Konventionen“ (ebd., 47) zuschreibt, einen spezifischen „Verfestigungs- und Konventionalisierungsgrad“ (ebd., 55).

In den folgenden Unterkapiteln werden sogenannte Globalpraktiken vorgestellt (Loben, Kritisieren/Tadeln, Anweisen/Begründen). Diese sind typische Interaktionsformen für die untersuchten Mitarbeitergespräche. Sie lassen sich in Teilhandlungen und damit in Subpraktiken unterscheiden. Beispielsweise ergeben sich ausgehend von der Globalpraktik „Loben“, die in 5.2.1 zunächst im gegenwärtigen Forschungsstand verankert wird, mehrere mögliche Verfahren, mit denen „Loben“ im Gespräch gemeinsam verfertigt wird. Zu diesen Subpraktiken sind jeweils Transkriptbeispiele angeführt.

### **6.2.1 Loben**

Als erste für die untersuchten Mitarbeitergespräche typische Praktik wird nachfolgend „Loben“ erläutert und seine Funktion innerhalb der Mitarbeitergespräche anhand von Transkriptbeispielen dargelegt. Dem Loben kommt im erhobenen Korpus eine hohe Bedeutung zu, da es mit hoher Frequenz und in seiner sprachlichen und sprecherischen Form schematisch von den Teilnehmenden verwendet wird.

Eine erste Beschreibung zum Loben in betrieblichen Kontaktgesprächen findet sich bei Wiegers (1991, 264). Häufiger wurde „Loben“ in der Gesprächsforschung bislang für den pädagogischen und den therapeutischen Kontext analysiert.

Jost et al. (2011, 167 ff.) erfassen Loben als Teil der komplexen Handlung „Beurteilen“. In Ihrer Studie erläutern sie „Loben“ für Gespräche an Schulen und gehen dabei auf die Beurteilungspraxis von Lehrer/inne/n ein. Als Lob wird „die positive Beurteilung der Leistung bzw. des Verhaltens mit anerkennenden Worten im Sinne einer Ermunterung und Bestätigung“ (ebd., 182) bezeichnet. Dadurch werde von Seiten der oder des Beurteilenden Zufriedenheit zum Ausdruck gebracht. Generell gilt das Handlungsmuster „Loben“ als „typisch für den Bereich der „alltäglichen“ Eltern-Kind-Interaktion“ (ebd.).

Interessant ist mit Blick auf das vorliegende Korpus die von Jost et al. (2011) vorgenommene Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Beurteilen. Das explizite Beurteilen ist demnach eine Sprachhandlung, bei der Leistungen oder Verhalten qualifiziert wird, wie bei gut/schlecht, angemessen/unangemessen. Beim impliziten Beurteilen wird sich indirekt auf eine Norm bezogen. Geäußert werden Sprachhandlungen, die die Leistungen oder das Verhalten eher beschreiben und einen Bezug zu einer „individuellen, sozialen oder kriterialen Bezugsnorm“ (ebd. 182) herstellen, die nicht genannt wird. Da die sprachliche Explizitheit des Lobens für die nachfolgend analysierten Äußerungen funktional relevant ist, wird diese Unterteilung von Jost et al. übernommen. Es wird, zur Vereinfachung, als explizites Loben und implizites Loben bezeichnet.

Im Gesprächskorpus tritt Lob sowohl a) von Seiten der Führungskräfte als auch b) von Seiten der Agent/inn/en auf. Es bezieht sich dabei im Falle a)

- 1) auf die Leistung des Agenten/der Agentin in der professionellen Telefonie,
- 2) auf den Verlauf des geführten Mitarbeitergesprächs,
- 3) auf selbstreferentielle Einschätzung der Agent/inn/en/ „Selbstkritik“ und eigene Lösungsvorschläge

und im Falle b)

auf den Verlauf des geführten Mitarbeitergesprächs.

Letzteres tritt v. a. am Ende des Gesprächs auf und wird häufig durch Bestätigung und Wiederholung des Lobes durch die Führungskraft verifiziert.

Die nachfolgenden Beispiele zeigen lobende Äußerungen beider Gesprächsbeteiligten. Sie stammen aus dem Zahlengespräch ZG\_05. Das Gespräch ist insgesamt von großer persönlicher Nähe der Teilnehmenden gekennzeichnet (gleich zu Beginn wird die Gesundheit des Hundes der Agentin angesprochen). Vor dem gezeigten Ausschnitt wurde thematisiert, ob die aktuelle Kampagne der Agentin gefällt und dass ihre Kennzahlen durchgehend positiv zu beurteilen sind. Außerdem wurde ein Ausblick auf nächste Projekte für das Team gegeben. Nachdem Lautstärke und Sprechspannung der Teamleiterin abgefallen waren, setzt das nachfolgende Transkript ein. Hier lobt die Teamleiterin die Agentin, im Sinne von a)1), explizit in 002-004.

11:26	001	A_07	Jaha;
11:27	002	TL_03	SEHR schön-
11:27	003		(0.1)
11:28	004	TL_03	bin beGEIstert [mach] WEIter so;
11:29	005	A_07	toll DAN[ke; ]
11:30	006	A_07	JA.
11:30	008		(0.08)
11:31	009	TL_03	und WENN du irgendwelche FRAGEN dazu hast-
11:32	010		(0.58)

*Transkript 26: ZG\_05\_11.26-11.32*

Die Formulierung „bin begeistert“ (004) zeigt persönliche Beteiligung der Teamleiterin in den Bewertungsprozess. Dieses Lob wird von der Agentin unmittelbar positiv verstärkt und mit einem Dank verbunden (005). Zu diesem Zeitpunkt sind die inhaltlichen Schwerpunkte des Zahlengesprächs besprochen, das Loben bzw. Danken schließt diese Phase noch einmal ab. Nach einer kurzen Pause (008) spricht die Teamleiterin mögliche offene Fragen der Agentin an. Sie übernimmt anschließend den Turn und bringt einen Vorschlag für ein mögliches Thema von Personalentwicklungsmaßnahmen ein.

11:54	021	TL_03	JA-
11:55	022	A_07	mit SOLchen geSPRÄchen um und ich FINde das wär was für die äh personalentWICKlung,
11:58	023	TL_03	GENau SÜper ja-
12:00	024	A_07	EINFach mal auch so n KURS anzubieten;
12:02	025	TL_03	mmh.
	026		(0.81)

*Transkript 27: ZG\_05\_11.54-12.03*

Hier lobt die Teamleiterin die Agentin (023), im Sinne von a)3). Auffällig ist in beiden Transkripten die stark elliptische Form des Lobens. Die konkrete Referenz, was gelobt wird, ergibt sich aus dem Gesprächskontext und wird nicht von TL verbalisiert. Die lobenden Äußerungen sind sprachlich knapp und kommen ohne Erläuterungen aus, dies zeigt sich in einer Vielzahl anderer Mitarbeitergespräche. Die Verwendung des Wortes „super“ häuft sich bei mehreren Teamleiterinnen. Es wird häufig beim Loben verwendet, sodass es als typisch für dieses Korpus gelten kann. Auch im nächsten Transkriptbeispiel wird in dieser Form gelobt.

Das folgende Beispiel stammt aus ZG\_03, es wurde im Abschnitt 5.1.2 zum Initiieren von Themenwechseln gezeigt. Ebenso wie im letzten gezeigten Transkript tritt das Loben hier am Übergang zwischen Gesprächsthemen auf und markiert deren Abschluss. Gefolgt wird es in beiden Fällen mit einem sprachlichen Angebot zur Turnübernahme, indem die Agent/inn/en zu eigenen, offenen Fragen aufgefordert werden.

05:59	0001	A_03	<<flüsternd> weiß ich beSCHEID; >
06:00	0002	TL_01	<<knarrend> JA. >
06:00	0003	A_03	Super.
06:01	0004		(0.18)
06:01	0005	TL_01	ham sie SONST noch (.) irgendwas was OFFen is,
06:03	0006		<<leise> Aktuell, >
06:04	0007		(0.57)

*Transkript 28: ZG\_03\_05.59-06.04*

Hier lobt die Teamleiterin in 0003 zunächst unspezifisch, nachdem Verbesserungsvorschläge besprochen worden sind. Vermutlich gilt das „Super“ den erarbeiteten Lösungsvorschlägen, ließe sich zu b) klassifizieren. Im Folgenden wird, initiiert durch die Agentin, ein Widerspruch aus den vorangegangenen Anweisungen geklärt. Als die Klärung abgeschlossen ist, folgen mehrfach Lobe.

Ebenso wird im Zahlengespräch 3 Lob verwendet, um die Behandlung eines Themas – hier das Anbieten eines Girokontos – abzuschließen. Im nachfolgenden Beispiel werden die lobenden Äußerungen sowohl von der Teamleiterin als auch von der Agentin verwendet. Beide bedienen sich wiederholt sehr ähnlicher sprachlicher Formen – des elliptischen und unspezifischen „super“ und „gut“ (0051-0053). (Das folgende Transkript wurde in Kapitel 6.1.2 „Themenabfolge und -initiierung“ vorgestellt.)

06:56	0047	TL_01	DIE noch n offenes opt in HAben sprechen wir primär auf Girokonto [an und dann- ]
06:59	0048	A_03	[geNAU so MACH ] ichs [AUCH].
07:00	0049	TL_01	[geNAU] oh-
07:00	0050	A_03	[perfekt.]
07:02	0051	TL_01	[oKAY ] dann is es doch richtig WUNderbar;
07:02	0052		SUper;
07:03	0053	A_03	(0.7)
07:03	0054	TL_01	GUT.
07:04	0055	A_03	(.) <<flüsternd> oKAY;   >
07:05	0056	TL_01	<<flüsternd> das WARS (.) Eigentlich;   >
07:06	0057	A_03	SUper;
07:06	0058	TL_01	[genau WUNderbar.]

*Transkript 29: ZG\_03\_06.56-07.06*

Es kann festgehalten werden, dass gegenseitiges Loben nach der Bewältigung einzelner Gesprächsaufgaben auftritt – etwa dem Durchgehen der „Firebounds“ oder das Klären von Rückfragen. Das Beenden einer solchen Aufgabe wird durch weitere Merkmale wie dem Abfallen der Lautstärke (siehe im Beispiel oben 0054-0055) und mehreren Pausen begleitet. Oftmals bedienen sich Teamleiterinnen und Agent/inn/en ähnlichen sprachlichen Formen, um Lob zu äußern.

Im Zahlengespräch 5 wird durch eine andere Teamleiterin ein Thema, das zuvor problemorientiert bearbeitet wurde, lobend abgeschlossen. Unmittelbar vor diesem Ausschnitt waren technisch bedingte Abweichungen bei den Pausenzeiten und die Funktion des Dialers besprochen worden (0114-0116). Zunächst beginnt TL\_03 in 0118 die Konsequenzen aus der Fehlbedienung des Dialers zu formulieren. Diese Äußerung wird von TL\_03 abgebrochen, mit „aber“ lenkt sie in 0119 den inhaltlichen Fokus wieder auf die erfolgreich eingehaltenen Zeiten der Agentin. Interessant ist, dass A\_07 überlappend ergänzt, dass sie innerhalb der Vorgaben lag (0120).

10:35	0114	TL_03	LOGGST [du ] dich im DIALer ein;
10:37	0115		ja weil SONST-
10:38	0116		sonst MECKert er,
10:39	0117	A_07	[JA:,]
10:39	0118	TL_03	[und ]das sind halt dann DEIne,
10:40	0119		aber(.) wenn wenn ich mir deine [zeiten JA hallo ALso- ]
10:41	0120	A_07	[sin mer da A noch drunter;]
10:43	0121	TL_03	(.) schaut GUT aus-
10:44	0122	A_07	JA,
10:44	0123	TL_03	(.) also vom geSAMTbild,
10:46	0124		(.) SUpEr.
10:47	0125	A_07	(.) TSUM [schön.]
10:48	0126	TL_03	[GANZ ]toll (.) was ich SCHÖN find (.) hier die- °h
10:50	0127		(.) ABwechslung [durch] die GANzen,
10:51	0128	A_07	[JA:, ]

*Transkript 30: ZG\_05\_10.35-10.51*

Unmittelbar anschließend erweitert sie die Thematik in 0123-0124, dabei verwendet sie sprachlich wieder das oben erwähnte „super“. Die Agentin setzt nur leise zu einer Turnübernahme an. TL\_03 spezifiziert ihr Lob in 0126-0127, indem sie die Abwechslung (möglicherweise in Ansprache in Kunden) hervorhebt. Das überlappende Sprechen der beiden tritt im gesamten Gespräch häufig aus.

Im gleichen Gespräch äußert die Teamleiterin ihr Lob spezifischer, während die Kennzahlen der Telefonie durchgegangen werden und gemeinsam von den Agent/inn/en und der Teamleiterin auf einer ausgedruckten Übersicht mitverfolgt werden.

09:00	0045	TL_03	Teleservice is eigen das gleiche wie beim TEAMmeeting-
09:03	0046		(0.59)
09:04	0047		es is AUCH ALles-
09:05	0048		(.) im GRÜnen beREICH;

*Transkript 31: ZG\_05\_9.00-9.05*

Teleservice und Teammeeting sind zwei Aktivitäten, für die verwendete Arbeitszeit erfasst wird. Die erfassten Werte der Agentin entsprechen hier den Vorgaben, daher die Einschätzung „im grünen Bereich“ (0048) durch die Teamleiterin.

Sprecherisch fällt bei mehreren Führungskräften die Verwendung von Motherese auf, einem patronisierenden Sprechstil. Dabei handelt es sich um einen interessanten Aspekt des Recipient Design, der Bezüge zu pädagogischen Handlungsfeldern öffnet. Das Motherese wird als generalisierter Zuschnitt schematisch angewendet. Es gibt bislang keinerlei vergleichbare Beobachtung bei Gesprächsanalysen in Unternehmen. Ergebnisse zur Verwendung einer patronisierenden Sprechweise zwischen Erwachsenen wurden beschrieben von Ryan / Kwong See (2003, 63 ff.). Die Autorinnen haben festgestellt, dass die

Verwendung von Motherese aus einer negativen Erwartungshaltung hinsichtlich der Fähigkeiten des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin gegenüber resultiert. Sie übernehmen in der Analyse die Merkmale patronisierender Kommunikation nach Ryan et al. (1995).

Der patronisierende Sprechstil schafft eine pädagogische Umgebung, die an Eltern-Kind-Kommunikation oder Lehrer-Lernenden-Kommunikation erinnert. Diese Bezüge sind für die Arbeitswelt, jenseits von Ausbildungskontexten, zumindest ungewöhnlich. Es kann davon ausgegangen werden, dass mit der „elterlichen“ Sprechweise der offensichtliche Druck durch die hohe technische Überwachung überspielt wird.

Auffällig ist die schematische Anwendung bestimmter Wortwahl und Sprechweisen der Führungskräfte. Sie begegnen damit den Agent/inn/en immer wieder gleich, obwohl diese mit unterschiedlichem Vorwissen in die Mitarbeitergespräche gehen. Im Vergleich der einzelnen Führungskräfte wird erkennbar, dass jede von ihnen die Vorgabe, loben zu müssen, etwas anders und innerhalb der geführten Gespräche konstant umsetzt. Dieses schematische, immergleiche Vorgehen der einzelnen Führungskräfte (Coaches und Teamleiter/innen) erschwert eine ernsthafte inhaltliche Bearbeitung, u. a. durch die mangelhafte Spezifik des Lobens. Es könnte dienlicher sein Lob konkreter und sachbezogener zu formulieren.

Die Unternehmensleitung fokussiert für die Mitarbeitergespräche die Wertschätzung der Angestellten im Sinne einer unspezifischen Aufwertung. Es soll erreicht werden, dass Angestellte „sich aufgewertet“ und damit wertgeschätzt fühlen. Es ist anzunehmen, dass das häufige Loben von dieser Vorgabe abgeleitet ist. Die Zufriedenheit der Angestellten wird durch jährliche Befragungen evaluiert (siehe Kapitel 3.3.1.2 „Stellenwert der Mitarbeiter/innen“).

Damit lässt sich abschließend Folgendes feststellen: Loben taucht regelmäßig in den Gesprächen auf. Es geht sowohl von den Teamleiterinnen als auch von den Agent/inn/en aus und bezieht sich auf die Leistung der Agent/inn/en in der professionellen Telefonie oder auf den aktuellen Gesprächsverlauf. Sprachlich bleibt das Loben häufig unspezifisch, es werden selten konkrete Hinweise (bspw. auf besonders gelungene Verfahren in den Telefongesprächen, Verbesserungen in der Aufwertung der Kunden) auf bestimmte Kriterien gegeben, obwohl diese den Gesprächspartnern vorliegen und Grundlage für eine Bewertung sein sollen. Dieses „globale Loben“ erfolgt dabei häufig in knappen Partikeln („gut“, „super“, „okay“), die positive Beurteilung wird damit explizit (vgl. Jost et al. 2011, 182). Darüber hinaus fällt die enorm hohe Frequenz dieser Partikel in den Gesprächsbeiträgen von einigen Teamleiterinnen auf. Die globalen, elliptischen Formen können dabei als Partnerbezug verstanden werden, bei dem das faktische Wissen über das beteiligte Individuum hinter die Zuordnung des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin zur sozialen Gruppe „Agenten“ zurücktritt. Es wird, wie zu pädagogischem Zweck, ein simples Partnermodell von Seiten der Führungskräfte adressiert, obwohl gegenteiliges Wissen (bspw. über die lange Berufserfahrung der Agent/inn/en) bewusst ist. Der Adressatenzuschnitt beruht damit auf einer vereinfachten, schlicht „dümmeren“, Vorstellung über andere (vgl. Deppermann / Schmitt 2016, 398).

Dieses schematische Loben taucht makrostrukturell einerseits an den Übergängen von einem Thema zum nächsten auf und markiert somit das Ende eines Abschnitts. Andererseits folgt es häufig auf vorausgegangene negative Bewertungen (siehe Beispiel aus ZG\_05 oben).

Das stete und unspezifische Loben wird zum Teil von den Angestellten häufig in sprachlich ähnlicher Form repliziert. Es gibt Ausnahmen, was sich z. B. in der nachfolgenden Verabschiedung in ZG\_05 zeigt. Aus diesem Gespräch wurden oben mehrere Ausschnitte vorgestellt. Es war zuvor durch eine hohe Vertrautheit gekennzeichnet. Der Agentin war eingangs durch die Teamleiterin Zeit gegeben worden, von ihrer Hündin zu sprechen, anschließend trat mehrfach überlappendes Sprechen auf. Am Ende des Gesprächs formuliert die Agentin mehrfach Wünsche für Weiterbildungen und Teambildung (Frühstücksangebote) durch den Auftraggeber. Die Teamleiterin versucht mehrfach einen Abschluss des Gesprächs mit knappem Lob dieser Vorschläge einzuleiten („super“).

13:26	0001	TL_03	ALso dann (.) super,
13:27	0002		[VIElen herzlichen dank.   ]
13:27	0003	A_07	[wie HAMers wie hamers jetz-  ]
13:28	0004		(1.54)
13:30	0005	A_07	JA.
13:31	0006	TL_03	dass dir noch mal ZEIT [genommen hast-   ]
13:31	0007	A_07	[danke DIR auch.   ]
13:32	0008		(1.91)
13:34	0009	TL_03	<<leise> und dann HOL mer-> <<unverständlich>>
13:35	0010	A_07	<<unverständlich>>
13:36	0011	TL_03	und WENN du [fragen] hast (.) bitte-
13:36	0012	A_07	[JA;; ]
13:37	0013	TL_03	auf mich [ZU komm. ]
13:38	0014	A_07	[MACH ich.]
13:39	0015		<<beide verlassen den Raum>>

*Transkript 32: ZG\_05\_13.26-13.39*

Zunächst leitet die Teamleiterin das Ende des Gesprächs mit einem Dank und knappen Lob ein (0001-0002). Die Agentin thematisiert die Uhrzeit (0003) und erwidert den Dank (0007). Zusätzlich zu den vielen Überlappungen, die typisch für dieses Gespräch sind, fallen die langen Pausen auf. Der Dank und die Aufforderung zu Nachfragen durch die Teamleiterin (0011-0013) können als formelhafter Abschied verstanden werden. Auffallend ist, dass die Agentin dieses ausdrücklich freundlich-wertschätzende Verhalten hier nicht spiegelt, was im Korpus eher eine Ausnahme darstellt. Sie wiederholt z. B. kein Lob für den Gesprächsverlauf.

Die auffälligen Merkmale des Handlungsmusters „Loben“ können auf Anweisungen zurückgeführt werden, die die Führungskräfte in der internen Ausbildung des Unternehmens erhalten haben. Darin wird explizit aufgefordert zu loben (siehe dazu Kapitel 5.2.2), das angegebene Verhältnis zwischen Lob und Tadel belegt den hohen Stellenwert, den

regelmäßiges Loben durch die Führungskräfte im Unternehmen hat. Es wird damit Teil des Corporate Behaviors.

Es ist davon auszugehen, dass das hochfrequente Loben Ausdruck der Leitidee der Wertschätzung ist. Loben bestärkt, wertet den/die Gelobte/n auf und hebt positive Eigenschaften oder Aspekte hervor. Im hierarchisch geprägten Arbeitsumfeld gleicht es pädagogischen Gesprächen, wie eingangs durch die Beschreibungen zur Eltern-Kind-Interaktion erläutert. Es tritt v. a. in Gesprächssituationen auf, die der (Aus-)Bildung eines/einer der Beteiligten dienen, bspw. in Schulen. Die schematischen, knappen und unspezifischen Lobe erfüllen keine aufrichtige, wertschätzende Funktion mehr (wie im Zitat bei 4.1. vom Unternehmen beschrieben).

Dem gegenüber steht das Loben, das von den Agent/inn/en initiiert wird. Dieses kann nicht über ein pädagogisch geprägtes Verhältnis erklärt werden. Stattdessen muss der Bezug zur eigentlichen Arbeitsaufgabe hervorgehoben werden. Lob zu äußern ist für die Agent/inn/en Aufgabe in der professionellen Telefonie und wird der in den Schulungen formulierten Aufgabe „Aufwerten des Kunden“ zugerechnet. Es ist anzunehmen, dass das Loben zusätzlich von den Führungskräften übernommen wird, geradezu „kopiert“. Dafür sprechen die Ähnlichkeit der sprachlichen Form beim Äußern von Lob und die Verortung des Lobes im Gesprächsverlauf. Die Agent/inn/en setzen Lob v. a. ein, wenn sie den Abschluss eines Themas initiieren möchten, während des Abschlusses des Gesprächs und nachdem sie dazu aufgefordert wurden, den Gesprächsverlauf zu bewerten.

Damit nutzen die Agent/inn/en ein im Unternehmen erwünschtes Verfahren zur Umsetzung der Corporate Identity selbst und äußern Wertschätzung gegenüber den übergeordneten Führungskräften. Ihr Verhalten im Gespräch ist sozial erwünscht und institutionell geprägt. Durch die Verwendung des Lobens in den eben beschriebenen Mustern (Wortwahl, Frequenz, Bezugnahme etc.) ordnen sich die Angestellten selbst stärker dem Unternehmen als ihrer Peer Group zu. Die unterschiedlich starke Verwendung des Lobens bei den Agent/inn/en ist daher nicht nur Ausdruck der unterschiedlichen Einschätzung der Führungskräfte und der Auswertungsgespräche, sondern steht für die unterschiedliche Positionierung der eigenen Person zu unternehmenstypischen kommunikativen Praktiken.

Final festzuhalten bleibt, dass Loben eine besonders auffällige, von allen Gesprächsbeteiligten häufig verwendete Gesprächspraktik ist, die meist in sprachlicher knapper und unspezifischer Form auftritt. Lob erfüllt wiederkehrende Funktionen in den Gesprächen. Alle Teamleiterinnen nutzen Lob regelmäßig, die meisten Agent/inn/en spiegeln dieses Verhalten. Das Loben ist damit ein simpler, eindeutiger Ausdruck der gegenseitigen Wertschätzung und damit des unternehmensinternen Leitbildes.

### **6.2.2 Tadeln / Kritisieren**

Dass Führungskräfte an der beruflichen Leistung oder am Verhalten von Angestellten Kritik äußern, gilt als immanentes Merkmal von Mitarbeitergesprächen. Die Äußerung einer negativen Bewertung gilt als „eine Belastung für soziale Beziehungen“ (Hartung 1998, 144) und stellt beide Gesprächsteilnehmer vor gleichsam große Herausforderungen. Für Führungskräfte hat sich diesbezüglich ein beachtliches Repertoire an Ratgeber-

literatur entwickelt (vgl. bspw. Drzyzga 2000; Benien 2003). „Kritisieren“ ist, wie „Loben“, eine bewertende Sprachhandlung (vgl. Klemm 1998, 205). Dieses Kapitel ist mit „Tadeln/Kritisieren“ überschrieben, um deutlich zu machen, dass negative Bewertungen im Fokus stehen sollen – nicht Kritisieren als allgemeines Sich-auseinandersetzen.

Bleiker (2013) beschreibt in ihrer Analyse heikler Gespräche unter Kindern Kritik als tadelnde Äußerungen, die ausdrücken, dass jemand mit „etwas oder jemandem nicht einverstanden“ (ebd., 65) sei. Das Äußern von Kritik in unterschiedlichem Maße für den/die Gesprächspartner/in face-bedrohend. Die Autorin weist darauf hin, dass die kritisierenden Aspekte gemildert werden können, etwa als „wohlmeinender Tadel“ (ebd. 228): „Das persönliche Ansprechen und der freundschaftliche Tonfall stellen Ressourcen dar, das beziehungsbedrohende Potenzial der Handlung abzuschwächen.“ (ebd.). Es ist anzunehmen, dass im beobachteten Unternehmen, diese Ressourcen beim Äußern von Tadel verwendet werden.

Redder (2014) beschreibt „Kritisieren“ als Diskursart, als „Ensemble von Sprechhandlungen“ (ebd. 134). Sie stellt fest: „Praktisch wird das Kritisieren auch dann erst, wenn es gemein gemacht, d.h. kommunikativ geteilt wird“ (ebd.). Für ihre empirischen Analysen im Hochschulkontext wird es als hochkomplexer Vorgang beschrieben, der in der geisteswissenschaftlichen Lehre einen besonderen Stellenwert einnimmt. Alltagssprachliches Kritisieren, und dieses liegt hier vor, subsumiere „Bewerten, Ablehnen, Argumentieren und Einschätzen“ (ebd.).

Brock / Meer (vgl. 2004, 192 ff.) beschreiben das Äußern von Kritik in hierarchiegeprägten Gesprächen am Beispiel von Phone-Ins im Radio (Gesprächen zwischen Anruferin und Moderator). Sie stellen in einer exemplarischen Analyse fest, dass der Moderator lokale Asymmetrien zu seinen Gunsten herstellt, um diese für abrupte Gesprächsbeendigung zu nutzen. Dazu kritisiert der Moderator die Meinung der Anruferin und erzeugt einen Rechtfertigungszwang (vgl. ebd. 194). Die Möglichkeit zur Rechtfertigung wird der Anruferin durch technische Möglichkeiten vorenthalten, ihre zugeschaltete Leitung wird abgestellt. Die Asymmetrie nutzt dem Moderator „vor der Gefahr eines erneuten Widerspruchs und damit vor einer nur schwer kontrollierbaren Ausweitung des Gesprächs“ (ebd.). Er handelt auch „vor dem Hintergrund sehr enger zeitlicher Vorgaben für jedes einzelne Gespräch“ (ebd.). Die technischen Möglichkeiten des Gesprächstyps Phone-In unterscheiden sich von denen der beobachteten Mitarbeitergespräche. Aber an diesem Beispiel wird deutlich, dass das Äußern von Kritik asymmetrische Konstellationen erzeugt oder verstärkt, Ausdruck dieser sein kann und häufig mit anderen Formen typisch asymmetrischen Verhaltensformen einhergeht (in diesem Fall die abrupte Gesprächsbeendigung).

Die Identifikation von negativen Bewertungen – von Kritik – gestaltete sich im vorliegenden Korpus schwierig. Das Verfehlen von Arbeitszielen und das Abweichen von Vorgaben wird selten explizit sprachlich als solches gekennzeichnet. Stattdessen wird meist das Thema genannt und entsprechend Hilfe angeboten, nach Hintergründen gefragt oder es werden Handlungsempfehlungen gegeben. Das „erzieherische“, damit auch infantilisierende, Äußern von Kritik bleibt aus, andere kooperativere Formen (bei denen die Asymmetrie der Gespräche weniger eindeutig ist) werden bevorzugt. Das folgende Beispiel stammt aus einem Zahlengespräch mit einer Agentin, die erst seit Kurzem im Unternehmen ist. Sie hat Leistungsvorgabe verfehlt, die Teamleiterin thematisiert dies und

hat zuvor die Vorgabe und die stattdessen erreichte Average Handling Time (durchschnittliche Bearbeitungszeit) benannt:

01:46	0001	TL_01	es ist nicht WEIT entfernt vom ZIEL ne,
01:49	0002		wenn man SIEHT (.) sie LAgen ja auch schon mal dran-
01:51	0003		[es SCHWANKT] halt immer bei IHnen so_n bissel.
01:51	0004	A_02	[he JA, ]
01:53	0005		JA;
01:54	0006		(0.84)
01:55	0007		also ich weiß AUCH nich;
01:56	0008		woRAN_s liegt-
01:56	0009	TL_01	mmh

*Transkript 33: ZG\_02\_01.46-01.56*

Die Äußerungen von TL\_01 in 0001 und 0003 sind nur indirekt als negative Bewertung zu erkennen: Es wird benannt, dass das Ziel nicht erreicht wurde, sprachlich abgeschwächt mit „nicht weit entfernt“ und „schwankt halt immer bei ihnen so n bissl“. Die Agentin ratifiziert dies. Mit den Äußerungen in 0007 und 0008 reagiert sie nach einer Pause mit einer Rechtfertigung, als sie erstens zugibt, dass die Zahlen schwanken (0004-0005), zweitens sich zu möglichen Gründen äußert, dabei sagt, dass sie nicht wisse, woran es liege. Sie gibt keine Gründe für ihr Verhalten an. Interessanterweise ist A\_02 nicht zur Rechtfertigung aufgefordert worden, sondern kommt hier einer impliziten Partnererwartung nach, indem sie ihr mangelndes Wissen expliziert. Die Situation wird damit, zusätzlich zur nichterreichten Leistung, weiter face-bedrohend für A\_02 (vgl. Goffman 1955).

Im nachfolgenden Abschnitt, dessen Transkript hier nicht abgebildet ist, benennt A\_02, ihre Kennzahlen seien seit März bereits deutlich besser geworden. Sie relativiert diese positive Darstellung nach einer Mikropause:

02:09	0016	A_02	(.) Aber;
02:09	0017		(0.92)
02:10	0018		noch IMmer nicht so dass ich es richtig er[REIche al ]so DASS ich- 
02:11	0019	TL_01	[JA (.) ja;]
02:13	0020		(0.72)
02:14	0021	A_02	ohne zu KÄmpfen sagen wir [hehe GANZ ] normal das GANze DURCH gehen kann;
02:15	0022	TL_01	[mmh_mm JA-]

*Transkript 34: ZG\_02\_02.09-02.15*

In 0018 und 0021 macht die Agentin deutlich, dass sie das Leistungsziel nicht erreicht und dass sie es „ohne zu kämpfen“ (0021) derzeit nicht erreichen könne. Sie lacht in dieser Feststellung (0021), die Teamleiterin bestätigt sie mehrfach. Dannerer beschreibt ein solches Lachen ohne Scherzen als „Ausdruck von Hilflosigkeit von rangniedrigeren TeilnehmerInnen“ (Dannerer 2002, 111), das von Vorgesetzten im Allgemeinen übergangen wird. Es ist typisch für hierarchisch geprägte Gespräche.

Auffällig sind die langen Pausen in 0017 und 0020. Hier behält A\_02 den Turn, kann Konsequenzen und Schlussfolgerungen weiter ausführen. Ihre Sprechweise ist generell langsam und pausenreich. Mit „KÄmpfen“ in 0021 wählt sie einen drastischen Ausdruck zur Beschreibung ihrer Arbeit unter Zeitdruck. Dabei macht sie deutlich, dass sie dies vermeiden möchten. Negative Bezeichnungen oder Beschreibungen für die Arbeit im Unternehmens treten seitens der Führungskräfte nicht auf. Damit verstärkt A\_02 ihre negative Selbstbewertung nochmals, nachdem der Tadel zuvor von TL\_01 vorsichtig geäußert worden war und durch A\_02 ratifiziert wurde.

Es folgt nach 0022 wiederum eine längere Pause, von über einer Sekunde. TL\_01 übernimmt den Turn und fragt, ob die Agentin eine Vermutung habe, woran es liege. Nach einer erneuten, kürzeren Pause erläutert TL\_01 einen typischen Verlauf der Leistungsentwicklung bei neuen Angestellten. Am Abschluss wiederholt TL\_01 die Feststellung, dass A\_02 das Ziel, im Unterschied zu anderen, nicht erreicht habe.

02:38	0039	TL_01	MANche SCHAFfens DANN,
02:39	0040		(.) und DANN is es IRgendwie wie SO_n ((schmatzt))-
02:40	0041		(.) äh KLICK,
02:41	0042		DASS (.) wenn man EINmal geSCHAFFT hat BLEIBT man [dann auch] DORT. 
02:43	0043	A_02	[hehe- ]
02:44	0044	TL_01	ne_ALso es gibt ja MITarbeiter die ham einfach (.) JEde WOche SCHAFfen die das;
02:48	0045		(.) UND (.) ANdere wie zum beispiel auch bei IHnen,
02:51	0046		(.) die SIND-
02:52	0047		(0.8)
02:53	0048		also SCHWANken so_n bissel um_s ZIEL-

*Transkript 35: ZG\_02\_02.38-02.53*

Dabei benutzt TL\_01 in 0045-0048 eine relativierende und bildhafte Formulierung. Mit dem Pronomen „bissel“ schwächt sie das Verfehlen des Ziels ab.

Insgesamt fällt im beschriebenen Gespräch auf, dass Kritik durch TL unkonkret und sprachlich abgeschwächt geäußert wird. Vermutlich ermöglichen die für beide sichtbaren Vorgaben und tatsächlich erreichten Kennzahlen die geringe Versprachlichung von Kritik. Verbunden wird das Kritisieren mit einer Erklärung, die Bezüge zum restlichen Team ermöglicht und vorerst keine Hinweise zur „Verbesserung“, zur Einhaltung der Norm, gibt. Die Funktion der Äußerungen bleibt trotzdem stets klar: es wird ein Fehlverhalten thematisiert, dass beiden Gesprächsteilnehmerinnen als solches bewusst ist und geändert werden soll.

A ratifiziert alle kritischen Äußerungen schnell und erhält trotz ihrer langsamen und pausenreichen Sprechweise die Möglichkeit, ihre Perspektive darzustellen. Dies nutzt sie, um die positive Entwicklung ihrer Kennzahlen zu benennen und nimmt die Kritik an.

In anderen Fällen wird die Kritik, eher untypisch für das Gesamtkorpus, direkt und klar in Form einer Verhaltensaufforderung geäußert. Im dafür ausgewählten Beispiel ist eine

andere Teamleiterin mit einer etwa gleichaltrigen Agentin im Zahlengespräch. Beachtenswert ist die lange Betriebsangehörigkeit beider. Entsprechend des vorgegebenen Verlaufs der Zahlengespräche wurden die Kennzahlen der Telefonie eingangs gemeinsam mit Blick auf den Ausdruck nachvollzogen und bewertet. Die Teamleiterin geht „abhakend“ vor, benennt den Sachverhalt nur kurz und bewertet ihn ohne inhaltliche Ausführungen bzw. Begründungen. In 0091 unterbricht A dieses Vorgehen. Sie hatte unmittelbar zuvor Bestätigungssignale und Ergänzungen geäußert. Und TL hatte über die Erfassung kleiner Pausen durch die Software gesprochen und ein „typisches“ Szenario für die An- und Abmeldung zu Schichtbeginn und -ende geschildert, um die Funktion der Software zu verdeutlichen. Hier interveniert A, indem sie in 0091 bis 0094 ein abweichendes Szenario schildert.

10:09	0091	A_07	und wenn ich mich FRÜher anme,
10:11	0092		also i MACH ja manchmal so ZWOA minuten denk i oh jetzt PACK i doa; 
10:14	0093		mach i aMOL; °h
10:15	0094		fang i jetzt [AN-]
10:15	0095	TL_03	[NEE] [mach des NICHT-]
10:15	0096	A_07	[des mocht mocht] da macht des [NICHT-]
10:17	0097	TL_03	[NEIN ] mach des NICHT;
10:18	0098	A_07	MACH [des NICHT;]
10:18	0099	TL_03	[in DEM ]moment wo du dich früher EINloggst,
10:21	0100		[bist du] beREIT für IHN.
10:21	0101	A_07	[oKAY, ]
10:22	0102		ja[JA- ]
10:22	0103	TL_03	[jetzt] hast DU aber noch die BREMse gedrückt.
10:24	0104		(.) und der DIALer sagt ja was is_n LOS,
10:26	0105		(0.42)

### Transkript 36: ZG\_05\_10.09-10.26

Die Agentin schildert im Konjunktiv die Möglichkeit sich früher anzumelden. TL\_03 hatte im Beispiel zuvor erklärt, dass der An- und Abmeldebeginn sich ungefähr zwei Minuten von Schichtbeginn und -ende unterscheiden sollte. TL\_03 interveniert überlappend und stark akzentuiert in 0095 mit einem sprachlich direkten Tadel „Nee mach das nicht“. Unmittelbar setzt A überlappend mit einer Bestätigung in Form einer Reformulierung ein in 0096. Interessanterweise übernimmt sie syntaktisch die Form einer Aufforderung, die sie in diesem Moment an sich selbst richtet. Die beiden sprechen fugal (vgl. Schwitalla 1993, 83 f.), das heißt, dass beide Sprecherinnen

*„kurz nacheinander thematisch kohärente, inhaltlich wie beziehungsmäßig übereinstimmende sprachliche Aktivitäten hervorbringen und dabei thematische Teile wiederholen, weiterführen oder variieren“ (ebd. 83).*

Laut Schwitalla setzt diese Erscheinung „eine gemeinsame Basis desselben Denkens, Wertens und Fühlens voraus, die sich nicht erst - wie beim redegleitenden Sprechen -

reaktiv auf die Rede eines primären Sprechers ergibt“ (ebd. 84). Es kann durch diese Erscheinung, die im Folgenden unkommentiert verbleibt, auf ein vertrautes Verhältnis der beiden Sprecherinnen geschlossen werden.

Ab 0099 erläutert TL\_03, worin der Fehler beim Bedienen der Software genau bestand. A gibt dazu bestätigende Rückmeldesignale (0101 und 0102). Das Tadeln in diesem Beispiel ist nicht nur sprachlich direkter, sondern auch sprecherisch durch höhere Sprechspannung und größere Lautstärke seitens der TL\_03 gekennzeichnet, verglichen mit dem vorangegangenen Transkriptbeispiel. Im nachfolgenden Kapitel werden die nun im Gespräch folgenden Abschnitte mit den Anweisungen der TL\_03 zur korrekten Bedienung der Software noch einmal analytisch aufgegriffen.

Hier kann nun anhand der bisher gezeigten Beispiele festgestellt werden, dass sich das Äußern von Tadel sprachlich zwischen non-direktiv/eher unkonkret bis hin zu direktiv/konkret bewegt. Damit einhergehen Unterschiede in Sprechweise, wie Tempo und Lautstärke. Diese Verfahren unterscheiden sich stark zwischen den einzelnen Führungskräften.

Ergänzend zu den beiden gezeigten Beispielen, die sich in sprachlich-sprecherischer Form seitens der Führungskräfte stark unterscheiden und somit Extrempunkte des Korpus‘ illustrieren, folgt ein drittes Beispiel. In diesem Ausschnitt äußert eine weitere Führungskraft im Rahmen eines Coachings Tadel bzw. Kritik. Dabei thematisiert die Führungskraft mangelnde Professionalität in Telefonaten und bittet die Agentin weniger zu flirten in Gesprächen mit Männern. Das Gespräch der beiden dauert bis dahin etwa zehn Minuten. Zunächst hatten beide über den Umgang mit Beleidigungen gesprochen, die Agentin hatte ausführlich ihre Erlebnisse zu diesem Thema geschildert. Im Anschluss hatte die Führungskraft sie mehrfach gelobt für ihre positive Entwicklung der letzten Wochen etc. Es wird die aus den Coaching-Gesprächsvorgaben bekannte Vorgabe eingehalten, zunächst zu loben und anschließend Kritik zu äußern. Das heikle und potenziell facebedrohende Thema „Flirten am Telefon“ wird zum Einstieg in 0002 von der TL als Empfehlung gerahmt.

09:36	0001	TL_04	ICH hab ähm
09:37	0002		(2.7) EIne emPFEHlung zum THEma
09:42	0003		ähm PROfessionalität WAHren.
09:45	0004		(--) ähm ich HABS IMmer WIEder mal geHÖRT
09:48	0005		dass du
09:50	0006		(-) GANZ klar in ne FLIRTende RIChtung mit dem KUN[den
09:52	0007	A_11	[!WOS!
09:53	0008	TL_04	trittst; ]
09:53	0009	A_11	<<lachend> oKEY:>-]
09:55	0010	TL_04	°hh [JA:   mit GRAD-
09:55	0011	A_11	[<<weinerlich> des is überhaupt nicht bewusst;>]
09:56	0012	TL_04	mit MÄNnern.
09:57	0013	A_11	(-) das is überHAUPT [GAR nich.]
09:58	0014	TL_04	[ich hab ] ich hab auch EIN ge[SPRÄCH]
10:00	0015	A_11	[das is]
10:01	0016	TL_04	[da HAT- ]
10:01	0017	A_11	[dann voll] UNbewusst;
10:02	0018	TL_04	(-) ja ich WEIß aber es passiERT,
10:03	0019	A_11	<<eng> mmh->
10:04	0020	TL_04	(.) du hast auch mal erzÄHLT
10:05	0021		das hast du mal so am RANde mir erzählt dass der EIne
10:07	0022		ähm: ähm: dich HEIraten WOLLte,
10:11	0023	TL_04	[°h und ]
10:11	0024	A_11	[na okay] aber da war es wirklich alles kurz und [KNAPP und]
10:13	0025	TL_04	[jea es is] es
10:14	0026		is e[gal] es ist die RIChtung um die es mir [GEHT]
10:14	0027	A_11	[ja ] [mmh ]
10:16	0028	TL_04	ich möchte dass du;
10:17	0029		(-) du DARFST LOcker sein;
10:18	0030		du DARFST n WITZ machen;
10:20	0031		aber ich MÖCHte dass du [die]
10:21	0032	A_11	[bei] den MÄNnern kommts FALSCH dann AN
10:23	0033		[scheinlich;]
10:23	0034	TL_04	[die PRO ]fessionalität währ WAHRST.
10:25	0035	A_11	mmh,
10:26	0036	TL_04	(.) JA °h du DARFST da auch in nen in nen äh: LEICHT flirtenden UMGang gehn
10:30	0037		Aber es BRAUCHT einfach ne gewisse GRENze;
10:33	0038		°h [du hast ne PROfessionelle ROL ]le hier,
10:33	0039	A_11	[des is mir gar net AUFgefallen-]
10:36	0040	A_11	(-) ja das ist mir GAR nicht aufgefallen
10:38	0041	TL_04	(.) ja °h ähm ich äh hab EIN geSPRÄCH das kann ich DIR
10:41	0042		(-) ähm-
10:42	0043	A_11	(1.6) ah GOTT is das [SCHLIMM]
10:45	0044	TL_04	[äh das ] war EIN KUNde

10:46	0045	A_11	ha:,
10:47	0046	TL_04	(-- ) öhm der hat DAten falsch online EINgegeben.
10:49	0047	A_11	(-) JA:

*Transkript 37: C\_04\_9.36-10.50*

Die Teamleiterin formuliert in 0005 und 0006, dass ihr aufgefallen sei, dass die Agentin in eine „flirtende Richtung tritt“. Bereits diese eher neutrale Formulierung, aus der Ich-Perspektive, ohne wertende Adjektive oder sprecherische Auffälligkeiten, löst bei der Agentin eine starke Reaktion aus. Sie ruft laut „Wos“ im fränkischen Dialekt, als Ausdruck ihrer Verwunderung. Im nachfolgenden Gespräch äußert sich A\_11 zunächst lachend, dann mit weinerlich-enger Stimme. Sie wiederholt mehrfach (0011, 0013 und 0017), dass ihr das nicht bewusst gewesen sei, als Rechtfertigung. Die TL bleibt stimmlich-sprecherisch ruhig, lässt eine Turnübernahme der A trotz vieler Unterbrechungen nicht oder kaum zu. Erst in 0018 nimmt sie auf die Rechtfertigungen von A\_11 Bezug, indem sie sagt „ja ich weiß“. Anschließend gibt sie in 0020 bis 0022 eine gemeinsame Erinnerung wieder, in der A\_11 ein Erlebnis aus der Telefonie – einen Heiratsantrag – mit TL\_04 geteilt hatte. Diese Verknüpfung der beiden Ereignisse, das flirtende Verhalten am Telefon und der Heiratsantrag, wird von A\_11 sofort abgewiesen. In deutlich tieferer Stimme rechtfertigt sie erneut unterbrechend mit „da war es wirklich alles kurz und knapp“. Die TL\_04 weist diese Rechtfertigung in 0025 zurück mit „es ist egal“. Daraufhin beginnt TL\_04 eine Erwartung an A\_11 zu formulieren mit „Ich möchte, dass du“ in 0027 und 0030. Sie führt diese Erwartungen nicht aus, sondern relativiert sie mit dem Einschleichen von erlaubtem Verhalten in 0028 und 0029. Aus Perspektive von TL\_04 handelt es sich beim Äußern von Kritik bzw. beim Formulieren einer Erwartung, um sozial unerwünschte Verhalten, das sie hier selbst abschwächt. A\_11 unterbricht TL\_04 schließlich in ihrer langsamen Sprechweise in 0031 mit einer Vermutung, worin ihr Fehler bestanden haben könnte, es komme „bei Männern [...] falsch dann an“. TL\_04, die ihre ruhige Sprechweise beibehält, kann nun die Formulierung beenden mit der Aufforderung Professionalität zu wahren. Dabei handelt es sich auch um ein Schlagwort, das der A aus Schulungen bekannt ist. Nach einem knappen Rückmeldesignal von A\_11 erläutert TL\_04 diese Aufforderung noch, zunächst mit einer Relativierung: „du darfst da auch in nen [...] leicht flirtenden Umgang gehen“ (0034). Die ergänzende kritische Äußerung „du hast ne professionelle Rolle hier“ wird überlagert von einer selbstreflexiven Äußerung von A\_11. Diese wiederholt A\_11 noch einmal, woraufhin TL\_04 zur Stützung ihrer Kritik ein Beispiel ankündigt, eine Aufnahme aus einem Telefonat. Allein diese Ankündigung wird von A\_11 schon mit einem Kommentar ergänzt („schlimm“, 0041).

Auffällig ist insgesamt die durchgehend ruhige, neutral anmutende Sprechweise TLs, die mit sprachlich klaren Formulierungen direkt das Fehlverhalten von A\_11 anspricht. Sie verwendet relativierende Einschübe, in denen sie ergänzt, was alles erlaubt sei. Der Agentin ist die Unterhaltung auffallend unangenehm. Sie reagiert expressiv, unterbricht, wiederholt sich mehrfach, macht deutlich, dass ihr dieser Fehler nicht bewusst gewesen sei. TL\_04 nimmt diese stark emotionale Reaktion kaum auf, sondern bleibt bei ihren sachbezogenen Äußerungen. Wie im vorangegangenen Beispiel wird Kritiksprachlich direkt geäußert, aber ungleich schwerer von der Agentin akzeptiert, bestätigende Rückmeldungen fehlen im Ausschnitt.

An dieser Stelle sei auf ein anderes Gespräch verwiesen, das die gleiche Führungskraft führt. Das Coaching, das in dieser Arbeit mit „Rebellion“ überschrieben wurde und im Kapitel 6.1.2 zu den Gesprächseinstiegen vorgestellt wurde. In diesem Coaching wird die Führungskraft rasch nach dem Einstieg mit negativen Äußerungen des Agenten gegenüber seiner Arbeit konfrontiert, er habe keinen Spaß mehr und fühlt sich ungerecht behandelt. Die Führungskraft bemüht sich um Struktur (kündigt den Ablauf des Gesprächs an, fragt Begründungen ab) und bleibt sprachlich-sprecherisch ruhig trotz der emotional-expressiven Äußerung ihres Gegenübers. Die Rahmenbedingungen und die Beziehungen zu den jeweiligen Agenten mögen unterschiedlich sein, ihr Verhalten aber ähnelt sich. Es zeugt von Struktur, Selbstreflektion und Sachlichkeit. Den Auftrag der Wertschätzung setzt diese Führungskraft nicht mit übermäßigem Loben um, legt dafür Wert auf möglichst eindeutige Formulierungen. Insgesamt kann für alle Führungskräfte festgestellt werden, dass ihr Verhalten in sich konstant ist – sie agieren mit einem ähnlichen Repertoire an Reaktionen und Äußerungen im Gespräch. Zwischen den Führungskräften selbst bestehen Unterschiede, beim Äußern von Kritik sind dies v. a.:

- Wie direktiv/non-direkt Kritik geäußert wird: Werden die Agent/innen direkt angesprochen, ihr Verhalten benannt, oder wird eher auf negative Folgen für die Umgebung verwiesen.
- Wie sprachlich konkret Kritik geäußert wird: Wird genau benannt, worin das Fehlverhalten bestand, oder wird es nur knapp umrissen. Nur eine genaue Beschreibung kann die Fehler für die Agent/inn/en nachvollziehbar und somit korrigierbar machen. Eine Reihung von negativen Bewertungen, die ohne genaue Erklärung bleibt, kann kaum zu einer gründlichen Bearbeitung des Fehlers beitragen.

Die Vorgaben für die mittleren Führungskräfte zum Kritisieren von Agent/inn/en sind in Abschnitt 4.1 erläutert. Diese Vorgaben sind als grober Rahmen formuliert, z. B. ist eine Gewichtung zwischen Lob und Tadel von 4:1 vorgegeben. Diese „Freiheiten“ bilden sich im Verhalten der verschiedenen Führungskräfte ab, die individuelle und konsistente Möglichkeiten zur Äußerung von Kritik zeigen. In den meisten Fällen nehmen Angestellte diese Kritik schnell an – bestätigen oder ergänzen Fragen zur konkreten Umsetzung der Vorgaben – in Ausnahmen wehren sie Kritik ab. Wie im oben gezeigten Beispiel aus C\_04, bei dem die Angestellte sich wiederholt rechtfertigte. Abschließend hervorzuheben, ist die Herausforderung, vor der Führungskräfte hier stehen, denn das Äußern von Kritik zählt gesprächsanalytisch zu den dispräferierten Handlungen (vgl. Deppermann 2014, 28 f.). Es kann einen Bruch im sonst freundschaftlich-kollegialen Verhältnis darstellen, und fordert ein reflektiertes Rollenverständnis als Führungskraft.

### **6.2.3 Anweisen / Instruieren**

Arbeitsanweisungen zählen zu den etabliertesten Interaktionsformen beruflicher Kommunikation, auf die eine Vielzahl von Publikationen verweist (Weller 1955, 283; Wever 1994, 47; Meyer 2012, 246). Dabei gilt Anweisen als typisch für hierarchiegeprägte, institutionelle Kommunikation und tritt in Experten-Laien-Konstellationen auf (vgl. Wunderlich 1972, 38; vgl. Rosenberg 2011, 135). Ein/e Gesprächsteilnehmer/in verfügt also „über mehr ‚Wissen‘ und mehr ‚Rechte‘“ (ebd.) als der/die andere. Nachfolgend werden zunächst Definitionen für die Sprechhandlungen Anweisen, Anleiten und Instruieren in

verschiedenen Kontexten dargestellt, berufliche Kommunikation ist eine davon. Anschliessend werden diese für das hier vorliegende Handlungsfeld operationalisiert.

Rosenberg (2011) hat Behördengespräche in Deutschland und Argentinien untersucht. Anweisungen, im Imperativ formuliert, wurden seitens der Behördenmitarbeiter/innen u. a. genutzt, um ein Gespräch zu beenden (ebd. 141). Diese etablierten eine distanzierte, professionelle Ebene des Verhältnisses (vgl. ebd.). Wurden Anweisungen vom vermeintlichen „Laien“ im Gespräch genutzt, dann um diese Positionierung in Frage zu stellen. Zu unterscheiden ist die Handlungsanweisung vom Handlungsvorschlag, der durch vage Formulierungen geprägt ist (vgl. ebd. 142). Diese Vorschläge lassen „deutlich weniger den Eindruck eines hierarchischen, asymmetrischen Verhältnisses zwischen den Interaktanten [...] aufkommen, in dem die Beteiligungsrollen der Interaktanten eher gleichgestellt sind“ (ebd. 142 f.).

In der Textlinguistik hat Becker-Mrotzek (2004) eine ausführliche Auseinandersetzung mit dem Anweisen in Bedienungsanleitungen vorgelegt (vgl. Becker-Mrotzek 2004, 150 ff.). Darin werden Anleiten und Anweisen als veranlassende Sprechhandlungen verstanden. Dazu zählen alle Äußerungen, mit deren „Hilfe der Hörer veranlasst werden soll, eine Handlung auszuführen“ (ebd. 151). Mit Verweis auf Wunderlich (1976) werden die verwandten, institutionell geprägten Handlungen „Aufforderungen, Bitten, Befehlen, Anweisungen oder Instruktionen“ aufgeführt. Sie zu unterscheiden sei nur im individuellen Gesprächskontext möglich. Anleitungen werden „zu den nicht-bindenden Aufforderungen mit Adressatenpräferenz“ (ebd.) gezählt, Anweisungen „zu den nicht-bindenden Aufforderungen mit beiderseitiger Präferenz [...], wie sie beispielsweise in Kooperationen vorkommt“ (ebd.). Der Autor unterscheidet zwischen der Präferenz der Aufforderungen durch die beiden Interagierenden. Diese Auffassung wird in der vorliegenden Arbeit nicht geteilt, da ihre Unterscheidung kaum an den Daten ablesbar ist und stärkere Interpretation durch mich erfordert. Beide Interaktionsformen werden durch Becker-Mrotzek (2004) abgegrenzt vom Instruieren, das auch in mündlicher Interaktion auftritt.

*„Instruktionen [...] sind komplexe Handlungen, die der Vermittlung von praktischen Fertigkeiten dienen. Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, Wissen über praktische Tätigkeiten (Handlungskonzepte), die häufig mit der Bedienung und Benutzung von Werkzeugen verbunden sind, zu vermitteln.“ (ebd. 131).*

Ziel des Instruierens sind die Vermittlung und der Erwerb von Handlungskonzepten (vgl. ebd.). Der Begriff Handlungskonzept beziehe sich dabei ebenso auf praktische Handlungen wie auf Sprechhandlungen.

Brünner (vgl. 1987 / 2005) hat mündliches Instruieren, und damit auch Anweisen, in ihrer Untersuchung zur Institutionalität des Lehr-Lern-Prozesses in der betrieblichen Ausbildung beschrieben. Gegenstand ihrer Analyse waren Gespräche zwischen Ausbildern und Auszubildenden des Bergarbeiterberufs. Die Ausbilder repräsentierten die Institution vor den Auszubildenden, waren „eher Fachleute als Pädagogen“ (Brünner 1987 / 2005, 26). Wie Becker-Mrotzek (2004) bezeichnet sie die „Lehr-Lern-Prozesse, in denen in der betrieblichen Ausbildung Handlungen bzw. Tätigkeiten sowie Kenntnisse vom Ausbilder vermittelt bzw. von den Auszubildenden erworben werden“ (Brünner 1987 / 2005, 28), als Instruktion. Auf den Begriff „Anweisung“ greift die Autorin zurück, um Teilhandlungen

gen im Instruktiondiskurs zu beschreiben. Diese Anweisungen enthalten oftmals Anforderungen oder sind zumindest handlungsauslösend konzipiert („zieh an der Schraube“, „dreh mal bitte einer an der Kupplung“). Auch in diesem Setting wurden Anweisungen häufig mit Erläuterungen, Erklärungen sowie zusätzlicher Verstehensabsicherung ergänzt (bspw. durch Zeigegesten) (vgl. ebd. 165).

Instruieren und Anleiten sind eigene Praktiken eines institutionellen Lehr-Lern-Prozesses. Die Hörer/innen-Orientierung wird durch die Anwendung didaktischer Grundprinzipien bestimmt. Dies wird belegt in einer Arbeit von Wintermantel / Laier (1994), die sich mit der Vermittlung technischen Wissens an Universität und Schule auseinandersetzt. Sie stellen die „Instruktionsproduktion“, das Äußern von Instruktionen, anhand von Sprachproduktionsschemata dar (vgl. ebd. 102 ff.). Sie stellen fest, dass die Hörer/innen-Orientierung beeinflusst wird durch:

- „Gewichtung der theoretischen, instrumentellen und praktischen Wissensanteile in der Instruktion“ (ebd. 103),
- „Auswahl und Sequenzierung der Handlungsschritte“ (ebd. 104),
- „Auflösungsgrad in der Beschreibung der Handlung“ (ebd.).

Zur Analyse nutzten Wintermantel / Laier (1994) Äußerungen von Chemikern und Ingenieuren an Universitäten und kontrastierten sie mit Äußerungen von Chemielehrern. Sie bewegten sich in einer klassischen Lehr-Lern-Umgebung. Die Hörerorientierung konnte für beide Felder, Universität und Schule, nachgewiesen werden. Der erfolgreiche Vollzug der Instruktion durch den/die Lerner/in wurde nicht überprüft.

Kern (2011) hat sich mit Erwerb der Fähigkeit des Instruierens im Spracherwerb auseinandergesetzt. Sie hebt hervor, dass sich „die Wissenden in die Lage der Nicht-Wissenden versetzen müssen, um eine verständliche Instruktion produzieren zu können“ (Kern 2011, 242). Dazu müssen die instruierenden Abläufe oder Ereignisse zunächst in Bestandteile zerlegen – strukturieren – und diese anschließend versprachlichen (vgl. ebd.). Diese Teilleistungen sollen in der nachfolgenden Analyse berücksichtigt werden.

Im vorliegenden Arbeitsumfeld Call-Center sind Anleiten und Instruieren in Mitarbeitergesprächen notwendig, um berufliches Handeln zu verbessern. Diese Praktiken sind asymmetrisch angelegt, eine Aufwertung des Angestellten durch die Führungskraft – wie in den Vorgaben verlangt – stellt eine Herausforderung für die Führungskräfte dar. Aspekte wie Hörer/innen-Orientierung, das Ergänzen von Erklärungen und das Verwenden von Verstehensabsicherung sollen in der nachfolgenden Analyse betrachtet werden.

Wie in den vorangegangenen Kapiteln zum Loben und Tadeln sollen für die Praktiken des Anleitens und Instruierens typische Beispiele vorgestellt werden, die für das Korpus repräsentativ sind. Diese werden mit auffällig abweichenden Beispielen kontrastiert, um einerseits Typikalität im Korpus und gleichzeitig die Vielfalt an Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen.

Das erste Beispiel stammt aus dem Zahlengespräch ZG\_05, aus dem im vorangegangenen Abschnitt zum Tadeln ein Auszug analysiert wurde. In jenem gezeigten Ausschnitt des

Gesprächs schließen sich an die tadelnden Äußerungen der Teamleiterin nun Instruktionen an. Zu Beginn steht die Beziehungskonstitution zwischen den beiden Frauen stark im Vordergrund (in Abgrenzung zu anderen Gesprächen dieses Korpus). In den ersten drei Minuten wird die Krankheitsgeschichte der Hündin von A thematisiert. Dieses Thema wird durch TL initiiert. Mir hatte sie dies vorab angekündigt: Sie steige stets mit einem privaten Gespräch in die Auswertung ein. Es kann davon ausgegangen werden, dass die Nachfrage zum Haustier ein bewusst eingesetztes Mittel ist, um Vertrautheit und Wertschätzung herzustellen.

Im ausgewählten Abschnitt wird die Bedienung der Software beim Ein- und Ausloggen thematisiert. Vorangegangen war das listenartige Durchgehen der einzelnen Abmeldegründe, die in der Software vermerkt werden müssen (Kleine Pause, Teammeeting etc.). TL\_03 weist die Agentin (A\_07) an, welche zeitliche Abfolge am Schichtanfang- und Schichtende bei der Bedienung der Software einzuhalten ist.

09:56	0079	TL_03	[des is] wenn du dich FRÜH oder dann um VIERzehn uhr [EINloggst-]
09:56	0080	A_07	[oKAY- ]
09:59	0081		[hm_hm; ]
09:59	0082	TL_03	und DANN-
10:00	0083		ÄHM-
10:01	0084		naja du MACHST dann-
10:02	0085		(0.31)
10:02	0086		zwei miNuten vor ZWANzig uhr sagst du oKAY,
10:04	0087		das is jetzt mein letztes geSPRÄCH was ich REIN [bekomm,]
10:07	0088	A_07	[oKAY, ]

*Transkript 38: ZG\_05\_9.56-10.07*

TL\_03 beginnt ihre Erläuterungen mit einer Konditionaläußerung in 0079 und verortet das Einloggen zeitlich am Schichtbeginn der Früh- oder Spätschicht. Für das Ausloggen übernimmt sie sprachlich die Perspektive von A (0086: „sagst du okay“) durch Redewiedergabe (0086-0087). Es folgt die eigentliche Problematisierung von A\_07 in 0091, indem sie ein Problem benennt: sie melde sich manchmal auch früher an.

10:07	0089	TL_03	°h UND;
10:08	0090		(.) HAUST so zu sagen die BREMse rein-
10:09	0091	A_07	und wenn ich mich FRÜher anme,
10:11	0092		also i MACH ja manchmal so ZWOA minuten denk i oh jetzt HOCK i doa; 
10:14	0093		mach i aMOL; °h
10:15	0094		fang i jetzt AN-

*Transkript 39: ZG\_05\_10.07-10.15*

Sie unterbricht dabei TL\_03 in 0090-0091 und schildert ihre Überlegungen in den betreffenden Situationen („fang i jetzt an“, 0094). Darin wird sie von TL\_03 unterbrochen:

10:15	0095	TL_03	NEE [mach des NICHT-]
10:15	0096	A_07	[des mocht mocht] da macht des [NICHT-]
10:17	0097	TL_03	[NEIN ] mach des NICHT;
10:18	0098	A_07	MACH [des NICHT;]

*Transkript 40: ZG\_05\_10.15-10.18*

Die Anweisung von TL\_03 in 0095 ist direktiv. Sie weist dazu an, dass sich A\_07 nicht früher in der Software einloggen soll. Interessanterweise wird die Äußerung „mach das nicht“ von beiden wiederholt, die syntaktische Form wird von A\_07 übernommen, damit richtet sie die Anweisung auch an sich selbst. Es handelt sich hierbei um „wortgleiche Wiederholung von Äußerungsteilen des primären Sprechers“ (Schwitalla 1993, 75). Dieses kollektive Sprechen tritt laut Schwitalla an einer typischen Position auf, bei einer Wertung und bei „Normformulierungen nach einer [...] Sachverhaltsdarstellung“ (ebd. 94). A\_07 kann hierbei Zustimmung signalisieren, dem Auftreten solchen gemeinsamen Sprechens geht eine hohe kognitive und emotionale Einigkeit voraus (vgl. ebd.). Das gemeinsame Sprechen beider Interagierenden „ist [...] ein herausragendes Mittel für die Herstellung eines Gruppenkonsenses und für die Erfahrung von Gruppenzusammenhalt“ (ebd. 95).

10:18	0099	TL_03	in DEM moment wo du dich früher EINloggst,
10:21	0100		[bist du] beREIT für IHN.
10:21	0101	A_07	[oKAY, ]
10:22	0102		ja[JA- ]
10:22	0103	TL_03	[jetzt] hast DU aber noch die BREMse gedrückt.
10:24	0104		(.) und der DIAler sagt ja was is_n LOS,
10:26	0105		(0.42)
10:27	0106		sie hat sich DOCH,
10:27	0107		beREIT erklärt-
10:28	0108		und dann FÄNGT der in dem moment schon [zum ZÄHlen an;]
10:30	0109	A_07	[des ZÄHlen an ](.) oKAY,
10:31	0110	TL_03	JA [also mach des net du FÄNGST,]
10:32	0111	A_07	[da FANG ich aber ACH so:- ]
10:33	0112	TL_03	(.) PUNKT vierzehn [uhr AN?]
10:34	0113	A_07	[uhr AN ](.) ein (.) oKAY;

*Transkript 41: ZG\_05\_10.18-10.34*

TL\_03 beginnt in 0099 eine weitere Anweisung, woraufhin A\_07 überlappend Zustimmung anzeigt. Das „jaja“ in 0102 deutet an, dass die Anweisung für sie hohe Redundanz hat. In 0108-0109 und 0112-0113 tritt chorisches Sprechen auf. Diese Äußerungsform kann Ausdruck von Konsens zwischen den Beteiligten (ebd. 89) sein. Außerdem kann A\_07 beim simultanen Nachvollzug der Arbeitsschritte des Dialers ihr Wissen bzw. ihr Verständnis der Software anzeigen (0109). In 0111 markiert A\_07 deutlich ihr Begreifen mit „Ach so“ – Akzent und Dehnung des Auslauts heben diese Interjektion deutlich heraus. Mit dem simultanen Sprechen in 0113 zeigt A\_07 wiederum ihr Verständnis der Dialerfunktion. A\_07 überlässt damit das Erklären der Arbeitsschritte in der Anweisung

nicht allein TL\_03, sondern nutzt die Reproduktion lexikalisch identischer Äußerungen, um fachliches Verständnis und Konsens gegenüber TL\_03 zu signalisieren. Das Lob, das auf die Auseinandersetzung mit den Dialerfunktionen folgt und diese beendet, ist in 5.2.1 beschrieben.

Dieses Beispiel zeigt, dass eine direktive Anweisung trotzdem mit konsensueller Interaktion verbunden sein kann. Beides etabliert die bestehende Hierarchie. Die Corporate Identity „Wertschätzung“ bildet sich in diesem Abschnitt v. a. im Zulassen von Redeanteilen und von Turn-Initiierung durch die Agentin ab.

Dieselbe Teamleiterin führt unmittelbar anschließend ein weiteres Zahlengespräch, in dem die gleiche Thematik zur Sprache kommt. Auch hier muss sie den Agenten (es ist einer der beiden Männer im Korpus) anleiten, nicht zu früh auf „An- und Abmeldepause“ zu klicken. Es kommt in diesem Gespräch zu weniger Unterbrechungen und nicht zu überlappenden Sprechen.

11:31	0001	TL_03	WENN ma-
11:32	0002		kurz vor ZWANzig uhr das letzte gespräch-
11:34	0003		um: (.) SIEbenundfünfzig meinetwegen annimmt-
11:36	0004		dann KANN man ja hier schon mal AUF-
11:38	0005		an und abmeldepause GEHN;
11:39	0006		so [QUA ]si-
11:39	0007	A_08	[MMH.]
11:40	0008	TL_03	jetz führ ich des gespräch noch SAUber;
11:42	0009		(0.27)
11:42	0010		und dann kann ich um ZWANzig uhr-
11:44	0011		(.) den CUT machen.
11:45	0012	A_08	MMH.
11:45	0013	TL_03	un DA fängt er ja AUCH schon wieder an zu zählen,
11:47	0014	A_08	mm-MMH.
11:48	0015	TL_03	ja also der sacht ACH?
11:49	0016		(1.03)
11:50	0017		ja da WILL einer nimmer mit mir SPIELN-
11:52	0018		ALso,
11:52	0019		(.) der ist dann UM:-
11:53	0020		(.) <<leise> MEInetwegen=
11:54	0021		=ich hab keine AHnung.>
11:55	0022		(.) auf (.) um ACHTundfuffzich-
11:56	0023		(0.46)
11:57	0024		dann AUF-
11:57	0025		an [und AB]meldepause gegangen;
11:57	0026	A_08	[mm-MMH].
11:59	0027	TL_03	(0.52)
11:60	0028		und in DEM moment-
12:00	0029		macht er hier AUCH schon den cut,
12:02	0030		und [das ZÄHLT] er ja hier hinten bei der an und abmeldepause-
12:02	0031	A_08	[mm-MMH. ]
12:06	0032	TL_03	(.) mit da[ZU.]
12:06	0033	A_08	[mit] daZU.
12:06	0034	TL_03	DES müssen se beRECHnen.
12:07	0035	A_08	mm-MMH,
12:07	0036	TL_03	dass ER-
12:08	0037		(.) wenn sie sich früher EINloggen-
12:10	0038	A_08	MMH-
12:10	0039	TL_03	und wann sie sich AUSloggen-
12:11	0040	A_08	MMH,

12:11	0041	TL_03	des zählt er hier hinten bei der an und Abmeldepause.
12:14	0042		(0.79)

*Transkript 42: ZG\_06\_11.31-12.14*

Die Teamleiterin beginnt eine typische Situation am Ende des Arbeitstages zu beschreiben (0001-0011). Ab 0013 beginnt die Problematisierung. Wie im vorangegangenen Beispiel aus dem Gespräch ZG 05 animiert sie den Dialer, spricht aus seiner Perspektive (0015-0017). In ihrer beispielhaft beschriebenen Situation wählt sie als Abmeldezeitpunkt 19.58 Uhr und weist darauf hin, dass der Dialer Zeit zum Punkt „Abmeldezeit“ addiert. Sie ergänzt die Aufforderung „das müssen sie berechnen“ (0034), was nochmals das Problem fokussiert. Es soll nicht zu viel Zeit unter „An- und Abmeldepause“ erfasst werden. Der Agent begleitet die Anweisungen mit knappen Rückmeldesignalen.

12:15	0043		Aber da-
12:16	0044		[WEISS] man ja dann auch okay,
12:16	0045	A_08	[JA; ]
12:17	0046	TL_03	wie SIE-
12:17	0047	A_08	[<<knarrend> aber WENN es->]
12:18	0048	TL_03	[<<leise> des is WICHTig.> ]
12:18	0049	A_08	ALso bei der AB-
12:19	0050		WENN die-
12:20	0051		also Abends um ACHte wenn ich jetzt-
12:21	0052		sach mer mal um achtundfuff wenn ich jetzt das geSPRÄCH noch hab?
12:24	0053		was ich REIN krieg und ich-
12:25	0054		weiß ja ungeFÄHR-
12:26	0055		ich brauch zwei drei miNuten für das geSPRÄCH?
12:28	0056		(2.43)
12:30	0057		dann KANN ich doch um achtundfuffzig TROTZdem auf [Abmelden gehn,]
12:30	0058	TL_03	[natÜRlich, ]
12:30	0059	A_08	JA des schon.
12:31	0060		oKAY [alles klar.]
12:33	0061	TL_03	[und so ]LANG sie noch im geSPRÄCH [sind-]
12:33	0062	A_08	[MMH.]
12:34	0063		(0.66)
12:35	0064	TL_03	ZÄHLT er ja noch die geSPRÄCHSzeit,
12:36	0065	A_08	oKAY mmh,
12:37	0066	TL_03	SIE sind sich dann geWISS-

*Transkript 43: ZG\_06\_12.15-12.37*

Die Sprechweise der Teamleiterin verlangsamt sich und der Agent übernimmt mit einer Überlappung den Turn. Auch er erzählt beispielhaft eine typische Arbeitssituation nach, greift dabei das Beispiel der Teamleiterin auf um 19.58 Uhr auf Abmeldepause zu klicken

(0052). Er schliesst seinen Turn mit der Frage ab, ob er nun um 19.58 Uhr auf Abmelden klicken darf (0057). Dies bestätigt die TL mit „natürlich“ (Zeile 0058). Das erscheint aus Forscherperspektive zunächst inhaltlich als Widerspruch, hatte sie eingangs diese Handlung als problematisch gerahmt. Entscheidend ist dabei die weiterlaufende Gesprächszeit (0061-0064), wenn noch während des Telefonats auf Abmeldepause geklickt wird. Nachfolgend fragt der Agent auch für die Anmeldung am Morgen nochmals den konkreten Zeitpunkt ab, ob er sich eine Minute vor Schichtbeginn einloggen kann. Erst danach versichern sich beide mit positiven Rückmeldesignalen, dass der Vorgang geklärt ist. Die abschließende Frage von TL\_03, ob noch etwas offen sei, verneint der Agent (nicht im Transkript).

Die gleiche Teamleiterin hat bei zwei aufeinanderfolgenden Gesprächen für eine Anleitung zum gleichen Thema (nicht zu früh auf An- und Abmeldepause zu klicken) ähnliche Mittel gewählt. Auffallend in beiden Gesprächen ist die Personifizierung des Dialers, mit dem sie dessen Funktion der Zeiterfassung illustriert. In ZG 05 ist sie sprachlich wesentlich direkter und knapper (siehe im Transkript „Mach das nicht“), während sie in ZG 06 ausführlich eine Beispielsituation beschreibt und diese als problematisch rahmt (siehe „müssen sie berechnen“). Im ZG 06 schließen sich daraufhin zwei Nachfragen des Agenten an (eine davon ist im Beispiel gezeigt). Interessant ist der unterschiedliche Adressatenzuschnitt. Im ZG 05 wird die TL häufig unterbrochen, die Redebeiträge der Agentin wirken inhaltlich sprunghaft. Daran angepasst wählt die TL knappe und klar formulierte Anweisungen. Das ZG 06 verläuft insgesamt mit weniger Unterbrechungen, dem Agenten war vorher eine sehr rasche Nachbearbeitungszeit bescheinigt worden. Die TL siezt diesen Agenten, was für das Korpus insgesamt ungewöhnlich ist. In den meisten Gesprächen duzen sich beide Gesprächspartner/innen. Hier verwendet die TL ausführlich ein Beispiel und keine knappen Anweisungen. Sie gibt dem Agenten die Möglichkeiten seine Nachfragen zu formulieren und kann ihn so dazu anleiten, zukünftig die Art der Zeiterfassung beim Dialer stärker zu berücksichtigen.

Wie erwähnt, haben die Agentin und der Agent unterschiedliche Ausgangspositionen. Die Agentin muss weniger Zeit unter „An- und Abmeldepause“ einbuchen, während der Agent ein stärkeres Bewusstsein dafür haben soll, wann er diese Funktion nutzt, da seine Nachbearbeitungszeiten insgesamt gering sind. Diese Ziele werden von TL\_03 in den ausgewählten Transkriptbeispielen nicht deutlich benannt, sondern leiten sich aus dem restlichen Gesprächsverlauf ab.

Andere Teamleiterinnen tendieren zu stärkerer Vagheit in ihren Anweisungen. Dies soll durch ein weiteres Beispiel erläutert werden. Problematisiert werden im folgenden Gesprächsausschnitt die mangelhafte Quote zum erneuten Anruf des Kunden / der Kundin. A\_03 hat den Auftrag am Ende des Telefonats zu erfragen, ob erneut angerufen werden darf, die Antwort gibt sie am PC ein. TL\_01 beginnt ihre Anweisung bzw. Erläuterung mit einer Einordnung:

04:50	0001	TL_01	ZWEITrangig ist ERSTmal ob der kunde (.) ZUstimmt oder [ABlehnt.]
04:52	0002	A_03	[oKAY ] geNAU,
04:53	0003	TL_01	bei IHnen war jetzt natürlich NUR AB[lehnung; ]
04:55	0004	A_03	[JA LEIder;]

*Transkript 44: ZG\_03\_4.50-4.55*

In 003 wiederholt und bestärkt TL\_01 die Problematisierung: Zu viele Kund/inn/en hätten auf die Frage mit Ablehnung reagiert. Nach einer Pause bietet TL\_01 nun eine Lösung an und bezieht sich dabei auf bereits bekannte Verfahren:

04:55	0005		(0.58)
04:56	0006	TL_01	vielleICHT könn mers da proBIeren-
04:57	0007		das was ich auch letzte WOche SCHON mal auf dem ZETtel [ausge]teilt habe-
04:59	0008	A_03	[m_MH,]
05:00	0009	TL_01	°h dass sie einfach ihre formuLIERung noch mal;
05:02	0010		(.) ÄNdern.
05:03	0011		dass sie EINFach mal was NEUes ausprobieren;
05:05	0012		KLAR ham wir beSTIMMte (.) beSTANDteile die MÜSsen [so KOMmen,]
05:07	0013	A_03	[VORgege ]ben geNAU;

*Transkript 45: ZG\_03\_4.55-5.07*

Für ihre Aufforderung, andere Formulierungen für die Frage am Telefon zu verwenden, benutzt TL\_01 hier eine höfliche und unscharfe sprachliche Form. Mit „vielleicht“ in 0006 stellt sie die Möglichkeit dar, dass es auch andere Lösungen geben kann. „Mers“, als fränkische Varietät zu „wir es“, schließt sie selbst mit ein und macht die Bewältigung des Problems zu einer gemeinsamen Aufgabe. Mit dem Verweis auf den ausgegebenen Zettel in 0007 schlägt TL\_01 zugleich ein bereits bestehendes „Rezept“ vor – in ihrer sprachlichen Form sind die Aussprüche 0006 und 0007 nicht als Aufforderung zu erkennen. In 0009 ergänzt sie unscharfe Anweisungen – „einfach“ und „noch mal“ relativieren dabei die Anforderung um Komplexität des Themas. Mit dem allgemeinen Verweis auf „Formulierungen“ bleibt sie zudem recht vage. In 0012 äußert TL\_01, dass bestimmte Bestandteile der Telefonie nicht verändert werden dürfen, dies bestätigt A\_03 überlappend, indem sie zu „vorgegeben genau“ paraphrasiert.

05:08	0014	TL_01	ÄHM aber dass sie DA einfach-
05:10	0015		vielleICHT-
05:10	0016		(0.86)
05:11	0017		PA:RTS verTAUschen;
05:12	0018		dass sie irgendwie WAS DREhen-
05:13	0019		dass sie ne a (.) NEUE-
05:15	0020		(.) meTHode [finden wie sie ANsprechen können.]
05:16	0021	A_03	[m_mh kann ich verSUCHen geNAU; ]
05:17	0022		(.) <<geflüstert> okAY- >

Transkript 46: ZG\_03\_5.08-5.17

Mit der erneuten Übernahme des Turns in 0014 führt TL\_01 ihre Positionierung zu den Anweisungen fort: Wieder werden abschwächende Partikel „einfach“ und „vielleicht“ (0015) verwendet, es folgt eine Paraphrase ihres vorangegangenen Hinweises nach neuen Formulierungen zu suchen (nun als „Methode finden, wie sie ansprechen können“ in 0020). Es folgt eine Pause, in der die Agentin zunächst zusichert, dass sie sich an die Hinweise halten wird (0025), und ein Lob ergänzt (0027), dessen typisch elliptische, unspezifische Form wird in 5.2.1 beschrieben.

05:18	0023		(0.74)
05:19	0024	TL_01	m:
05:19	0025	A_03	MACH ich-
05:19	0026	TL_01	<<pp> geNAU >;
05:20	0027	A_03	WUNderbar-
05:20	0028		(0.76)
05:21	0029	TL_01	aber INSGesamt-
05:22	0030		(0.68)
05:22	0031		ÄH von der ahaTE: perFEKT,
05:24	0032		also wir sin jetzt AUCh (.) IM noVEMber,
05:26	0033		im DURCHschnitt bei VIER (.) [äh] dreiundZWANzig-
05:27	0034	A_03	m_[MH]

Transkript 47: ZG\_03\_5.18-5.27

Mit dem Abschluss dieser Sequenz ist auch typische dreiteilige Schema für Instruktionen aus *initiation – response – evaluation* vollzogen (vgl. Ehmer et al. 2021, 678). Auf die Instruktion (*initiation*) hat die Agentin mit ihrer Bestätigung in Zeile 25 mit der Signalisierung ihrer Bereitschaft zur Umsetzung reagiert (*reponse*).

Die Pausen dieses Abschnitts deuten an, dass thematisch zur Erhöhung der Zustimmungquote nichts ergänzt werden kann. Typischerweise nutzt TL\_01 in 0031 ein Lob zur Strukturierung des Gesprächs, das zuvor behandelte Thema ist nun abgeschlossen. Sie erläutert in 0032-0033 die positive Bewertung der Average Handling Time (AHT). Sie stellt nachfolgend einen positiven weiteren Verlauf (0036) und die Zulage für die Agentin in Aussicht (*evaluation*).

05:28	0035	TL_01	das HEISST (.) WENNS so weiter LÄUFT,
05:30	0036		(.) und das WIRDS-
05:30	0037		(0.6)
05:31	0038		ist ZUlage-
05:32	0039		(0.66)
05:33	0040	A_03	<<geflüstert> ge[SIchert >];]
05:33	0041	TL_01	[ZIEMLich ] [wase ] wahrSCHEINlich,
05:33	0042	A_03	[hehehe]
05:34	0043	TL_01	(.) [<<lachend> ÄHM >];]
05:35	0044	A_03	[SÜper, ]

*Transkript 48: ZG\_03\_5.88-5.35*

A\_03 übernimmt nach der Pause in 0039 das Rederecht, um den Turn von TL\_01 in 0038 zu vervollständigen, wird von TL\_01 in 0041 korrigiert, die die Sicherheit der Zulage abschwächt zu „ziemlich wahrscheinlich“ – eine potenziell face-bedrohende Situation, in der A\_03 lachend reagiert. Dem Lachen kommt hier eine face-wahrende Funktion zu (vgl. Dannerer 2002, 101). In das Lachen stimmt TL\_01 in 0043 ein, A\_03 schließt mit einem kurzen unspezifischen Lob in 0044 ab.

TL\_01 führt mit einem Lob fort (0045-0047, nicht aufgeführt), nach einer Pause wiederholt sie die Anweisung an der Zustimmungquote zu arbeiten. Sie benutzt erneut Abschwächungspartikel („en bisschen“ und „vielleicht“), außerdem wird sie leiser (0050). Dieses Phänomen wird auch als Hedging bezeichnet, die Sprecherin verwendet Partikel, die den dispreferred move der Anweisung relativieren. So wird die Aufgabe, an der Zustimmungquote zu arbeiten, als eine gemeinsame dargestellt („mer“, 0049), obwohl dies nur die Agentin allein erreichen kann. „En bisschen“ reduziert den Umfang dieser Aufgabe, „vielleicht“ relativiert die Aussicht auf Erfolge für die Arbeit an diesem Aspekt. Die Vagheit der Formulierung schwächt den Wahrheitsgehalt der Aussage.

05:40	0048		(0.5)
05:40	0049	TL_01	das EINzige wo mer halt noch en BISSel was-
05:42	0050		(.) <<p> vielleicht machen KÖNN ist die zustimmungs[QUOte >];
05:43	0051	A_03	[m_mh ] geNAU.
05:44	0052	TL_01	ne aber DA,
05:45	0053		ZAHLN wir jetzt auch KEIne;
05:46	0054		(.) STRAfe;
05:47	0055		(.) ne WENN,
05:48	0056		(0.4)
05:48	0057		WENN jetzt [DIE- ]
05:48	0058	A_03	[HAUPT]sache es is AB[gefragt ne; ]
05:49	0059	TL_01	[äh HAUPTsache] es ist [ABge ] fragt-
05:50	0060	A_03	[geNAU.]
05:51	0061	TL_01	(.) weil wenn sie NICH abfragen,
05:52	0062		wie geSAGT GEHTS ja wieder in QUALi [check-]
05:53	0063	A_03	[JA- ]

#### Transkript 49: ZG\_03\_5.40-5.53

Ab der Turnübernahme in 0052 relativiert TL\_01 die Aufforderung an der Zustimmungquote erneut, indem sie darauf verweist, dass das Call-Center-Unternehmen an die Auftraggeber keine Strafe zahlen müsse. Das Zahlen einer solchen Strafe ist für die Agentin eine bekannte Hintergrundinformation über die Vereinbarungen zwischen den Auftraggebern und dem Call-Center, in dem sie beschäftigt ist. Angesichts der Komplexität solcher Vereinbarungen im Business-to-Business-Bereich kann von einer vereinfachten Darstellung gegenüber den Agent/inn/en ausgegangen werden.

A\_03 unterbricht diese Erläuterung von TL\_01 in 0058. Ihre Ergänzung „Hauptsache es ist abgefragt“ wird in Wortlaut und Akzentstruktur identisch von TL\_01 übernommen, diese ergänzt noch den Hinweis, dass eine geringe Zustimmungquote zu einem „Quali Check“ führt, einer Qualitätsprüfung im Auftragsunternehmen vorgelegt werden.

Insgesamt kann durch die hier gezeigten Beispiele abgebildet werden, dass Anweisungen von den Führungskräften sowohl direktiv als auch vage gegeben werden. Agentinnen finden jeweils Möglichkeiten um einerseits Verstehen, andererseits eigenes Fachwissen einzubringen, um insgesamt ihre Compliance darzustellen. Dabei verwenden sie häufig Überlappungen, Lachen, Lobe und eine Häufung von Rezeptionssignalen. Wie bereits zuvor festgestellt, werden potenziell face-bedrohende Thematisierung von Defiziten, Fehlern und die Anweisungen selbst regelmässig durch Hedging gerahmt. Dabei treten einerseits abschwächende Partikel auf („en bissl“, „probieren“), zum anderen wird die Anweisung häufig durch Lob gerahmt.

Interessant ist das Verbinden von Anweisungen mit Begründungen, etwa ab 0061 im vorangegangenen Beispiel. Die Ergänzung von Anweisungen mit Begründungen in den

Auswertungsgesprächen soll nachfolgend knapp anhand eines Beispiels dargestellt werden. Ziel ist es nicht einen Überblick zu allen Formen des Argumentierens in den Mitarbeitergesprächen zu geben, sondern die Relevanz des Begründens für die Anweisung aufzuzeigen.

Abschließend soll in einem weiteren Beispiel gezeigt werden, dass Anweisungen und Instruktionen häufig um Begründungen ergänzt werden. Der folgende Transkriptausschnitt stammt aus einem Zahlengespräch, in dem die gleiche Teamleiterin wie im vorangegangenen Beispiel beteiligt ist. Diese Teamleiterin verwendet regelmäßig Begründungen. Dabei nutzt sie diese einerseits, um ihre Anweisung zu belegen und zu legitimieren. Andererseits macht sie Abläufe, die über die Befugnisse der Agent/inn/en hinausgehen, transparent. Die Weitergabe von Informationen zu betriebsinternen Abläufen kommt einer Aufwertung der Agentin gleich. Ihr wird Wissen zu Hintergründen des Telefonie-Projekts zuteil, das die Vorgaben für sie nachvollziehbar machen kann. Im nächsten Beispiel begründet TL, weshalb es wichtig ist, die Average Handling Time einzuhalten:

02:50	0004	TL_01	zum EInen ist es für sie perSÖNlich natürlich Positiv-
02:53	0005		(.) die ahate: zu schaffen aufgrund der ZULage.
02:55	0006	A_01	JA.
02:55	0007	TL_01	(.) ÄHM auf der anderen seite ist es natürlich auch fürs proJEKT (.) wichtig dass wir die ahate: SCHAFFen weil das ist so wenn wir-
03:02	0008		(.) als TEAM also insgesamt alle MITarbeiter bei XXXX hier bei uns bei XXX-
03:06	0009		(.) ähm fünfminutenDREIssig SCHAFFen;
03:08	0010		(0.83)
03:09	0011		DANN (.) bekomm wir also ist der UMSatz besser Dadurch;
03:12	0012		weil wenn wir jetzt sag ich mal SECHS minuten dreissig SCHAFF[fen]. 
03:15	0013	A_01	[aHA]
03:16	0014	TL_01	(.) bekomm wir die fünf minuten dreissig geZAHLT.

*Transkript 50: ZG\_01\_2.50-3.16*

TL\_01 formuliert in diesem Beispiel zwei Anreize, die die Agentin zur Einhaltung der AHT anhalten sollen: die Lohnzulage (0005) und die Verbesserung der Gesamtleistung des Teams. Sie stellt „alle Mitarbeiter“ in Form einer redundanten Erläuterung zu Team in 0008 besonders heraus, außerdem benennt sie den Auftraggeber und das Unternehmen namentlich. Diese Nennung der Klarnamen sind im Transkript mit XXX dargestellt und möglicherweise einer Adressierung an mich geschuldet (dieses war das erste aufgezeichnete Gespräch). Nachdem sie vom Projekt (0007) und vom Team (0008) ausgegangen war, kommt sie schließlich zum Umsatz und erklärt anhand dieser betriebswirtschaftlichen Größe die Relevanz der eingehaltenen Vorgabe. Dabei stellt sie negative Folgen in Aussicht, sollte das Team die Vorgaben nicht einhalten (0014).

Die negativen Folgen für das Unternehmen werden von TL\_01 ausführlicher dargestellt:

03:18	0014	TL_01	°h und die EIne minute die wir DRüber liegen arbeiten wir sozusagen alle (.) UNent[gelt]lich;
03:21	0015	A_01	[oKAY] okay.
03:22	0016	TL_01	(.) mmh
03:23	0017	A_01	(.) DAS ist dann [JA,]
03:24	0018	TL_01	[DAS] ist einfach verTRAGlich so geREgelt weil man hat ja mit jedem AUftraggeber hier im HAUS-
03:25	0019	A_01	RIChtig.
03:28	0020	TL_01	°hh bestimmte ZIEle,
03:29	0021	A_01	JA.
03:30	0022	TL_01	(.) und VORgaben,
03:31	0023		(.) und bei XXXX ist halt UNter anderem-
03:34	0024		das ZIEL fünf minuten DREIssig.
03:36	0025	A_01	oKAY;

### *Transkript 51: ZG\_01\_3.18-3.36*

Mit der wiederholten Verwendung des Pronomens „wir“ schließt sie sowohl sich selbst als auch die anwesende Agentin ins Team ein. Dies könnte ein Bezug zur räumlichen Gestaltung der Arbeitsplätze sein, da TL\_01 ihren Arbeitsplatz im selben Großraumbüro der telefonierenden Agent/inn/en hat und neben diesem kein anderes Projekt betreut.

In 0017 beginnt A\_01 eine Konsequenz zu formulieren. TL\_01 übernimmt den Turn in 0018 syntaktisch ähnlich zur Äußerung von A\_01. Die langsame, akzentreiche Sprechweise von TL\_01 verbunden mit der detaillierten Schilderung erscheint belehrend. TL\_01 kann mit dem Einbringen der Begründung Hintergrundwissen an A\_01 weitergeben, was deren Position aufwertet. Dabei tut sie dies zeitweise in pädagogisch anmutender Form. Generell fallen die geringen Interventionen und die kurzen Beiträge von A\_01 auf, die nur Verstehen anzeigt (bspw. 0013 und 0015) und kein eigenes (Vor-)wissen darstellen kann.

Anleiten und Instruieren sind immanenter Bestandteil der Gesprächsanlässe „Zahlengespräch“ und „Coaching“ im Call-Center. Gegenstand dieser Gespräche sind Reflexion und Einordnung sowie Verbesserung der professionellen Telefonie der Angestellten. Entsprechend häufig treten Instruktionen auf. Sie schließen sich an Kritik durch die Führungskräfte an oder sind an die gemeinsame Problembearbeitung der Beteiligten angebunden. Die hier gezeigten Instruktionen zeigen sprachlich-sprecherische Vielfalt. Anweisungen werden direktiv oder weniger direktiv formuliert. Die meisten Führungskräfte verwenden anschauliche Sprache mit wenig fachlich-theoretischen Erläuterungen. Sie verfügen über einen „common ground“ mit den Agent/inn/en, denen die technische Bedienung sowie typische Probleme der Telefonie in Schulungen vermittelt werden. Die beschriebenen Handlungen sind meist entsprechend knapp dargestellt.

Anleitungen werden verbunden mit Begründungen, im hier gezeigten Beispiel verweist die Teamleiterin auf das Unternehmenswohl und stellt finanzielle Anreize in Aussicht. Außerdem wurde Hintergrundwissen zu den Vorgaben im Projekt mit der Agentin geteilt. Diese Maßnahmen stellen eine enge Bindung zwischen der Agentin und dem Unternehmen her und können als Aufwertung der Agentin gesehen werden. Aufwertungen sind

einer der Schwerpunkte des unternehmenseigenen Prinzips der Wertschätzung, siehe Kapitel 5.1.

Die Analyseergebnisse zeigen, dass die Sicherung einer einheitlichen hohen Qualifikation der Führungskräfte keine Garantie bietet für ein einheitliches Auftreten gegenüber den Angestellten. Die eigentliche Qualitätskontrolle und Mitarbeiterentwicklung in den Zahlengesprächen und Coachings werden von den Führungskräften individuell gestaltet. Kritisch zu reflektieren ist, dass diese Individualität im Unternehmen nicht thematisiert wird. Führungskräfte werden nicht aufgefordert eigene Lösungen zu entwickeln, sondern sind dazu gezwungen, weil das Wissen aus den Schulungen und Weiterbildungen nicht ausreicht und die Anforderungen in den Mitarbeitergesprächen einheitlich zu bewältigen.

Die Analyse des Datenkorpus hat durch Text- und Bildanalyse Erkenntnisse über die inhaltliche Ausgestaltung der Corporate Identity geliefert. Durch die ethnomethodologische Gesprächsanalyse wurden konstante, häufige (und somit typische) Phänomene in den Mitarbeitergesprächen beschrieben und anhand von Beispielen dargestellt. Auffällige Ausnahmen wurden an ausgewählten Stellen kontrastiv gegenübergestellt. Konstanz und Varianz, Individualität und Konformität, im Gesprächsverhalten von Angestellten und Führungskräften konnte herausgearbeitet werden. Das nachfolgende Kapitel ordnet diese Erkenntnisse und setzt sie stärker in Bezug zu den Ergebnissen der Analyse von Schulungsunterlagen, schriftlichen Selbstauskünften und Interviews. Dies Erkenntnisse werden außerdem anhand der aktuellen Forschung zu beruflicher Kommunikation, insbesondere Führungskräftekommunikation, reflektiert.

## 7 Fazit: Ergebnisse und Ausblick

Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Gespräche zwischen Führungskräften und Agent/innen in Omni-Channel-Centern zu analysieren. Diese Analyse wurde in Bezug gestellt zur institutionell geltenden Vorgabe der „Wertschätzung“, die als Leitmotiv der Unternehmenskommunikation vom beschriebenen Unternehmen gesetzt worden ist. Das nachfolgende Kapitel fasst die Ergebnisse aus der Analyse des Gesprächsverhalten (Kapitel 6) zusammen und stellt dar, inwiefern Bezug genommen wird auf die Vorgabe, welche in Kapitel 5 beschrieben wurde. Des Weiteren wird in einem Ausblick beschrieben, ob die geltenden Vorgaben der Corporate Identity einer gelingenden internen Unternehmenskommunikation dienlich sind und wo sich Verbesserungs-, Forschungs- und Schulungspotenzial findet.

Die Analyse im Kapitel 6 betrachtet das gesamte Korpus der aufgezeichneten Gespräche, Coachings und Zahlengespräche; in ausgewählten Details müssen die beiden Gesprächsanlässe differenziert werden. Es zeigt sich bei den Zahlengesprächen eine **geringe Beteiligung der Agent/inn/en**. Diese werden zum Teil von den Führungskräften aktiviert, z. B. durch Aufforderungen und Fragen. Prosodisch verwenden die Führungskräfte steigende oder gleichbleibende Endmelodien bei ihren Äußerungen, die eine Turn-Übernahme erleichtern können. Zum gleichen Zweck lassen sie zu Beginn der Gespräche viele Pausen. Agent/inn/en scheinen ausgesprochen konsensorientiert zu agieren. Sie stellen Nachfragen fast ausschließlich nach Aufforderung, sie nehmen Kritik in den meisten Fällen schnell an. Unter dem Aspekt der Effizienz wünschenswert, und damit notwendig zu schulen, wäre die Fähigkeit von Agent/inn/en zur Reflexion ihrer beruflichen Tätigkeit sowie ihre Motivation zur kontinuierlichen Verbesserung. Als Grundlage dessen müsste die intrinsische Bereitschaft der Mitarbeitenden zur stärkeren Involvierung vorhanden sein. Die stärkere Einbindung der Agent/inn/en würde auch den gelebten Führungsanspruch modernisieren. Dazu wäre es nötig, eine große Selbstverantwortlichkeit der Agent/inn/en einzufordern, die aktuell nicht bei jedem/jeder Angestellten gegeben ist. Da die Führungskräfte die Mitarbeitenden meist lang und gut kennen, könnten sie selbst entscheiden, wie groß die Anliegen der Mitarbeitenden als Ausgangspunkt für die Gespräche sein sollen – im Sinne eines von den Angestellten gelenkten Coachings. Hier wäre hier eine größere Flexibilität v. a. bei den Vorgaben zum Ablauf wünschenswert

Ein weiteres Ergebnis, das auffallend und prägend für das gesamte Gesprächskorpus ist, sind viele **Anzeichen von Routinen**. Die Zahlengespräche und Coachings sind für die Führungskräfte regelmäßig zu erledigende Arbeitsaufgaben und selbst für die einzelnen Angestellten erreichen diese Gespräche ein hohes Maß an Wiederholung und damit Routine. Diese bildet sich in den Gesprächen u. a. in den Einstiegen ab. Wie im Kapitel 6.1.2 gezeigt, orientiert sich die Struktur der Einstiege stark an den Vorgaben, die für die Führungskräfte gelten. Darüber hinaus gibt es zu jeder Führungskraft spezifische Verfestigungen – etwa beim Anbieten von Getränken und Snacks oder bei der Nachfrage zu privaten Themen. Diese Strukturen wiederholen Führungskräfte regelmäßig. Es wird in den gezeigten Transkripten deutlich, dass TL\_01 häufig eher vage Instruktionen gibt und längere Gesprächspausen zulässt, die es dem/der Angestellten ermöglichen, den Turn zu übernehmen. TL\_03 betonte, dass sie das Gespräch gerne mit einem privaten Thema eröffnet (Gesundheit des Hundes, in weiteren Aufnahmen auch Autokauf, Gesundheit von Verwandten).

Ähnliche sprachliche Verfestigungen treten beim Übergang zwischen den zu bearbeitenden Themen auf (Kapitel 6.1.2). Es kommt seitens der Führungskräfte v. a. zu sprachlich knappem und unspezifischem Loben sowie zur Abfrage von offenen Fragen. Innerhalb der Themenbearbeitung ist v. a. das Listen „abarbeiten“ bzw. durchgehen durch gemeinsame Routinen der Beteiligten geprägt. Sprachlich sind diese Abschnitte durch elliptische Äußerungen geprägt, sowie durch knappe Bestätigungssignale, während der gemeinsame Fokus auf den Listen liegt.

Auch für dispräferierte Äußerungen konnte im Kapitel 6.2.2 gezeigt werden, dass einzelne Führungskräfte konsistente, verfestigte sprachliche Verfahren nutzen, um diese bewältigen. Die Vorgabe zur sprachlichen Gestaltung (erläutert in Kapitel 5.1.) zum wertschätzenden Kritisieren, wird nicht von allen Mitarbeitenden berücksichtigt. Die Vorgabe umfasst das Schildern der eigenen Wahrnehmung durch Ich-Botschaften und eine beratende Grundhaltung, die sich in Formulierungen wie „Ich empfehle dir...“ statt „Ich erwarte von dir...“ geprägt ist. Diese Verfahren können nicht von allen Führungskräften konsequent umgesetzt werden. Im Kapitel zum Kritisieren (6.2.2) wird deutlich, dass die individuellen Spielräume der einzelnen Gesprächssituationen groß sind. Die individuellen Strategien der Führungskräfte fallen besonders beim Äußern vom Tadel auf. Diese dispräferierenden Äußerungen werden von den Führungskräften unterschiedlich gerahmt.

Es zeigt sich an diesen dispräferierten Äußerungen, dass nicht unerhebliche Teile der Coachings und Zahlengespräche durch „Wertschätzung“ nicht gestaltet werden können. Das Prinzip der Wertschätzung scheint nicht brauchbar für die Arbeitsbereiche, die nach starker Regulierung verlangen, bspw. Zuspätkommen, unsachliche Gesprächsführung in der professionellen Telefonie, wiederkehrende Fehler in der Verwaltung (siehe Abschnitt „Interviews“ im Kapitel 5.1.1, sowie das Gesprächsbeispiel „Flirten am Telefon“ im Kapitel 6.2.2). Dies kann als Defizit einer Leitidee verstanden werden, die primär einer positiven Imagebildung dienen soll (bspw. für potenzielle Bewerber/innen). Regulative („ermahnende“) Gespräche, die von sich aus stärker hierarchisch geprägt sind, weil sie sich auf die Unterschiede von Positionen in einer Organisation nur stützen können, werden von der Unternehmensleitung nicht als Mittel der Imagebildung aufgefasst. Daher muss das Leitbild für diese Gesprächsform auch nicht „funktionieren“, passen bzw. dienlich sein. Stattdessen wäre eine fundierte Anleitung und Reflexion mit schwierigen Situationen für die Führungskräfte wünschenswert.

Dazu kommt die große Bedeutung, die die Unternehmensleitung den Mitarbeitergesprächen zuschreibt. Das Geschäftskonzept basiert darauf, dass die Angestellten einerseits im wirtschaftlich organisierten Umfeld „funktionieren“ – Pausenzeiten einhalten, rasch arbeiten, inhaltlich alle vorgegeben Themen pro Telefonat bearbeiten usw. – andererseits einen „freien empathischen Dialog“ (Zitat der Unternehmensleitung) führen. Um den Angestellten dies zu ermöglichen, soll ihnen Empathie in den Mitarbeitergesprächen vorgelebt werden. Sich „scheinbar“ für das Privatleben und die Gesundheit des Gegenübers zu interessieren, wird für die Führungskräfte zur Umsetzung der Unternehmensstrategie. Damit verbunden sind Rollenkonflikte. Die Führungskräfte im Einstieg der aufgezeichneten Gespräche treten als „Gastgeber/in“ auf, bieten Schokolade und Getränke an (z. B. In C\_02) oder sie thematisieren (wie oben erwähnt) Privates in umfangreichem Maße. Beides ist Ausdruck von freundlichem, interessiertem Verhalten. Sobald die Themenbearbeitung beginnt, „bricht“ sich dieses Verhalten beim Vorgeben des Ablaufs, beim Aushändigen des Coachingtagebuchs usw. Die professionelle Rolle der Führungskräfte und

ihr Distanz-Nähe-Verhältnis zu den Mitarbeiter/innen sollte an diesen Stellen stärker reflektiert werden. Viele der aufgezeichneten Sequenzen erscheinen inszeniert von den Führungskräften, stark als „wertschätzend“ gedacht, und sind nicht durch authentisches Interesse geprägt. Für schwierige Gespräche können Formulierungsvorschläge eine hilfreiche Unterstützung für Führungskräfte sein, der Bedarf an weiterer Schulung in diesem Bereich müsste separat erhoben werden.

Ebenfalls routiniert sind die Abschnitte chorischen bzw. gemeinsamen Sprechens beim Abschluss. Hier kommt es bei einer Vielzahl der Gespräche des Korpus zunächst zur Rückfrage nach offenen Punkten durch die Führungskraft, dann zu einem Abschluss mit mehrfach ausgesprochenem, gegenseitigem Dank. Ebenso häufig tritt Lachen in der Gesprächseröffnung und -beendigung auf (siehe Kapitel 6.1.2). Die Gesprächssituation löst sich schließlich auf, indem nächste Arbeitsschritte erwähnt werden (durch Führungskraft oder Agent/in), z. B. das Einbuchen des Mitarbeitergespräch in der Pausenzeitenmaske des PCs.

Routinen erleichtern effizientes Handeln im Gespräch (vgl. Widulle 2012, 39). Routinisierte prosodische Formen, phraseologische Ausdrücke oder grammatikalische Konstruktionen erreichen unterschiedliche Grade der Verfestigung und Komplexität (vgl. Günthner 2018, 30). Sie sind der sprachlich sprecherische Ausdruck der hohen Frequenz, in der diese – inhaltlich ähnlichen – Mitarbeitergespräche geführt werden. Neben der Effizienz erleichtern sie auch eine Erwartbarkeit, v. a. für die Agent/inn/en. Routinen sind daher unvermeidbar, denkbar ist eine Reflexion dieser individuellen sprachlich-sprecherischen Verfestigungen z. B. in einem Coach-the-Coach Programm, das zum Zeitpunkt der Datenerhebung durch die LPe angedacht war.

Das nächste Merkmal, das das gesamte Gesprächskorpus prägt, ist das Pendeln zwischen einem hohen Maß an **Vertrautheit** einerseits und der Vollzug der betrieblichen **Hierarchie** durch verschiedene Asymmetrien andererseits. Beides muss gleichsam als typisch für alle beruflichen Gesprächssituationen angenommen werden, wo Mitarbeitende langjährig und damit vertraut und gleichzeitig durch Hierarchien geprägt miteinander arbeiten und sprechen. Sie müssen auch nicht als Gegensatzpaar auftreten, sondern zeigen sich wechselnd in den gleichen Gesprächen, wie zwei Aspekte, die sich mal mehr mal weniger abbilden. Im aufgezeichneten und analysierten Korpus zeigt sich Vertrautheit in einer synchronisierten, überlappenden Sprechweise. Wenn Agent/inn/en und Führungskräfte Turns miteinander verfertigen bzw. Aussagen der/des anderen fortführen. Auch die Turnübernahme durch überlappendes Sprechen tritt häufig auf. Dagegen ist das gemeinsame Lachen als Zeichen der Vertrautheit eine Ausnahme. Dazu kommt eine Art „inszenierte Vertrautheit“, die von den Führungskräften initiiert wird. Diese zeigt sich bei der Gesprächseröffnung durch das bewusste Ansprechen von privaten Themen (siehe Kapitel 6.1.2) sowie durch das Anbieten von Getränken und Süßigkeiten in einer Art Gastgeberrolle. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass das „Interesse am Schicksal der Menschen“ (Kapitel 5.1) als Bestandteil der Vorgaben zur Wertschätzung gelten. Auch das hochfrequente gegenseitige Bedanken, oft unspezifisch von beiden Beteiligten geäußert, stellt eine bewusste Symmetrie zwischen beiden dar. Zusammen mit dem in Kapitel 6.2.1 beschriebenen „Patronisierendem Sprechstil“ entsteht eine Form der oberflächlichen Wertschätzung, ein gespielteres Aufwerten des Gegenübers, das nicht auf Ernstnehmen und echtem Interesse fußt, sondern sprecherische Muster aus der Eltern-Kind-Kommunikation repliziert.

Dagegen zeigen sich Hierarchie bzw. Asymmetrie v. a. in Verteilung des Rederechts. Wie oben erwähnt, ist die Beteiligung der Agent/inn/en oftmals gering, sie sprechen nur nach Fragen oder expliziten Aufforderungen durch die Führungskräfte. Daraus leitet sich auch ab, dass Themen meist durch die Führungskräfte initiiert werden, in der Bearbeitung steigen Agent/inn/en stärker mit ein je weiter fortgeschritten der Gesprächsverlauf ist. Des Weiteren stellen Agent/inn/en sich selbst sprachlich als schwächer dar bzw. äußern sich vorsichtig. Dieser Aspekt wird im nächsten Abschnitt erläutert.

Letztes prägendes Merkmal des gesamten Gesprächskorpus ist die hohe Bedeutung, die **face-work** beider Beteiligten zukommt. Der Begriff geht zurück auf Ervin Goffman und bezeichnet die „Imagearbeit“ der Beteiligten, entweder weil sie ihr eigenes face „defensiv“ schützen oder das face des Gegenübers „protektiv“ respektieren (vgl. Henne / Rehbock 2001, 280). „Face“ bezeichnet dabei das Selbstbild des Gesprächspartners/der Gesprächspartnerin. Wird es verletzt, wird dies als face-bedrohender Akt bezeichnet. Dieses Konzept geht auf Penelope Brown und Stephen Levinson zurück, die daraus eine Theorie der Höflichkeit abgeleitet haben (vgl. ZHAW Angewandte Linguistik 2022, 100).

Face-work im vorliegenden Gesprächskorpus unterscheidet sich je nach Rolle der Sprechenden in der Organisation. Seitens der Führungskräfte wird regelmäßig das eigene Wissen ausgestellt bzw. das Eingestehen von Nicht-Wissen vermieden. Das wird z. B. relevant, wenn Fragen der Angestellten nicht oder verzögert beantwortet werden können. Ein Beispiel dafür findet sich in Kapitel 6.1.2 im Transkriptausschnitt aus dem Zahlengespräch 3. Hier schweigt die Teamleiterin, als die Angestellte eine Rückfrage zu einer falsch formulierten Anweisung aus dem gleichen Gespräch stellt. Sie räumt ihren Fehler nicht ein, sondern bejaht nur knapp die Korrektur durch die Agentin. Diese nutzt Hedging – Abschwächungspartikel – bei der Formulierung der Frage und verhält sich insgesamt face-wahrend der Teamleiterin gegenüber. Beide Aspekte des face-work aus der Definition von Henne / Rehbock (2001, 280), siehe oben, treten in diesem Beispiel auf. Das „face“ der Führungskräfte wird durch die Angestellten auch protektiv gewahrt, indem sie sich selbst lachend abwerten. Dieses Verhalten wird von Dannerer (2012, 111) als „Lachen ohne Scherzen“ beschrieben. Des Weiteren kommt es zum Ausstellen der persönlichen Kompetenz durch die Führungskräfte in den Eröffnungssequenzen. Dies ist möglicherweise ein face-work mir gegenüber, denn es kann nicht vermieden werden, dass die sichtbaren Aufnahmegerate mit Kontrolle durch die Geschäftsführung assoziiert wurden. Transkriptbeispiele sind dazu nicht aufgeführt, da dieses Phänomen für die Forschungsfrage einer untergeordneten Bedeutung zukommt. Führungskräfte verweisen z. B. darauf, dass sie wöchentliche Auswertungen an die Angestellten übermitteln, oder sie erläutern das Ziel des Gesprächs auffallend ausführlich. Beides kann eine besonders gründliche und „normgerechte“ Arbeitsweise verdeutlichen. Im weiteren Gesprächsverlauf treten Erläuterungen zu den erlaubten Pausenzeiten inkl. der gesetzlichen Vorgabe auf, auch so wird Wissen ausgestellt.

Eine Bedeutung kommt dem face-work bei der Bewältigung heikler Gesprächssituation zu. Als „heikel“ sollen hier Gespräche gelten, in denen mindestens eine/r der Beteiligten Dissens erwartet, etwa beim Äußern von Kritik. Als Beispiel dafür wurde die „Rebellion im Coaching“ beschrieben, eines von nur zwei Gesprächen zwischen einem Mann und einer Frau. Die Führungskraft stellt zur Eröffnung zunächst verbal Nähe zum Angestellten her, sie frotzelt, lacht und distanziert sich inhaltlich von der Aufnahmesituation. Kurze

Zeit später ist sie durch die Konfrontation durch den Angestellten mit technischen Mängeln in ihrer professionellen Rolle gefordert. Sie passt sich dem Bruch in der Vertrautheit sofort an und verwendet eine ruhige Sprechweise, kann außerdem Mitgefühl und Verständnis ausdrücken und rasch eine Lösung für das vom Angestellten geschilderte Problem veranlassen.

Dieselbe Teamleiterin führt erneut als heikles Gespräch, als sie eine Angestellte auf ihr flirtendes Verhalten am Telefon hinweist. Diese Situation ist für die Angestellte face-bedrohend, sie reagiert zunächst lachend, dann mit eng-weinerlicher Stimme und schließlich mit mittlerer Sprechstimmlage in einem „ernsteren Ton“. Insgesamt fällt ihre expressive Reaktion auf, mit der sie Rechtfertigungen, Erstaunen und Entschuldigungen äußert. Beide Situationen sind face-bedrohend und werden mit unterschiedlichen verbalen und paraverbalen Mitteln bewältigt. Die jeweils „Betroffenen“ sind in besonderem Maße gefordert, an der Wahrnehmung ihres „Image“ durch das Gegenüber zu arbeiten.

Organisationale Positionen bzw. Hierarchien bilden sich an anderer Stelle ab, wenn Angestellte sich selbst abwerten. Dies fällt z. B. bei der Angestellten A\_01 im Zahlengespräch ZG\_01 auf, die zum Zeitpunkt der Gesprächsaufzeichnung noch neu im Unternehmen war. Gegen Ende des Gesprächs erläutert sie ausführlich, wie viele Aufgaben ihr noch schwerfallen, nachdem vorher ausführlich über die AHT gesprochen wurde, die sie nicht erreicht hat (Transkriptbeispiele aus diesem Gespräch finden sich in Kapitel 6.2.3). Generell ist es für die Effektivität begrüßenswert, wenn Angestellte ihre Schwierigkeiten klar benennen können – nur dann kann eine Lösung und Verbesserung im Coaching oder Zahlgespräch besprochen werden (wie zu Beginn dieses Kapitels erwähnt). Alle Führungskräfte greifen solche Problembeschreibungen sachlich auf und bearbeiten die Themen gemeinsam mit den Angestellten. Ebenso stellen Angestellte Wissen aus, etwa im Coaching C\_02 (16.19 min – 17.12 min). Die Angestellte, ihr Alter liegt zwischen 55 und 65 Jahren, blickt auf 25 Jahre Berufserfahrung zurück und verknüpft Erfahrungen aus aktuellen Telefonaten mit gegenwärtigen und zurückliegenden Schulungsinhalten zur Klassifizierung von Kund/inn/en. Die Führungskraft lobt das Wissen aus den Schulungen. Eine positive Bewertung, die an Lehrer/innen-Schüler/innen-Kommunikation erinnern kann.

Abschließend soll der Höflichkeitsbegriff von Brown / Levinson (1978) aufgegriffen werden, der oben erwähnt wurde und auf den Goffman'schen face-Begriff aufbaut. Zarend (2015, 31 ff.) bietet eine umfangreiche Einordnung dieser Theorie. Die Brown / Levinson-Theorie zur Höflichkeit bestimmte demnach vorrangig die amerikanische und englische Literatur und „dominierte die Wissenschaft bis zu zwei Jahrzehnte“ (Zarend 2015, 32). Seit Ende der 1990er-Jahre wurden weitere Höflichkeitstheorien durch die Linguistik ergänzt, die stärker die Situation der Handlung berücksichtigen. Höflichkeit ist für die beobachteten Auswertungsgespräche relevant, v. a. aufgrund der potenziell face-bedrohenden Situation für die Angestellten, wenn Fehler und Misserfolge ihrer Arbeit besprochen werden. In den Abschnitten 5.2.2 und 5.2.3 zum Kritisieren und Anweisen wird die unterschiedliche Direktivität der Äußerungen thematisiert. Indirektheit kann ein Zeichen von Höflichkeit sein (vgl. ebd., 33).

Relevanz erhält die Thematik in Gesprächen, die *unhöflich* anmuten. Beispielsweise unterbricht eine Angestellte die Führungskraft häufig und berichtet von sich selbst ausführlich (siehe Transkript 39 f.). Sie bricht damit mit einer Grice'schen Konversationsmaxime

(„Sag so viel wie nötig!“ „Sei relevant!“). Der Bezug zwischen diesen Maximen und höflichem Verhalten wurde u. a. von Lakoff (1977) hergestellt. Mit Blick auf das Gesamtkorpus lässt sich feststellen, dass v. a. die Führungskräfte um Formalität, das Aufzeigen unterschiedlicher Möglichkeiten und den Ausdruck von Sympathie für das Gegenüber bemüht sind (vgl. Zarend 2015, 40). Agent/inn/en erwidern dieses Verhalten mehr oder weniger, zeigen sich vorrangig fügsam und formell in den Begrüßungs- und Verabschiedungssituationen. Auch damit lässt sich der Begriff der Wertschätzung in den aufgezeichneten Auswertungsgesprächen operationalisieren: kameradschaftliche Freundlichkeit, Respekt vor der Arbeitsleistung und Einfügen in die organisationalen Zwänge. Höfliches Verhalten ist sozial erwünscht, der Situation angemessen und damit einer erfolgreichen Zusammenarbeit zuträglich. Es orientiert sich nicht zwingend an Standards der Effizienz, die sonst prägend sind für den Call-Center-Alltag.

Das Thema Höflichkeit wurde in die Analyse nicht einbezogen, da andere pragmatische – handlungsbezogene – Aspekte vorrangig ausgewählt wurde. Es bietet ausreichende und für die berufliche Interaktion überaus relevante Möglichkeiten für zukünftige wissenschaftliche Auseinandersetzungen.

Zum hohen Stellenwert der Effizienz erfüllen die beobachteten Zahlengespräche und Coachings nicht. Wie in Kapitel 5.2.3 beschrieben, investiert das Unternehmen erhebliche Ressourcen in diese Gespräche. Zu erwarten wären für beide Gesprächsanlässe die vorrangige Bearbeitung von Herausforderungen bzw. Problemen in der professionellen Telefonie sowie generell der offene Austausch mit den Angestellten, um Mitarbeiterbindung zu fördern. Stattdessen stehen bei Zahlengesprächen das listenartige Durchgehen von Kennzahlen im Vordergrund, die die Angestellten auf andere Weise einsehen könnten. Anregungen für Verbesserungen bleiben oft unkonkret und oberflächlich. Die Coachings bieten den Angestellten mehr Zeit und „Raum“, um ihre täglichen Herausforderungen zu schildern, auch kommen die Führungskräfte besser vorbereitet in die Coachings, weil sie zuvor mehrere Gespräche der/des jeweiligen Angestellten durchgehört haben. Das teilweise beherrschende Vorgehen, im Abschnitt „Anleiten/Instruieren“ als direktives Anleiten beschrieben, fokussiert nicht ausreichend eine nachhaltige Verhaltensänderung. Wie von Pietschmann (2017, 304) festgestellt „fehlt es der Ausbildungs- und Schulungspraxis in Callcentern [...] an geeigneten Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Entwicklung von Gesprächskompetenz“. Beispielsweise werden in den Coachings aufgezeichnete Gesprächsausschnitte von Coach und Angestellten gemeinsam angehört, diese aber nicht genutzt, um wichtige analytische Fähigkeiten der Angestellten zu fördern. Besprochene Inhalte sollen von den Angestellten im Coachingtagebuch festgehalten werden. Die einzelnen Punkte werden von den Führungskräften diktiert, eine selbstständige Reflexion der „Lernenden“ ausgebremst und stattdessen ein Lehrenden-Schüler/in-Verhältnis manifestiert, das dem eigenen Anspruch der Unternehmensidentität entgegensteht. All diese Faktoren mindern die Effizienz, der große Zeitaufwand wird mit Belanglosigkeiten gefüllt, die nicht ernsthaft zu einem wertschätzenden Arbeitsverhältnis beitragen. Es ist gleichsam wie bei den gegenwärtigen Herausforderungen der professionellen Telefonie, ein **Theoriedefizit bei der Ausbildung der Führungskräfte**, wie sie Pietschmann durch die Analyse von Ratgeberliteratur und Beobachtung der Anwendungspraxis der Telefonie beschrieben hat (vgl. Pietschmann 2017, 135). So konnten sich bei den Mitarbeitergesprächen Grundannahmen und Verhaltensweisen etablieren, die auf ungeprüften Annahmen beruhen (bspw. dass Angestellte gern nach ihrem Privatleben gefragt werden möchten um sich wertgeschätzt zu fühlen). Aus dieser Erkenntnis leitet sich

die Forderung nach einem Transfer zwischen Wissenschaft und Praxis ab, nach einem echten Austausch, zu dem diese Arbeit beiträgt.

Das hier herausgearbeitete Spannungsfeld zwischen den individuellen, situierten Gesprächsaufgaben der Beteiligten im Mitarbeitergespräch und den institutionellen Vorgaben bzw. Normen wird auch von Bendel Larcher / Pick (2023) thematisiert. Sie regen dazu an, mögliche Widersprüche zwischen beiden Aspekten entweder auszugleichen durch Priorisierung oder nacheinander zu bearbeiten (vgl. ebd. 291). Ausgleichen durch Priorisierung hieße in Bezug auf das vorliegende Datenkorpus, dass besonders relevante Themen mehrmals in Schleifen behandelt werden können obwohl dadurch das Gespräch insgesamt länger wird. Die Nacheinanderbehandlung wiederum könnte bedeuten, dass sich Teamleiter und Coaches auch im Einstieg ganz auf die Anliegen der Agent/inn/en einlassen und erst nachdem diese behandelt sind, ihre Vorgaben für die Themenabfolge abarbeiten (vgl. ebd.). Beide Verfahren wurden auch für das Gesprächskorpus beschrieben, werden aber in unterschiedlichem Ausmaß von den Führungskräften angewendet. Auch diese Verfahren der Bewusstmachung und des Austauschs zwischen den Führungskräften müssten Teil der Ausbildung von Führungskräften sein – ein Aspekt, der möglicherweise über die Coach-the-Coach-Programme bereits abgedeckt werden kann.

Basis für das Verhalten der Führungskräfte ist ein Führungsanspruch, der in diesem Zusammenhang nicht zeitgemäß erscheint. Das Verständnis der Führungskräfte als „Kutschfahrer“, die schlicht die Richtung vorgeben (vgl. Kapitel 5.2.2 Coachausbildung) erscheint undifferenziert. Konzepte wie das „Servant Leading“, bei dem Führungskräfte v. a. die Rahmenbedingungen der Arbeit ihrer Angestellten im Blick haben und bei Bedarf Hindernisse beheben, werden von einigen Teamleiter/innen und Coaches in den Gesprächen genutzt (u. a. durch Thematisieren technischer Schwierigkeiten, Ernstnehmen von „Sprachbarrieren“ mit ausländischen Kunden usw.), von anderen weniger (durch Anweisungs- und Befehlsketten) (vgl. Preussig / Sichert 2019). Wie direktiv oder partizipativ Führungskräfte sich an ihre Angestellten wenden, wurde auch in der Betriebswirtschaftslehre durch Forschungen zur Personalwirtschaft untersucht. Empirische Untersuchungen etwa der Weg-Ziel-Theorie konnten dabei eine kulturelle Abhängigkeit beim Erfolg der direktiven oder des partizipativen Führungsstils nachweisen (vgl. Lippolt 2019, 46).

Der von Geissler beschriebene „Prozess organisationalen Lernens“ schließt Führung als reine Anleitung aus (Geissler 2003, zit. nach Kauschke 2010). Es finden sich Ansätze dieser „dienenden Führung“ (= Servant Leading) in den Gesprächen. Regelmäßig steht in den Gesprächen die Frage nach den Anliegen der Agent/inn/en erst am Ende des Gesprächs, statt sie als wichtigste Größe in den Mittelpunkt zu rücken. Stattdessen fokussieren insbesondere die Zahlengespräche nach wie vor „altgediente“ Kennzahlen der professionellen Telefonie. Deren Behandlung ließe sich straffen zugunsten der Behandlung der Alltagsschwierigkeiten der Angestellten.

Schlussendlich bleibt mit dieser Forschungsarbeit die Erkenntnis verbunden, dass Normierungszwänge in der Wirtschaft, die die mündliche Kommunikation einschließen, kritisch zu hinterfragen sind. Sie werden in den meisten Fällen den vielfältigen Anforderungen der individuellen Gesprächssituation nicht gerecht, stattdessen muss in der gesprächsrhetorischen Weiterbildung eine Ergänzung geschaffen werden aus sensibler Situations-

analyse, Kenntnis der eigenen sprecherischen und rhetorischen Möglichkeiten zum Zuhören, Sich-Durchsetzen, Fragen, Erklären etc. und den Maßgaben von wirtschaftlicher Effizienz.

Dieser und weiterer Schulungsbedarf wurde in der vorliegenden Arbeit ermittelt und in diesem sowie den beiden vorangegangenen Kapiteln beschrieben. Es wäre Teil weiterführender Arbeit, dies in die Tat umzusetzen. Ebenso wäre die Fortführung und Vertiefung der Analyse u. a. linguistischer Perspektiven möglich und eröffnet weitere Möglichkeiten den Einfluss der Unternehmensidentität auf Mitarbeitergespräche im Call-Center zukünftig wissenschaftlich zu beschreiben.

Dem ethnomethodologischen Paradigma folgend, das den Analyseschwerpunkt aus den Daten selbst heraus ermittelt, ist diese Arbeit durch ein förmliches „Einkreisen“ des Gegenstandes geprägt. Ausgangsfrage und Feld wurden beschrieben und daraus Forschungsfragen abgeleitet, das Korpus wurde dargestellt und wiederum daraus Forschungsfragen abgeleitet. Schließlich bilden zwei Analysekapitel den wissenschaftlichen Kern dieser Dissertation. Dieses Vorgehen macht es Leser/innen nicht einfach, ist aber mit dem datengeleiteten Vorgehen der Forschung zu erklären. Die Ergebnisse der Gesprächsforschung im Call-Center können „zur Grundlage werden für das ganz individuelle Coaching der Agents und gezielte Weiterbildungsmaßnahmen“ (Bendel Larcher 2011, 342), sowie für die Weiterbildung von Führungskräften. Bendel Larcher schätzt die Wirkkraft von Gesprächsanalyse in Unternehmen kritisch ein, denn als Forscherin oder externe Beraterin mache man „sich nicht beliebt, wenn man Abgründe von Unwissen aufdeckt, interne Mythen zerstört, die Organisation in Frage stellt und in das persönliche Gesprächsverhalten der Leute eingreift“ (ebd., 343). Umso höher ist es der Geschäftsführung und den einzelnen Mitarbeitenden des hier beobachteten Call-Centers anzurechnen, dass sie die vorliegende Forschungsarbeit ermöglicht haben. Diese qualitative Forschungsarbeit bietet valide Analysen zu grundlegenden Problemen und Herausforderungen der Call-Center-Branche und lässt Bezüge zu anderen Arbeitsbereichen offen, in denen Vertriebsmitarbeitenden oder Kundenberater/innen Kontakt zu Kunden pflegen. Die Ansprache und das Auftreten gegenüber diesen Mitarbeitenden ist und bleibt für Unternehmen eine elementare Aufgabe und Voraussetzung für Wertschöpfung.

## Literaturverzeichnis

- Achouri, Cyrus (2011): Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung. Gabler Verlag Wiesbaden.
- Adamzik, Kirsten (2016): Textlinguistik. Grundlagen, Kontroversen, Perspektiven. De Gruyter Mouton Verlag Berlin, Boston.
- Ágel, Vilmos (2017): Grammatische Textanalyse. Textglieder, Satzglieder, Wortgruppenglieder. De Gruyter Verlag Berlin, Boston.
- Allhoff, Dieter-W. / Allhoff, Waltraud (2010): Rhetorik & Kommunikation. Ein Lehr- und Übungsbuch. Reinhardt Verlag München, Basel.
- Baldauf, Heike (2002): Knappes Sprechen. Niemeyer Verlag Tübingen. (Reihe Germanistische Linguistik Band 227)
- Bartsch, Elmar (1994a) (Hg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen. Sprache und Sprechen 29. Ernst Reinhardt Verlag München. 16-46.
- Bartsch, Elmar (1994b): Dimensionen der Sprech-Kommunikation in Organisationen. In: Bartsch, Elmar (Hg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen. Sprache und Sprechen 29. Ernst Reinhardt Verlag München. 16-46.
- Becker-Mrotzek, Michael / Fiehler, Reinhard (2002) (Hg.): Unternehmenskommunikation. Narr Verlag Tübingen. (= Forum für Fachsprachenforschung 58)
- Becker-Mrotzek, Michael (2004): Schreibentwicklung und Textproduktion. Der Erwerb der Schreibfertigkeit am Beispiel der Bedienungsanleitung. Verlag für Gesprächsforschung Radolfzell. < <http://verlag-gespraechsforschung.de/2004/pdf/schreiben.pdf>>
- Bendel Larcher, Sylvia / Pick, Ina (2023): Zusammenfassung und Ausblick. Leitfragen für Forschung zu good practice. In: Bendel Larcher, Sylvia / Pick, Ina (Hg.): Good practice in der institutionellen Kommunikation. Von der Deskription zur Bewertung in der Angewandten Gesprächsforschung. Walter de Gruyter Verlag Berlin, Boston. 273-296.
- Bendel Larcher, Sylvia (2015a): Linguistische Diskursanalyse. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Narr Studienbücher Tübingen.
- Bendel Larcher, Sylvia (2015b): Wie die Norm zur Normalität wird: Die diskursive Etablierung von Normen in Lehrbüchern zur Unternehmenskommunikation. In: Miecznikowski, Johanna / Casoni, Matteo / Christopher, Sabine / Kamber, Alain / Pandolfi, Elena Maria / Rocci, Andrea (Hg.): Sprachnormen im Kontext. Bulletin suisse de linguistique appliquée (Sondernummer Band 2). Universität Neuchâtel. 237-252 <<https://libra.unine.ch/server/api/core/bitstreams/b191a10f-1dee-4471-9cce-38cda58ccb7b/content>> (13.09.24)
- Bendel, Sylvia (2007): Sprachliche Individualität in der Institution. Telefongespräche in der Bank und ihre individuelle Gestaltung. Francke Verlag Tübingen, Basel.
- Benien, Karl (2003): Schwierige Gespräche führen. Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag. Rowohl Taschenbuch Verlag Reinbek bei Hamburg.
- Berlemann, Thomas (2000): Die Anforderungen an Agents im multimedialen Kunden-Interaktions-Center von AOL Europa. In: Schuler, Helga / Pabst, Johanna (Hg.): Personalentwicklung im Call-Center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden. Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel.
- Berne, Eric (2002): Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen. Rowohl Verlag Reinbek.
- Birkner, Karin (2011): Vorwort. In: Birkner, Karin / Meer, Dorothee (Hg.): Institutionalisierte Alltag. Mündlichkeit und Schriftlichkeit in unterschiedlichen Praxisfeldern. Verlag für Gesprächsforschung Mannheim. <<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2011/pdf/institution.pdf>>
- Birkigt, Klaus / Stadler, Marinus M. / Funck, Hans J. (2002): Corporate Identity. Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele. Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie München.

- Bleiker, Johanna (2013): Heikle Gespräche unter Kindern: Kommunikative Praktiken in Kritik- und Beratungsgesprächen von Schulkindern mit unterschiedlichem sprachlich-kulturellem Hintergrund. Schneider Verlag Hohengehren.
- Böhler, Markus (2011): Entwicklungspotenziale der Personalberatung. Ansätze aus der systemischen Organisationsentwicklung und Beratung. Gabler Verlag Wiesbaden.
- Bose, Ines / Hannken-Illjes, Kati (2021): Gesprächsrhetorik in der Sprechwissenschaft. In: Hess-Lüttich, Ernest (Hg.): Handbuch Gesprächsrhetorik. Handbücher Rhetorik Band 3. De Gruyter Verlag Berlin.
- Bose, Ines / Stock, Eberhard (2013): Forschungsmethoden. In: Bose, Ines / Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur / Stock, Eberhard (Hg.): Einführung in die Sprechwissenschaft. Phonetik, Rhetorik, Sprechkunst. Narr Verlag Tübingen.
- Bose, Ines / Bößhenz, Katja / Pietschmann, Judith / Rothe, Ingmar (2012): °hh hh° also von KUNDENFREUNDLICH HALT ICH DA NICHT VIEL BEI IHNEN; Analyse und Optimierung von Callcenterkommunikation am Beispiel von telefonischen Reklamationsgesprächen. Gesprächsforschung - Online -Zeitschrift zur verbalen Interaktion, Ausgabe 13. 143–195 <<http://www.gespraechsforschung-online.de/fileadmin/dateien/heft2012/ag-bose.pdf>> (16.09.2016)
- Bose, Ines (2006): Sprechwissenschaftliche und linguistische Auffassungen zur rhetorischen Kommunikation – Gesprächsrhetorik. In: Hirschfeld, Ursula / Anders, Lutz C. (Hg.): Probleme und Perspektiven sprechwissenschaftlicher Arbeit. Peter Lang Verlag Frankfurt am Main. (Hallesche Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik Band 18)
- Bose, Ines (2003): dóch da sín ja ' nur müster // - Kindlicher Sprechausdruck im sozialen Rollenspiel. Peter Lang Verlag Frankfurt am Main. (Hallesche Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 9).
- Breidenstein, Georg / Hirschauer, Stefan / Kalthoff, Herbert / Nieswand, Boris (2015): Ethnografie. Die Praxis der Feldforschung. UVK Verlag Konstanz, München.
- Brinker, Klaus (2010): Linguistische Textanalyse. Eine Einführung in Grundbegriffe und Methoden. Erich Schmidt Verlag Berlin. (Grundlagen der Germanistik Band 29)
- Brenner, Doris (2014): Beurteilungsgespräche souverän führen. Ein Überblick für Führungskräfte. Springer Gabler Verlag Wiesbaden.
- Brock, Alexander / Meer, Dorothee (2004): Macht – Hierarchie – Dominanz – A-/Symmetrie. Begriffliche Überlegungen zur kommunikativen Ungleichheit in institutionellen Gesprächen. In: Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion. 5 (2004), 184-209. <[www.gespraechsforschung-ozs.de](http://www.gespraechsforschung-ozs.de)> (09.02.2017)
- Brock, Alexander (2003): Asymmetrien und Dominanzen in der zwischengeschlechtlichen Kommunikation. In: Boesenberg, Eva (Hg.): Chancen und Grenzen des Dialogs zwischen den Geschlechtern. Beiträge zum 2. Tag der Frauen- und Geschlechterforschung der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Peter Lang Verlag Frankfurt am Main. 151-177.
- Brown, Penelope / Levinson, Stephen C. (1978): Universals in language usage: Politeness phenomena. In: Goody, Esther N. (Hg.): Questions and politeness. Strategies in social interaction. University Press Cambridge. 56-289.
- Bruhn, Manfred (2016): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Methoden. Springer Gabler Verlag Berlin, Heidelberg.
- Brünner, Gisela (2000): Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen. De Gruyter Verlag Tübingen.
- Brünner, Gisela (1987 / 2005): Kommunikation in institutionellen Lehr-Lern-Prozessen. Diskursanalytische Untersuchungen zu Instruktionen in der betrieblichen Ausbildung. Verlag für Gesprächsforschung                      Randolfzell.                      <<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2005/pdf/lernen.pdf>>

- Brünner, Gisela / Graefen, Gabriele (1994): Zur Konzeption der Funktionalen Pragmatik. In: Brünner, Gisela / Graefen, Gabriele (Hg.): Texte und Diskurse. Methoden und Forschungsergebnisse der Funktionalen Pragmatik. Westdeutscher Verlag Opladen. Narr Verlag Tübingen. (= Kommunikation und Institution 16)
- Buchholtz, Ulrike / Knorre, Susanne (2012): Interne Unternehmenskommunikation in resilienten Organisationen. Springer Verlag Berlin, Heidelberg.
- Burbaum, Christina / Schumann, Elke (2015): „...wenn man also vom Doktor gesagt kriegt...“ Die wiederholte Verwendung einer Redewiedergabesequenz in Interviews vor und nach einer aortakoronalen Bypass-OP. In: Schumann, Elke / Gülich, Elisabeth / Lucius-Hoene, Gabriele / Pfänder, Stefan: Wiedererzählen. Formen und Funktionen einer kulturellen Praxis. Transcript Verlag Bielefeld.
- Burel, Simone (2015): Identitätspositionierungen der DAX-30-Unternehmen. Die sprachliche Konstruktion von Selbstbildern. De Gruyter Verlag Berlin. (= Sprache und Wissen 21)
- Cameron, Deborah (2001): Good to talk? Living and working in a communication culture. Sage Verlag London.
- Contact Center Network (2014): Investitionsstudie 2014. <<http://contact-center-portal.de/pdf/investitionsstudie2014.pdf>> (17.06.2016)
- Czichos, Reiner (1997): Change-Management. Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager, Verkäufer, Berater und Trainer. Ernst Reinhardt Verlag München, Basel.
- Daft, Richard L. / Lengel, Robert H. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structure Design. In: Management Science 32,5. 554-571. (zit. nach Mast 2010).
- Dannerer, Monika (2002): Allen Ernstes scherzen? Formen und Funktionen von Scherzen und Lachen in innerbetrieblichen Besprechungen. In: Becker-Mrotzek, Michael / Fiehler, Reinhard (Hg.): Unternehmenskommunikation. Narr Verlag Tübingen. (= Forum für Fachsprachenforschung 58)
- Demarmels, Sascha (2011) (Hg.): Textsorten in der Wirtschaft. Zwischen textlinguistischem Wissen und wirtschaftlichem Handeln. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden.
- Deppermann, Arnulf / Feilke, Helmuth / Linke, Angelika (2016): Sprachliche und kommunikative Praktiken: Eine Annäherung aus linguistischer Sicht. In: Deppermann, Arnulf / Feilke, Helmuth / Linke, Angelika (Hg.): Sprachliche und kommunikative Praktiken. De Gruyter Verlag Berlin. (Jahrbuch des Instituts für deutsche Sprache 2015)
- Deppermann, Arnulf / Schmidt, Axel (2016): Partnerorientierung zwischen Realität und Imagination. Anmerkungen zu einem zentralen Konzept der Dialogtheorie. In: Zeitschrift für Germanistische Linguistik. Deutsche Sprache in Gegenwart und Geschichte. 44/3. De Gruyter Verlag Berlin. 369-405.
- Deppermann, Arnulf / Schütte, Winfried (2008): Data and transcription. In: Antos, Gerd / Ventola, Eija / Weber, Tilo (Hg.): Handbook of interpersonal communication. De Gruyter Verlag Berlin. 179-213.
- Deppermann, Arnulf (2014): Konversationsanalyse: Elementare Interaktionsstrukturen am Beispiel der Bundespressekonferenz. In: Staffeldt, Sven / Hagemann, Jörg (Hg.): Pragmatiktheorien. Analysen im Vergleich. Stauffenburg Verlag Tübingen. Stauffenburg Einführungen 27. 19-47.
- Deppermann, Arnulf (2013): Analytikerwissen, Teilnehmerwissen und soziale Wirklichkeit in der ethnographischen Gesprächsanalyse. In: Hartung, Martin / Deppermann, Arnulf (Hg.): Gesprochenes und Geschriebenes im Wandel der Zeit. Festschrift für Johannes Schwitalla. Verlag für Gesprächsforschung Mannheim. <<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2013/pdf/festschrift-schwitalla.pdf>> (11.08.2016)
- Deppermann, Arnulf (2008): Gespräche analysieren. Eine Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden.
- Deppermann, Arnulf (2001): Gespräche analysieren. Eine Einführung. Leske und Budrich Verlag Opladen.

- Deppermann, Arnulf (2000): Ethnographische Gesprächsanalyse: Zu Nutzen und Notwendigkeit von Ethnographie für die Konversationsanalyse. *Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion*, Ausgabe 1 (2000), 96-124 <[www.gespraechsforschung-ozs.de](http://www.gespraechsforschung-ozs.de)> (15.11.2023).
- Dittmar, Norbert (2004a): Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien. *Qualitative Sozialforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden.
- Dittmar, Norbert (2004b): Register / Register. In: Ammon, Ulrich (Hg.): *Sociolinguistics / Soziolinguistik. An international Handbook of the Science of Language and Society*. Band 1. Walter de Gruyter Verlag Berlin, New York. (Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 3.1).
- Dobiasch, Stefan (2014): Ethikmanagement und Kommunikationskultur. Implementierungsproblematik und Bedeutung einer dialogischen Kommunikationskultur für das moralische Entscheiden und Handeln. Rainer Hampp Verlag München und Mering.
- Drzyzga, Uwe (2000): Personalgespräche richtig führen. Ein Kommunikationsleitfaden. Deutscher Taschenbuch Verlag München.
- Ebeling, Peter (1994): Rhetorikhandbuch. Praktische Rhetorik und Selbstsicherheitstraining. Deutscher Sparkassenverlag Stuttgart.
- Ehlich, Konrad (1994): Funktionale Etymologie. In: Brünner, Gisela / Graefen, Gabriele (Hg.): *Texte und Diskurse. Methoden und Forschungsergebnisse der Funktionalen Pragmatik*. Westdeutscher Verlag Opladen.
- Ehlich, Konrad / Rehbein, Jochen (1986): *Muster und Institution. Untersuchungen zur schulischen Kommunikation*. Gunter Narr Verlag Tübingen.
- Ehlich, Konrad / Rehbein, Jochen (1980): *Sprache in Institutionen*. In: Althaus, Hans-Peter / Henne, Helmut / Wiegand, Herbert E. (Hg.): *Lexikon der germanistischen Linguistik*. Niemeyer Verlag Tübingen. 338-345.
- Ehmer, Oliver / Oloff, Florence / Helmer, Henrike / Reineke, Silke (2021): Aufforderungen und Instruktionen in der multimodalen Interaktion. Einführung in das Themenheft. In: Ehmer, Oliver / Oloff, Florence / Helmer, Henrike / Reineke, Silke (Hg.): "How to get things done"-Aufforderungen und Instruktionen in der multimodalen Interaktion. *Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion* 22/2021. 670-690. <<http://www.gespraechsforschung-online.de/fileadmin/dateien/heft2021/si-einleitung.pdf>>
- Esch, Franz-Rudolf / Fischer, Alexander / Hartmann, Kerstin (2012): Abstrakte Markenwerte in konkretes Verhalten übersetzen. In: Tomczak, Torsten / Esch, Franz-Rudolf / Kernstock, Joachim / Herrmann, Andreas (Hg.): *Behavioral Branding. Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt*. Gabler Verlag Wiesbaden.
- Fiedler, Björn (2014): *Coachingbasiertes Training. Einsatzbereiche - Methodik - Sprechwissenschaftliche Studie zur Transferqualität*. Peter Lang Verlag Frankfurt u.a. (Hallesche Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 50)
- Fiehler, Reinhard (2006): *Gesprochene Sprache*. In: Duden. Die Grammatik. Dudenverlag Mannheim. 1175-1257.
- Fiehler, Reinhard / Barde, Birgit / Elstermann, Mechthild / Kraft, Barbara (2004): *Eigenschaften gesprochener Sprache*. Gunter Narr Verlag Tübingen. (Studien zur Deutschen Sprache: Forschungen des Instituts für Deutsche Sprache 30).
- Fiehler, Reinhard (1998): *Bewertungen und Normen als Problem bei der Förderung von Gesprächsfähigkeiten*. In: *Der Deutschunterricht* Jg. 50. 53-64. <[https://ids-pub.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/4455/file/Fiehler\\_Bewertungen\\_und\\_Normen\\_als\\_Problem\\_bei\\_der\\_Foerderung\\_von\\_Gespraechsfahigkeiten\\_1998.pdf](https://ids-pub.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/4455/file/Fiehler_Bewertungen_und_Normen_als_Problem_bei_der_Foerderung_von_Gespraechsfahigkeiten_1998.pdf)>
- Finke, Clara Luise (2019): *Senderidentität und Alltagsästhetik. Radiomoderationen in der Primetime*. Frank und Timme Verlag Berlin. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 17).
- Führmann, Ulrike / Schmidbauer, Klaus (2008): *Wie kommt System in die interne Kommunikation? Ein Wegweiser für die Praxis*. umc University Press Potsdam.

- Geissler, Harald (2003): *Balanced Organization. Die Kunst ausgleichend zu führen*. Hermann Luchterhand Verlag Neuwied.
- Geißner, Hellmut / Herbig, Albert / Wessela, Eva (1999) (Hg.): *Wirtschaftskommunikation in Europa*. Attikon Verlag Tostedt. (Beiträge zur Wirtschaftskommunikation 18)
- Geißner, Hellmut (1996): *Gesprächsrhetorik*. In: Ueding, Gerd (Hg.): *Historisches Wörterbuch der Rhetorik Band 3*. De Gruyter Mouton Verlag Tübingen. 953-964.
- Gertkemper, Wolfgang (2000): *Führungsrolle zwischen Kunden, Mitarbeitern und Management. Entwicklung der Call-Center-Teamleiter*. In: Schuler, Helga / Pabst, Johanna (Hg.): *Personalentwicklung im Call-Center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden*. Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel.
- Gerwinski, Carolin / Gerwinski Jan (2023): *Normen im professionellen Gespräch*. In: Bendel Larcher, Sylvia / Pick, Ina (Hg.): *Good practice in der institutionellen Kommunikation. Von der Deskription zur Bewertung in der Angewandten Gesprächsforschung*. Walter de Gruyter Verlag Berlin, Boston. 21-45
- Giere, Nancy M. (2000): *Call Center Training. Terms and Quality*. American Society for Training and Development, Alexandria.
- Giesecke, Michael (1988): *Die Untersuchung institutioneller Kommunikation. Perspektiven einer systemischen Methodik und Methodologie*. Westdeutscher Verlag Opladen. (Studien zur Sozialwissenschaft 78)
- Greenleaf, Robert K. (2002): *Servant Leadership. A journey into the nature of legitimate power & greatness*. Paulist Press Mahwah.
- Grißhaber, Wilhelm (1987): *Einstellungsgespräche. Authentisches und zitierendes Handeln Band 1*. Narr Verlag Tübingen. (= Kommunikation und Institution 13)
- Goffman, Erving (1955): *On face-work. An analysis of ritual elements in social interaction*. In: Goffman, Erving (Hg.): *Interaction ritual. Essays on face-to-face behavior*. Doubleday Garden City.
- Gohl, Christine (2006): *Begründen im Gespräch: Eine Untersuchung sprachlicher Praktiken zur Realisierung von Begründungen im gesprochenen Deutsch*. Max Niemeyer Verlag Tübingen. (Reihe Germanistische Linguistik 267).
- Goll, Michaela (2008): *Arbeitsbeziehungen und Beziehungsarbeiten. Zur Gestaltung arbeitsbezogener und informeller Nachrichten in Unternehmen*. In: Funken, Christiane / Schulz-Schaeffer, Ingo (Hg.): *Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen*. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden. 143–164.
- Gürtler, Luise (2013): *Beschreibung gängiger Coachingkonzepte und -methoden in der Aus- und Weiterbildungspraxis von Callcenteragenten*. Bachelorarbeit Halle (Saale). (unveröff. Mskr.)
- Gutenberg, Norbert (1999a) (Hg.): *Die Rhetorik der Wirtschaft und die Wirtschaft der Rhetorik*. Attikon Verlag Tostedt. (Beiträge zur Wirtschaftskommunikation 19)
- Gutenberg, Norbert (1999b): *Wirtschaftsrhetorik – ein sprechwissenschaftlich-sprecherzieherisches Arbeitsgebiet*. In: Gutenberg, Norbert (Hg.): *Die Rhetorik der Wirtschaft und die Wirtschaft der Rhetorik*. Attikon Verlag Tostedt. (Beiträge zur Wirtschaftskommunikation 19)
- Gutenberg, Norbert (1981): *Formen des Sprechens. Gegenstandskonstitution und Methodologie von Gesprächs- und Redetypologie in Sprach- und Sprechwissenschaft*. Kümmerle Verlag Göppingen. (Göppinger Arbeiten zur Germanistik 315)
- Habscheid, Stephan (2015): *Beratung, Coaching, Supervision. Formen helfender Interaktion im Unternehmen*. In: Hundt, Markus / Biadala, Dorota (Hg.): *Handbuch Sprache in der Wirtschaft*. De Gruyter Verlag Berlin, Boston. (Handbücher Sprachwissen 13).
- Habscheid, Stephan (2003): *Sprache in der Organisation. Sprachreflexive Verfahren im systemischen Beratungsgespräch*. Walter de Gruyter Verlag Berlin, New York. (Linguistik Impulse und Tendenzen 1)

- Habscheid, Stephan (2001): Gesprächsanalyse in Organisationsprozessen. In: Brinker, Klaus / Antos, Gerd / Heinemann, Wolfgang / Sager, Sven F.: Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung. 2. Halbband. Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 16.2. 1690-1697.
- Habscheid, Stefan / Müller, Andreas / Thörle, Britta / Wilton, Antje (2015): Sprache in Organisationen. In: Felder, Ekkehard / Gardt, Andreas: Handbuch Sprache und Wissen. Handbücher Sprachwissen. Walter de Gruyter Berlin, Boston.
- Hansen, Nicola (2001): Supervision und Coaching. In: Jahnke, Jennifer / Raabe, Georg (Hg.): Praxishandbuch Call Center. Fachwissen kompakt für Agents und Management. Books on Demand. Europäisches Zentrum für Medienkompetenz Marl.
- Happel, Barbara (2003): Strategien zur Integration des Customer Care Centers in die Unternehmensstruktur. Geeignete Unternehmensmodelle. In: Bullinger, Hans-Jörg / Bamberger, Rainer / König, Anne (Hg.): Customer Care Center professionell managen. Strategien - Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele. Gabler Verlag Wiesbaden.
- Harrington, Christoph / Maier, Hannes (2010): Change Communications. Jahrbuch 2010. Springer Verlag Berlin, Heidelberg.
- Hartung, Martin (1998): Ironische Äußerungen im Freundeskreis. Versuch einer gesprächsanalytischen Begriffsbestimmung. In: Brock, Alexander / Hartung, Michael (Hg.): Neuere Entwicklungen in der Gesprächsforschung. Vorträge der 3. Arbeitstagung des Pragmatischen Kolloquiums Freiburg. Gunter Narr Verlag Tübingen. (Script Oralia 108).
- Hartz, Ronald (2009): Die sprachliche Inszenierung von Konsens in Organisationen. Qualitative Befunde zu Mitarbeiterzeitungen. In: Habscheid, Stefan / Knobloch, Clemens (Hg.): Einigkeitsdiskurse. Zur Inszenierung von Konsens in organisationaler und öffentlicher Kommunikation. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden. 177-206.
- Haug, Andrea (2012): Multisensuelle Unternehmenskommunikation. Erfolgreicher Markenaufbau durch die Ansprache aller Sinne. Gabler Verlag Wiesbaden.
- Heckler, Nathalie (2009): Werte entfalten und Unternehmenskultur prozessual entwickeln. Eine Fallstudie in einem internationalen Unternehmen in Deutschland, Indien und den USA. Kovač Verlag Hamburg. (=Schriften zur Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie 46)
- Heilmann, Christa (2002): Interventionen im Gespräch. Neue Ansätze der Sprechwissenschaft. Niemeyer Verlag Tübingen. (Linguistische Arbeiten 459)
- Henne, Helmut / Rehbock, Helmut (2001): Einführung in die Gesprächsanalyse. Walter de Gruyter Verlag Berlin.
- Herbig, Albert / Wessela, Eva (1999): Qualitätsmanagement und interne Unternehmenskommunikation. In: Geißner, Hellmut / Herbig, Albert / Wessela, Eva (Hg.): Wirtschaftskommunikation in Europa. Attikon Verlag Tostedt. (= Beiträge zur Wirtschaftskommunikation 18)
- Heritage, John (2011): Conversation Analysis: Practices and Methods. In: Silverman, David (Hg.): Qualitative Research. Issues of Theory, Method and Practice. Sage Verlag Los Angeles u.a. 208-230.
- Heritage, John (2001): Ethno-sciences and their significance for conversational linguistics. In: Brinker, Klaus / Antos, Gerd / Heinemann, Wolfgang / Sager, Sven F. (Hg.): Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung. 2. Halbband. Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 16.2. Walter de Gruyter Berlin, New York. 908-918.
- Hillmann, Mirco (2011): Unternehmenskommunikation kompakt. Das 1 × 1 für Profis. Springer Fachmedien Verlag Wiesbaden.
- Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (2012a): Vorwort. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur: Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Frank und Timme Verlag Berlin.

- Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur (2012b): Optimierungsmöglichkeiten der Telekommunikation aus Sicht der Sprechwissenschaft. Überblick über Fragestellungen und Untersuchungsansätze. In: Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur: Erforschung und Optimierung der Callcenterkommunikation. Frank und Timme Verlag Berlin.
- Hirschfeld, Ursula / Stock, Eberhard (2016): Zur Entwicklung der Sprechwissenschaftlichen Phonetik an der Universität Halle. In: Hirschfeld, Ursula / Solms, Hans-Joachim / Stock, Eberhard (Hg.): Otto Bremer. Wegbereiter der sprechwissenschaftlichen Phonetik an der Universität Halle. Frank und Timme Verlag Berlin. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik)
- Höher, Friederike (2020): Menschliche Resilienz in Unternehmen. Dialog als Ressource: Grundlagen und Methoden auch für die agile Arbeitswelt. Barbara Budrich Verlag Opladen, Berlin, Toronto.
- Holtze, Sebastian (2008): Gespräche als Spiegel institutioneller Hierarchien. Linguistische Gesprächsanalyse in betrieblicher Praxis. Linguistik-Server Essen. < <https://silو.tips/download/linguistik-server-essen-sebastian-holtze> > (15.11.2023)
- Hundt, Markus (2015): Sprache in der Wirtschaft. In: Felder, Ekkehard / Gardt, Andreas: Handbuch Sprache und Wissen. Handbücher Sprachwissen. Walter de Gruyter Berlin, Boston.
- Jost, Jörg / Lehnen, Katrin / Rezat, Sara (2011): „Dein Wortbildgedächtnis ist recht gut gefestigt ...“. Institutionenspezifische Beurteilungspraktiken am Beispiel schulischer Berichtszeugnisse und Lehrerkommentare. In: Birkner, Karin / Meer, Dorothee (Hg.): Institutionalisierte Alltag. Mündlichkeit und Schriftlichkeit in unterschiedlichen Praxisfeldern. Verlag für Gesprächsforschung Mannheim. <<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2011/pdf/institution.pdf>> (15.11.2023).
- Kallmeyer, Werner (1996): Einleitung. Was ist „Gesprächsrhetorik“? In: Kallmeyer, Werner (Hg.): Gesprächsrhetorik. Rhetorische Verfahren im Gesprächsprozeß. Narr Verlag Tübingen. (Studien zur deutschen Sprache: Forschungen des Instituts für Deutsche Sprache. 4)
- Kallmeyer, Werner (1985): Handlungskonstitution im Gespräch. In: Gülich, Elisabeth / Kotschi, Thomas (Hg.): Grammatik, Konversation, Interaktion. Niemayer Verlag Tübingen. 81-123.
- Kauschke, Jürgen Edgar (2010): Reflexive Führung. Die Führungskraft als Coach? Peter Lang Verlag Frankfurt am Main u.a. (Bildung und Organisation 22).
- Kern, Friederike (2011): Der Erwerb kommunikativer Praktiken und Formen - am Beispiel des Erzählens und Erklärens. In: Habscheid, Stephan (Hg.): Textsorten, Handlungsmuster, Oberflächen. DeGruyter Verlag Berlin, New York. 231-253.
- Kindt, Walther (2002): Interpretationsmethodik. In: Brünner, Gisela / Fiehler, Reinhard / Kindt, Walther (Hg.): Angewandte Diskursforschung. Band 1: Grundlagen und Beispielanalysen. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden.
- Kiessling, Waldemar / Babel, Florian (2011): Corporate Identity. Strategie nachhaltiger Unternehmensführung. Ziel Verlag Augsburg.
- Klemm, Michael (1998): Von Aufmerksam-Machen bis Zurechtweisen. Zum kommunikativen Repertoire von Fernsehzuschauern. In: Brock, Alexander / Hartung, Michael (Hg.): Neuere Entwicklungen in der Gesprächsforschung. Vorträge der 3. Arbeitstagung des Pragmatischen Kolloquiums Freiburg. Gunter Narr Verlag Tübingen. (Script Oralia 108).
- Koch, Alexander (2004): Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen. Tectum-Verlag Marburg.
- Koerfer, Armin (1994 / 2013): Institutionelle Kommunikation. Zur Methodologie und Empirie der Handlungsanalyse. Verlag für Gesprächsforschung Mannheim. <<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2013/pdf/institution.pdf>> (15.11.2023).
- Köhler, Kerstin / Skorupinski, Cäcilie (2013): Mitarbeitergespräche strukturiert führen. In: Eckert, Hartwig (Hg.): Wirtschaftsrhetorik. Ernst Reinhardt Verlag München, Basel.
- König, Verena (2010): Innengerichtetes, identitätsbasiertes Markenmanagement in Call Centern. Gabler Verlag Wiesbaden.

- König, Verena (2012): Externe Call Center Agents als Luxusmarkenbotschafter am Telefon und in sozialen Netzwerken. In: Burmann, Christoph / König, Verena / Meurer, Jörg: Identitätsbasierte Luxusmarkenführung: Grundlagen - Strategien – Controlling. Springer Gabler Verlag Wiesbaden.
- Kranich, Wieland (2015): Sprechwissenschaftliche Grundlagen der Prosodieperzeption. Frank und Timme Verlag Berlin. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik)
- Krumm, Rainer / Geissler, Christian (2010): Outbound-Praxis. Aktives Verkaufen am Telefon erfolgreich planen und umsetzen. Springer Gabler Verlag Wiesbaden.
- Kurtenbach, Stephanie / Schwarzack, Steffi / Meyer, Dirk / Voigt-Zimmermann, Susanne (2021): Sprechwissenschaftliche Beratung – eine Handlungsfrage? In: Voigt-Zimmermann, Susanne (Hg.): Miteinander sprechen – verantwortlich, kompetent und reflektiert. Frank und Timmer Verlag Berlin. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 24).
- Kurtenbach, Stephanie / Bose, Ines (Hg.) (2013): Gespräche zwischen Erzieherinnen und Kindern. Beobachtung, Analyse, Förderung. Peter Lang Verlag Frankfurt am Main. (Hallesche Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 47).
- Lägel, Eileen (2017): Fundiertheit, Plausibilität und Anwendbarkeit von prototypischen Thesen und Gesprächsstrategien in der Ratgeberliteratur der professionellen Telefonie. In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.) (2017): Dialogoptimierung in der Telekommunikation. Frank und Timme Verlag Berlin. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 9).
- Lakoff, Robin T. (1977): What you can do with words: Politeness, Pragmatics, and Performatives. In: Rogers, Andy / Wall, Robert E. / Murphy, John P. (Hg.): Proceedings of the Texas Conference on Performatives, Presuppositions, and Implicatures. Center of Applied Linguistics Arlington. 79-105.
- Langer, Thomas / Esch, Franz-Rudolf / Langner, Tobias (2009): Westfälische Provinzial Versicherung. Relaunch einer Traditionsmarke. In: Esch, Franz-Rudolf / Armbrecht, Wolfgang: Best Practise der Markenführung. Gabler Verlag Wiesbaden.
- Lehmann, Mark (2008): Voice Branding. Die Stimme in der Markenkommunikation. Reinhard Fischer Verlag München (Praxisforum Medienmanagement 10).
- Lemke, Edwin / Williamson, Janice (2012): Wertschätzung lernen. Ein Praxisbuch zum betrieblichen Gesundheitsmanagement und zum Selbstcoaching für Führungskräfte. Books on Demand Norderstedt.
- Lepschy, Annette (2011): Angewandte Gesprächsforschung. In: Pabst-Weinschenk, Marita (Hg.): Grundlagen der Sprechwissenschaft und Sprecherziehung. Reinhardt Verlag München, Basel.
- Lepschy, Wolfgang (1994): Kommunikation organisieren - Aufgaben von Sprechwissenschaftlerinnen und Sprechwissenschaftlern im Rahmen der Umsetzung neuerer Managementstrategien. In: Bartsch, Elmar: Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen. Sprache und Sprechen 29. Ernst Reinhardt Verlag München.
- Leuck, Hans Georg (1998): Miteinanderarbeiten und Miteindersprechen in Organisationen. In: Geißner, Helmut / Leuck, Hans Georg / Schwandt, Bernd / Slembeck, Edith: Gesprächsführung Führungsgespräche. Röhrig Universitätsverlag St. Ingbert. (Sprechen und Verstehen. Schriften zur Sprechwissenschaft und Sprecherziehung Band 14).
- Linke, Angelika / Nussbaumer, Markus / Portmann, Paul R. (1996): Studienbuch Linguistik. Max Niemeyer Tübingen. (zit. nach Meer 2011)
- Lippolt, Dirk (2019): Theoretische Ansätze der Personalwirtschaft. Ein Überblick. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Longen, Jessica (2012): Technikeinsatz und Verlagerungsprozesse in Unternehmensnetzwerken. Die Organisation von Callcenter-Dienstleistungen in Deutschland. Springer Verlag Wiesbaden.
- Luft, Joseph / Ingham, Harry (1961): Human Relations Training News. In: NTL Institute for applied behavioral science. National Education Association. Washington.

- Mast, Claudia (2014): Interne Unternehmenskommunikation. Mitarbeiter führen und motivieren. In: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred (Hg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie, Management, Wertschöpfung. Springer Gabler Verlag Wiesbaden.
- Mast, Claudia (2016/2010): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. UTB Verlag Stuttgart.
- Meer, Dorothee (2011): Kommunikation im Alltag – Kommunikation in Institutionen: Überlegungen zur Ausdifferenzierung einer Opposition. In: Birkner, Kathrin / Meer, Dorothee (Hg.): Institutionalisierte Alltag. Mündlichkeit und Schriftlichkeit in unterschiedlichen Praxisfeldern. Verlag für Gesprächsforschung Mannheim. <<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2011/pdf/institution.pdf>> (15.11.2023).
- Meier, Christoph (1997): Arbeitsbesprechungen. Interaktionsstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form. Westdeutscher Verlag Opladen. (zit. nach Vacek 2008).
- Meier, Roland / Geier, Antje (2003): Prozessoptimierung im Customer Care Center. In: Bullinger, Hans-Jörg / Bamberger, Rainer / König, Anne (Hg.): Customer Care Center professionell managen. Strategien - Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele. Gabler Verlag Wiesbaden.
- Méndez, Josephine (2018): Gesprächseffizienz – Merkmale und Einflussfaktoren. Sprechwissenschaftliche, linguistische und ökonomische Perspektiven. Frank und Timme Verlag Berlin. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 14).
- Méndez, Josephine (2017): Effiziente Kommunikation: Begriffsnahe, Alltagskonzepte und Überlegungen zur Callcenterkommunikation. In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.) (2017): Dialogoptimierung in der Telekommunikation. Frank und Timme Verlag Berlin. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 9).
- Merrill, Julia (2016): Die Sprechstimme in der Musik. Komposition, Notation, Transkription. Springer Verlag Wiesbaden.
- Merz, Jascha (2012): Man sieht nur mit dem Herzen gut? - Zum Potenzial klientenzentrierter Prinzipien in subjektwissenschaftlichen Selbstverständigungsprozessen. In: Forum Kritische Psychologie 56. 82-98 <[https://www.kritische-psychologie.de/files/FKP\\_56\\_Jascha\\_Merz.pdf](https://www.kritische-psychologie.de/files/FKP_56_Jascha_Merz.pdf)> (15.11.2023).
- Meuser, Michael / Nagel, Ulrike (2002): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander / Littich, Beate / Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden.
- Meyer, Dirk (2013): Didaktik und Methodik in der Rhetorik. In: Bose, Ines / Hirschfeld, Ursula / Neuber, Baldur / Stock, Eberhard (Hg.): Einführung in die Sprechwissenschaft. Phonetik, Rhetorik und Sprechkunst. Narr Verlag Tübingen.
- Meyer, Melanie (2012): Linguistische Analyse innerbetrieblicher Metakommunikation. Implementierung eines Managementsystems für Umwelt, Gesundheit und Sicherheit. Peter Lang Verlag Frankfurt am Main. (Germanistische Arbeiten zu Sprache und Kulturgeschichte 51).
- Mondada, Lorenza / Schmitt, Reinhold (2010): Zur Multimodalität von Situationseröffnungen. In: Mondada, Lorenza / Schmitt, Reinhold (Hg.): Situationseröffnungen: Zur multimodalen Herstellung fokussierter Interaktion. Narr Verlag Tübingen. (Studien zur deutschen Sprache. Forschungen des Instituts für deutsche Sprache)
- Müller, Andreas (2000): Der Bericht an den Betrieb. Zur soziolinguistischen Dokumentation und Beurteilung des kommunikativen Haushalts in einer Organisation. Gesprächsforschung - Online -Zeitschrift zur verbalen Interaktion 1. 149-168.
- Müller, Andreas (1997): 'Reden ist Chefsache'. Linguistische Studien zu sprachlichen Formen sozialer 'Kontrolle' in innerbetrieblichen Arbeitsbesprechungen. Gunter Narr Verlag Tübingen. (Studien zur deutschen Sprache 6).
- Neuber, Baldur (2017): Optimierte (Sprech-)Kommunikation? Ist- und Sollwerte. In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.) (2017): Dialogoptimierung in der Telekommunikation. Frank und Timme Verlag Berlin, 9-17. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 9).

- Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.) (2017): Dialogoptimierung in der Telekommunikation. Frank und Timme Verlag Berlin. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 9).
- Niederhäuser, Markus / Rosenberger, Nicole (2011): Unternehmenspolitik, Identität und Kommunikation. Modell - Prozesse – Fallbeispiele. Gabler Verlag Wiesbaden.
- Nothdurft, Werner (2013): Wortgefecht und Sprachverwirrung: Gesprächsanalyse der Konflikt-sicht von Streitparteien. Westdeutscher Verlag Opladen, Wiesbaden.
- Pabst, Johanna / Schuler, Helga (2000): Zum Schluss: Was ist zu tun? In: Schuler, Helga / Pabst, Johanna (Hg.): Personalentwicklung im Call-Center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden. Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel.
- Panofsky, Erwin (1955): Sinn und Deutung in der bildenden Kunst. Meaning in the visual Arts. Dumont Kunsttaschenbücher Schauberg, Köln.
- Pescher, Christian / Appel, Jan (2014): Einfluss von Stimm- und Sprechcharakteristika auf den Erfolg beruflicher Präsentationen. In: sprechen. Zeitschrift für Sprechwissenschaft, Sprechpädagogik, Sprechtherapie – Sprechkunst. Heft 57. Bayerischer Verlag für Sprechwissenschaft Regensburg.
- Pick, Ina / Bendel Larcher, Sylvia (Hg.) (2023): Good practice in der institutionellen Kommunikation. Von der Deskription zur Bewertung in der Angewandten Gesprächsforschung. Sprache im Kontext Band 49. De Gruyter Verlag Berlin, Boston.
- Pietschmann, Judith (2017a): Optimierung von Gesprächen in der professionellen Telefonie. Frank und Timme Verlag Berlin. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 12).
- Pietschmann, Judith (2017b): Forschungsbasiertes Qualitätsmanagement im Callcenter – Ein Weg von der Empirie in die Praxis. In: Neuber, Baldur / Pietschmann, Judith (Hg.) (2017): Dialogoptimierung in der Telekommunikation. Frank und Timme Verlag Berlin. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 9).
- Piwinger, Manfred / Bazil, Vazrik (2014): Impression Management. Identitätskonzepte und Selbstdarstellung in der Wirtschaft. In: Zerfaß, Ansgar / Piwinger, Manfred: Handbuch Unternehmenskommunikation. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Preussig, Jörg / Sichart, Silke (2019): Agiles Führen. Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte. Haufe Verlag Freiburg.
- Przyborski, Aglaja / Wohlrab-Sahr, Monika (2014): Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. Oldenbourg Verlag München.
- Rabenbauer, Thorsten (2017): Führungsprinzip Wertschätzung. Mitarbeiter begeistern, motivieren und binden. Hanser Verlag München.
- Redder, Angelika (2014): Kritisieren – ein komplexes Handeln, das gelernt sein will. In: Birkmeyer, Jens / Spieß, Constanze (Hg.): Kritik und Wissen – Probleme germanistischer Deutschlehrer/-innenausbildung. Mitteilungen des Deutschen Germanistenverbandes 61, 2). V+R unipress Göttingen, 132- 142.
- Redder, Angelika (2008): Functional Pragmatics. In: Antos, Gerd / Ventola, Eija (Hg.): Handbook of interpersonal communication. Handbooks of applied linguistics. De Gruyter Verlag Berlin. 133-178.
- Rehbein, Jochen (1977): Komplexes Handeln. Elemente zur Handlungstheorie der Sprache. J. B. Metzler Verlag Stuttgart.
- Rehbein, Jochen / Kameyama, Shinichi (2004): Pragmatik / Pragmatics. In: Ammon, Ulrich (Hg.): Sociolinguistics / Soziolinguistik. An international Handbook of the Science of Language and Society. Band 1. Walter de Gruyter Verlag Berlin, New York. (Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 3.1).
- Reichert, Jo (2016): Qualitative und interpretative Sozialforschung. Eine Einladung. Springer Fachmedien Verlag Wiesbaden.
- Richter, Günther (1996): Führungsinstrument Kommunikation: Die sozialen Beziehungen im Unternehmen partnerschaftlich gestalten. Gabler Verlag Wiesbaden.
- Rogers, Carl R. (1994): Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Fischer Taschenbuch Verlag Frankfurt am Main.

- Rosenberg, Katharina (2011): Wissensdivergenzen in der interkulturellen Experten-Laien-Kommunikation. Migranten und Behörden in Argentinien und Deutschland. In: Birkner, Kathrin / Meer, Dorothee (Hg.): Institutionalisierte Alltag. Mündlichkeit und Schriftlichkeit in unterschiedlichen Praxisfeldern. Verlag für Gesprächsforschung Mannheim. <<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2011/pdf/institution.pdf>> (15.11.2023).
- Rosenberger, Bernhard (2013): Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ – systemisch. Springer Gabler Verlag Wiesbaden.
- Rothe, Ingmar / Pietschmann, Judith / Bose, Ines (2013): Gesprächskompetenz interdisziplinär beschreiben und trainieren. In: Eckert, Hartwig (Hg.): Wirtschaftsrhetorik. Ernst Reinhardt Verlag München. 124-135. (Sprache und Sprechen Band 46)
- Ryan, Ellen B. / Kwong See Sheree T. (2003): Sprache, Kommunikation und Altern. Fiehler, Reinhard / Timm, Caja (Hg.): Sprache und Kommunikation im Alter. Verlag für Gesprächsforschung Randolfzell. 57-71.
- Schäfer, Martina (2014): Erfolgsfaktor Corporate Identity. Auf die Außenwirkung der Kanzlei kommt es an. Springer Gabler Verlag Wiesbaden.
- Schegloff, Emanuel A. (1997): Practices and actions. Boundary cases of other-initiated repair. In: Discourse Processes 23. 499-545.
- Scherr, Albert (2009): Jugendsoziologie. Einführung in die Grundlagen und Theorien. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Schmeisser, Wilhelm (1994): Kommunizieren als Organisieren - Organisieren als Kommunizieren im Rahmen der Personalführung. In: Bartsch, Elmar (Hg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen. Sprache und Sprechen 29. Ernst Reinhardt Verlag München. 60-70.
- Schmieja, Philipp (2013): Storytelling in der internen Unternehmenskommunikation. Eine Untersuchung zur organisationalen Wertevermittlung. Springer Verlag Dordrecht.
- Schmitt, Reinhold / Knöbl, Ralf (2014): Recipient Design: Zur multimodalen Repräsentation des Anderen im eigenen Verhalten. Institut für deutsche Sprache Mannheim. <[https://ids-pub.bsz-bw.de/files/3239/Schmitt-Knöbl-Recipient%20Design\\_2014.pdf](https://ids-pub.bsz-bw.de/files/3239/Schmitt-Knöbl-Recipient%20Design_2014.pdf)>
- Schmitt, Reinold (2002): Hierarchie in Arbeitsgruppen als stilbildender Aspekt. In: Keim, Imken / Schütte, Wilfried (Hg.): Soziale Welten und kommunikative Stile. Narr Verlag Tübingen. 113-136. (Studien zur Deutschen Sprache 22).
- Schneider, Dirk (2002): Multi-Kanal-Management. Der Kunde im Netzwerk der Handelsunternehmung. In: Ahlert, Dieter / Becker, Jörg / Knackstedt, Ralf / Wunderlich, Maren (Hg.): Customer Relationship Management im Handel. Strategien, Konzepte, Erfahrungen. Springer Verlag Berlin, Heidelberg.
- Schnettler, Bernt / Knoblauch, Hubert (Hg.) (2007): Powerpoint-Präsentationen. Neue Formen der gesellschaftlichen Kommunikation von Wissen. UVK Verlagsgesellschaft Konstanz.
- Schönborn, Gregor (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen. Springer VS Wiesbaden.
- Schuhmacher, Florian / Geschwill, Roland (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. Springer Gabler Verlag Wiesbaden.
- Schüle, Johann August (1987): Theorie der Institution. Eine dogmengeschichtliche und konzeptionelle Analyse. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Schuler, Helga / Pabst, Johanna (2000): Einleitung. In: Schuler, Helga / Pabst, Johanna (Hg.): Personalentwicklung im Call-Center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden. Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel.
- Schütte, Verena (2013): 17 Hz machen einen Unterschied. Die Stimme der als managementkompetent geltenden Frau ist in ihrer Wahrnehmung männlich. Kommunikative Ursache und Bedeutung auditiver Sozialwahrnehmung - oder: wenn Stimmigkeit wichtiger als Stimme ist. Shaker Verlag Aachen.
- Schwarze, Cordula (2014a): Das Auswertungsgespräch in der kompetenzorientierten Hochschullehre: Eine interaktionsanalytische Untersuchung. In: Bose, Ines / Neuber, Baldur (Hg.):

- Sprechwissenschaft: Bestand, Prognose, Perspektive. Peter Lang Verlag Frankfurt a. M. 137-147.
- Schwarze, Cordula (2014b): Theoretische und methodische Überlegungen zur Praxis der gesprächsanalytischen Datensitzung. In: Schwarze, Cordula / Konzett, Carmen (Hg.): Interaktionsforschung. Gesprächsanalytische Fallstudien und Forschungspraxis. Frank & Timme Verlag Berlin (Sprachwissenschaft 20), 161-176.
- Schwarze, Cordula / Bose, Ines / Stecklum, Friederike (2014): WENN russland;/ DANN natürlich DRAUßEN.// also vom kI SCHEE her würd ich sagen unbedIngt <<lachend, p> auf nem zugefrorenen SEE.//> hahaha – Kulturaufrufe in Interaktionen im hochschulischen Fremdsprachenunterricht Deutsch. In: Schwarze, Cordula / Konzett, Carmen (Hg.): Interaktionsforschung. Gesprächsanalytische Fallstudien und Forschungspraxis. Frank & Timme Verlag Berlin (Sprachwissenschaft, Band 20), 17-48.
- Schwarze, Cordula / Konzett, Carmen (Hg.) (2014): Interaktionsforschung. Gesprächsanalytische Fallstudien und Forschungspraxis. Frank & Timme Verlag Berlin (Sprachwissenschaft 20)
- Schwarze, Cordula (2010): Formen und Funktionen von Topoi im Gespräch. Eine empirische Untersuchung am Schnittpunkt von Argumentationsforschung, Gesprächsanalyse und Sprechwissenschaft. Peter Lang Verlag Frankfurt am Main. (Hallesche Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik Band 32)
- Schwitalla, Johannes (2006): Gespräche über Gespräche. Nach- und Nebengespräche über ausgeblendete Aspekte einer Interaktion. In: Gesprächsforschung. Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion 7. 229-247. <<http://www.gespraechsforschung-online.de/fileadmin/dateien/heft2006/ga-schwitalla.pdf>>
- Schwitalla, Johannes (1993): Über einige Weisen des gemeinsamen Sprechens. Ein Beitrag zur Theorie der Beteiligungsrollen im Gespräch. In: Zeitschrift für Sprachwissenschaft. Band 11, Heft 1, 68–98.
- Schwitalla, Johannes (1986): Jugendliche "hetzen" über Passanten. Drei Thesen zur ethnographischen Gesprächsanalyse. In: Linguistische Studien A 149. 248-261.
- Scupin, Yvonne (2006): Call-Center-Management und Mitarbeiterzufriedenheit: Eine kausalanalytische Untersuchung. Gabler Verlag Wiesbaden. (= Betriebswirtschaftliche Forschung zur Unternehmensführung 52)
- Searle, John R. (1976): A classification of illocutionary acts. In: Language in society 5/1. 1-23.
- Selting, Margret / Auer, Peter / Barth-Weingarten, Dagmar / Bergmann, Jörg / Bergmann, Pia / Birkner, Karin / Couper-Kuhlen, Elizabeth / Deppermann, Arnulf / Gilles, Peter / Günthner, Susanne / Hartung, Martin / Kern, Friederike / Mertzlufft, Christine / Meyer, Christian / Morek, Miriam / Oberzaucher, Frank / Peters, Jörg / Quasthoff, Uta / Schütte, Wilfried / Stukenbrock, Anja / Uhmann, Susanne (2009): Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2). Gesprächsforschung - Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion 10. 353-402. <[www.gespraechsforschung-ozs.de](http://www.gespraechsforschung-ozs.de)>
- Senckel, Barbara (2006): Mit geistig Behinderten leben und arbeiten. Eine entwicklungspsychologische Einführung. Verlag C.H. Beck München.
- Spiegel, Carmen (2006): Unterricht als Interaktion. Gesprächsanalytische Studien zum kommunikativen Spannungsfeld zwischen Lehrern, Schülern und Institution. Verlag für Gesprächsforschung Randolfzell. <<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2006/pdf/unterricht.pdf>>
- Spiegel, Carmen / Spranz-Fogasy, Thomas (2000): Aufbau und Abfolge von Gesprächsphasen. In: Brinker, Klaus / Antos, Gerd / Heinemann, Wolfgang / Sager, Sven (Hg.): Text und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung. De Gruyter Verlag Berlin, New York. 1241-1252.
- Spranz-Fogasy, Thomas / Deppermann, Arnulf (2001): Teilnehmende Beobachtung in der Gesprächsanalyse. In: Brinker, Klaus / Antos, Gerd / Heinemann, Wolfgang / Sager, Sven F. (Hg.): Text- und Gesprächslinguistik. Ein internationales Handbuch zeitgenössischer Forschung. 2. Halbband. Handbücher zur Sprach- und Kommunikationswissenschaft 16.2. Walter de Gruyter Berlin, New York. 1007–1013.

- Spranz-Fogasy, Thomas (2002): Was macht der Chef? - Der kommunikative Alltag von Führungskräften in der Wirtschaft. In: Becker-Mrotzek, Michael / Fiehler, Reinhard (Hg.): Unternehmenskommunikation. Narr Verlag Tübingen. 209-230. (Forum für Fachsprachenforschung 58)
- Stark, Ralf (2000): Zukunftsorientierte Mitarbeiterbindung. Neue Konzepte am Beispiel Klosterforst. In: Schuler, Helga / Pabst, Johanna (Hg.): Personalentwicklung im Call-Center der Zukunft. Fluktuation verhindern, Mitarbeiter langfristig binden. Luchterhand Verlag Neuwied, Kriftel.
- Stein, Stephan (2011): Kommunikative Praktiken, kommunikative Gattungen und Textsorten. Konzepte und Methoden für die Untersuchung mündlicher und schriftlicher Kommunikation im Vergleich. In: Birkner, Karin / Meer, Dorothee (Hg.): Institutionalisierte Alltag: Mündlichkeit und Schriftlichkeit in unterschiedlichen Praxisfeldern. Verlag für Gesprächsforschung Mannheim. <<http://www.verlag-gespraechsforschung.de/2011/pdf/institution.pdf>> (15.11.2023).
- Stolzenberg, Kerstin / Heberle, Krischan (2013): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten - Mitarbeiter mobilisieren : Vision, Kommunikation, Beteiligung, Qualifizierung. Springer Verlag Berlin, Heidelberg.
- ten Have, Paul (2001): Applied Conversational Analysis. In: McHoul, Alec / Rapley, Mark (Hg.): How to Analyse Talk in Institutional Settings. A Casebook of Methods. Continuum London, New York.
- Teuchert, Brigitte (2013): Zur Ökonomie des Informierens in Unternehmen: Sind PowerPoint-Präsentationen die „Universalgenies“ der Kommunikation? In: Eckert, Hartwig (Hg.): Wirtschaftsrhetorik. Ernst Reinhardt Verlag München, Basel.
- Teuchert, Brigitte (1999): Gesprächsführung für Führungskräfte - Wie gelingen gute Fördergespräche? Aspekte kooperativer Gesprächsführung. In: Mönnich, Annette / Jaskolski, Ernst (Hg.): Kooperation in der Kommunikation. Festschrift für Elmar Bartsch. Ernst Reinhardt Verlag München, Basel. (Sprache und Sprechen 35)
- Thiele, Michael (2013): Feedback & Feedback-Regeln oder: Von den Mühen der Veränderung. In: Eckert, Hartwig (Hg.): Wirtschaftsrhetorik. Ernst Reinhardt Verlag München, Basel.
- Thörle, Britta (2005): Fachkommunikation im Betrieb. Interaktionsmuster und berufliche Identität in französischen Arbeitsbesprechungen. Gunter Narr Verlag Tübingen. (Forum für Fachsprachenforschung 70).
- Unger, Angela (2016): Der Einfluss der Unternehmensidentität auf betriebliche Auswertungsgespräche. In: Unger, Angela (Hg.): Sprechen in unterschiedlichen Kontexten: Radio, Wirtschaft, Theater, Fremdsprachenunterricht. urn:nbn:de:gbv:3:2-55805 (= Reflexionen des Gesellschaftlichen in Sprache und Literatur. Hallesche Beiträge. 5) 107-122 <<http://digital.bibliothek.uni-halle.de/pe/urn/urn:nbn:de:gbv:3:2-55805>> (21.11.2023)
- Vacek, Edelgard (2008): „Wie man über Wandel spricht“ – Zur perspektivischen Darstellung und interaktiven Bearbeitung von „Wandel“ in Organisationsprozessen. In: Menz, Florian / Müller, Andreas (Hg.): Organisationskommunikation. Grundlagen und Analysen der sprachlichen Inszenierung von Organisation. Rainer Hampp Verlag München.
- Vogel, Kathrin (2012): Corporate Style. Stil und Identität in der Unternehmenskommunikation. Springer VS Wiesbaden.
- Wachtel, Stefan (2008): Corporate Speaking. Praxis integrierter Auftrittsbereitung. In: Bazil, Vazrik (Hg.): Rede als Führungsinstrument: Wirtschaftsrhetorik für Manager - ein Leitfadens. Gabler Verlag Wiesbaden.
- Wachtel, Stefan (2004): Corporate Speaking. Auftritte des Spitzenmanagements. Positionierung, Executive-Coaching, Dresscode. InnoVatio Verlag Bonn.
- Wachtel, Stefan (2003): Rhetorik und Public Relations: Mündliche Kommunikation von Issues. Gerling Akademie Verlag München.

- Weber, Peter / Becker-Mrotzek, Michael (2012): Funktional-pragmatische Diskursanalyse als Forschungs- und Interpretationsmethode. <[https://www.fallarchiv.uni-kassel.de/bakcup/wp-content/plugins/old/lbg\\_chameleon\\_videoplayer/lbg\\_vp2/videos/weber\\_mrotzek\\_diskurs\\_ofas.pdf](https://www.fallarchiv.uni-kassel.de/bakcup/wp-content/plugins/old/lbg_chameleon_videoplayer/lbg_vp2/videos/weber_mrotzek_diskurs_ofas.pdf)> (21.11.2023)
- Weller, Maximilian (1955): Das Buch der Redekunst. Die Macht des gesprochenen Wortes in Wirtschaft, Technik und Politik. Econ-Verlag Düsseldorf.
- Wengeler, Martin (2019): Topoi, argumentative Muster und Präsuppositionen. In: Burkhardt, Armin (Hg.): Handbuch politische Rhetorik. Walter de Gruyter Verlag Berlin, Boston. (Handbücher Rhetorik 10).
- Wever, Ulrich A. (1994): Unternehmenskommunikation in der Praxis. In: Bartsch, Elmar (Hg.): Sprechen, Führen, Kooperieren in Betrieb und Verwaltung. Kommunikation in Unternehmen. Ernst Reinhardt Verlag München. (Sprache und Sprechen 29).
- Widulle, Wolfgang (2012). „Ich hab mehr das Gespräch gesucht.“ Kommunizieren lernen im Studium Soziale Arbeit. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden.
- Wieggers, Helmut (1991): Zur dialoggrammatischen Analyse von Äußerungsbedeutungen. In: Klein, Eberhard / Duteil, Françoise P. / Wagner, Karl Heinz (Hg.): Betriebslinguistik und Linguistikbetrieb Band 2. De Gruyter Verlag Berlin. (Linguistische Arbeiten 261).
- Wingchen, Jürgen (2006): Kommunikation und Gesprächsführung für Pflegeberufe. Ein Lehr- und Arbeitsbuch. Brigitte Kunz Verlag Hannover.
- Wintermantel, Margret / Laier, Roland (1994): Hörer-Orientierung in technischen Instruktionen. In: Ehlich, Konrad / Noack, Claus / Scheiter, Susanne (Hg.): Instruktion durch Text und Diskurs. Zur Linguistik „technischer Texte“. Westdeutscher Verlag Opladen.
- Wunderlich, Dieter (1976): Studien zur Sprechakttheorie. Suhrkamp Taschenbücher Wissenschaft 172. Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main.
- Wunderlich, Dieter (1972): Zur Konventionalität von Sprechhandlungen. In: Wunderlich, Dieter (Hg.): Linguistische Pragmatik. Athenäum Verlag Wiesbaden, Frankfurt am Main. 11-58
- Zahrend, Anne (2015): Höflichkeit in der interkulturellen Kommunikation Russisch-Deutsch. Sprechwissenschaftliche Untersuchungen zum Höflichkeitsgrad in telefonischen Servicegesprächen. Frank und Timme Verlag Berlin. (Schriften zur Sprechwissenschaft und Phonetik 1).
- ZHAW Angewandte Linguistik (2022): Angewandte Linguistik für Sprachberufe. Walter de Gruyter Verlag Berlin, Boston.

## Online

- 1 <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/36414/umfrage/anzahl-der-beschaefigten-in-callcentern-in-deutschland/> (10.11.2020)
- 2 <https://www.tuvsud.com/de-de/dienstleistungen/auditierung-und-zertifizierung/iso-9001> (10.11.2023)
- 3 <https://www.ihk.de/blueprint/servlet/resource/blob/1087656/38f3ee06150c7e206212a7898c474a72/rahmenplan-kaufmann-frauer-dialogmarketing-data.pdf> (10.11.2023)
- 4 <https://web.arbeitsagentur.de/berufenet/beruf/14688> (10.11.2023)
- 5 <https://www.vier.ai/unternehmen/news/umfirmierung-precire-technologies-heisst-jetzt-vier-precire/> (11.10.2023)
- 6 <https://www.callcenterprofi.de/branchennews/detailseite/krankenstand-in-call-centern-deutlich-ueber-bundesdurchschnitt-20113414/> (15.11.2023)
- 7 <https://www.infoline-gesundheitsfoerderung.de/gender-mainstreaming/arbeit-und-fakten/psychische-belastung-und-beanspruchung-in-call-centern/> (12.11.2023)
- 8 <https://cewebs.cs.univie.ac.at/pm-ss/ws04/Files/Exkurs%20zum%20personenzentrierten%20Ansatz.pdf> (28.02.2023)
- 9 Esch, Franz-Rudolf: Corporate Identity. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten. <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/corporate-identity-31786?redirectedfrom=47986>> (05.08.2024)
- 10 <https://soziologie.uni-hohenheim.de/opaka> (12.08.2024)
- 11 <https://oeffentliche-private-dienste.verdi.de/mein-arbeitsplatz/call-center> (30.09.2024)

## Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Broschüren</i> .....	51
<i>Tabelle 2: Ausdrucke von PowerPoint Präsentationen</i> .....	53
<i>Tabelle 3: Übersicht Gesprächsdauer Gesamtkorpus</i> .....	56
<i>Tabelle 4: Codierung und demografische Angaben der Gesprächsbeteiligten</i> .....	57
<i>Tabelle 5: Beispiel Inventarisierung</i> .....	66
<i>Tabelle 6: Makrostruktur Coachings</i> .....	95
<i>Tabelle 7: Makrostruktur Zahlengespräche</i> .....	97
<i>Tabelle 8: Vorlauf der Beobachtungsphase</i> .....	CLXXVII
<i>Tabelle 9: Erster Beobachtungstag 15.07.2014</i> .....	CLXXVIII
<i>Tabelle 10: Zweiter Beobachtungstag 16.07.2014</i> .....	CLXXIX
<i>Tabelle 11: Dritter Beobachtungstag 17.07.2014</i> .....	CLXXX
<i>Tabelle 12: Zusätzliche Gesprächsdokumentation</i> .....	CLXXXI
<i>Tabelle 13: Ablauf der zweiten Erhebungsphase 04.-05.03.2015 (Standorte A und B)</i> .....	CLXXXII
<i>Transkript 1: ZG_03_00.01-00.11</i> .....	99
<i>Transkript 2: ZG_03_00.11-00.21</i> .....	100
<i>Transkript 3: ZG_03_00.23-00.41</i> .....	100
<i>Transkript 4: ZG_03_00.57-00.59</i> .....	101
<i>Transkript 5: ZG_04_00.01-00.14</i> .....	101
<i>Transkript 6: ZG_04_00.14-00.34</i> .....	102
<i>Transkript 7: ZG_04_00.36-00.50</i> .....	103
<i>Transkript 8: ZG_04_00.50-01.02</i> .....	103
<i>Transkript 9: ZG_05_00.08-00.17</i> .....	104
<i>Transkript 10: ZG_05_00.19-00.26</i> .....	104
<i>Transkript 11: ZG_05_00.30-00.39</i> .....	105
<i>Transkript 12: ZG_05_00.41-00.54</i> .....	105
<i>Transkript 13: ZG_05_03.10-03.15</i> .....	106
<i>Transkript 14: ZG_05_03.18-03.24</i> .....	106
<i>Transkript 15: ZG_05_03.25-03.28</i> .....	107
<i>Transkript 16: C_02_00.00-00.16</i> .....	107
<i>Transkript 17: C_02_00.18-00.27</i> .....	108
<i>Transkript 18: C_02_00.43-00.58</i> .....	108
<i>Transkript 19: C_03_00.14-00.30</i> .....	110
<i>Transkript 20: C_03_00.37-00.47</i> .....	110
<i>Transkript 21: C_03_00.47-01.03</i> .....	111
<i>Transkript 22: C_03_1.21-1.34</i> .....	112
<i>Transkript 23: ZG_03_05.59-06.35</i> .....	114
<i>Transkript 24: ZG_03_06.59-07.06</i> .....	115
<i>Transkript 25: C_02_03.20-03.52</i> .....	116
<i>Transkript 26: ZG_05_11.26-11.32</i> .....	120
<i>Transkript 27: ZG_05_11.54-12.03</i> .....	121
<i>Transkript 28: ZG_03_05.59-06.04</i> .....	121
<i>Transkript 29: ZG_03_06.56-07.06</i> .....	122
<i>Transkript 30: ZG_05_10.35-10.51</i> .....	123
<i>Transkript 31: ZG_05_9.00-9.05</i> .....	123

<i>Transkript 32: ZG_05_13.26-13.39</i> .....	125
<i>Transkript 33: ZG_02_01.46-01.56</i> .....	128
<i>Transkript 34: ZG_02_02.09-02.15</i> .....	128
<i>Transkript 35: ZG_02_02.38-02.53</i> .....	129
<i>Transkript 36: ZG_05_10.09-10.26</i> .....	130
<i>Transkript 37: C_04_9.36-10.50</i> .....	133
<i>Transkript 38: ZG_05_9.56-10.07</i> .....	137
<i>Transkript 39: ZG_05_10.07-10.15</i> .....	137
<i>Transkript 40: ZG_05_10.15-10.18</i> .....	138
<i>Transkript 41: ZG_05_10.18-10.34</i> .....	138
<i>Transkript 42: ZG_06_11.31-12.14</i> .....	141
<i>Transkript 43: ZG_06_12.15-12.37</i> .....	141
<i>Transkript 44: ZG_03_4.50-4.55</i> .....	143
<i>Transkript 45: ZG_03_4.55-5.07</i> .....	143
<i>Transkript 46: ZG_03_5.08-5.17</i> .....	144
<i>Transkript 47: ZG_03_5.18-5.27</i> .....	144
<i>Transkript 48: ZG_03_5.88-5.35</i> .....	145
<i>Transkript 49: ZG_03_5.40-5.53</i> .....	146
<i>Transkript 50: ZG_01_2.50-3.16</i> .....	147
<i>Transkript 51: ZG_01_3.18-3.36</i> .....	148

## **Abbildungsverzeichnis**

<i>Abbildung 1: „Zweck, Rahmenbedingungen und Akteure“ (Spiegel 2006, 8) .....</i>	<i>12</i>
<i>Abbildung 2: Häufig verwendete Kennzahlen im Call Center (Meier / Geier 2003, 66) 31</i>	<i>31</i>
<i>Abbildung 3: Spannungsfeld der Fragestellungen .....</i>	<i>43</i>
<i>Abbildung 4: Kultur und Werte, Webseite 8 .....</i>	<i>75</i>
<i>Abbildung 5: Darstellung aus Weiterbildungsmaterial, von der Seite „Der Begriff ,Coaching‘“ .....</i>	<i>88</i>

## Abkürzungsverzeichnis

Die Namen aller aufgeführten Personen sind mir bekannt. Zu Zwecken der Anonymisierung wurden diese Personen in der Dissertation mit Ihrer Funktion abgekürzt.

AHT	Average Handling Time, die durchschnittliche Bearbeitungszeit pro Anruf in der professionellen Telefonie
Coach A	Coach
Coach B	Coach
Coach C	Coach
Dekra	Deutscher Kraftfahrzeugüberwachungsverein
GF	Geschäftsführer
GF-Pe	Geschäftsführerin und Leiterin der Personalentwicklung
GF/Synd	Geschäftsführer und Syndikus
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT/QM	Zuständige für IT und Qualitätsmanagement
LMark	Leiterin des Marketings
LPe	Leiterin der Personalentwicklung
PE 1	Personalentwicklerin 1
PE 2	Personalentwicklerin 2
Per/Ref	Personalreferentin, Mitarbeiterin der Personalentwicklung
PL 1	Projektleiterin 1
PL 2	Projektleiterin 2
PL 3	Projektleiterin 3
QA	Team der Quality Assurance
TL	Teamleiterin
Vertr/Kuko	Zuständige für Vertrieb und Kundenkommunikation

## Dokumentation der Beobachtungsphase

<b>Kontaktform und Kontaktperson(en)</b>	<b>Inhaltliche Schwerpunkte</b>
19.03.2014 Telefonat mit LPe	aktuelle Herausforderungen des Kundenkontakts im Omnichannel-Center, Personalschulungen via Webinar, Verständnis des Leitmotivs „Wertschätzung“, Diskussion eines ersten Entwurfs zu Zielen und Dauer der Daten-Erhebung
01.04.2014 Telefonat mit LPe	Möglichkeit zur Begleitung (Shadowing) von Führungskräften, Vorgaben des Unternehmens zum Datenschutz
20.05.2014 Telefonat mit LPe	Teilnahme an Schulungen, Orte für mögliche Gesprächsaufzeichnungen, Idee zur Erforschung von „Gesprächen in der Personalentwicklung“, Vorbereitung der Beobachtungstage, inhaltliche Konzeption meiner Selbstvorstellung für die Kolleg/inn/en vor Ort, Organisation

*Tabelle 8: Vorlauf der Beobachtungsphase*

<b>Kontaktform und Kontaktperson(en)</b>	<b>Inhaltliche Schwerpunkte</b>
Begrüßung durch die LPe	Organisation des Aufenthalts (Treffpunkte, Termine etc.)
Gespräch mit PerRef (Personalreferentin, Mitarbeiterin Personalentwicklung)	Ermittlung des Schulungsbedarfs für die Veranstaltung „Stil und Etikette im Call-Center“, Zielgruppe dieses Seminars, Konflikte/Widerstände der Teilnehmer/innen mit den Kursinhalten
Gespräch mit GF	Ursprung der Unternehmensleitlinien, Stellenwert und Möglichkeiten der Unternehmensidentität bei den Mitarbeiter/innen/n, Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit, erwartete Effekte der Förderung von Mitarbeiterzufriedenheit, Interesse an Markenidentität am Telefon
Begleitung von PL 1	Ziel des Projekts, Wege der Unternehmenskommunikation, Mittel der Qualitätssicherung, Durchführung von Coachings, Personalstruktur, Umsetzung der Maxime „Wertschätzung“, Form und Zweck der Teambesprechungen, Anspruch an Angestellte
Gespräch mit Coach A	Gewichtung positiver und negativer Rückmeldungen an Angestellte, Umgang mit wiederkehrenden Problemen der Agents in deren Berufsalltag, Umgang mit Problemen, persönlicher Werdegang
Gespräch mit PL 2	Bedeutung persönlicher Gespräche mit den Mitarbeiter/innen/n, Nutzung technischer Kommunikationswege, Nutzung von Reden zur Motivation

*Tabelle 9: Erster Beobachtungstag 15.07.2014*

<b>Kontaktform und Kontaktperson(en)</b>	<b>Inhaltliche Schwerpunkte</b>
Begrüßung LPe	Organisatorisches, Frage nach Beobachtbarkeit von Coachinggesprächen
Gespräch mit GF/Synd (Geschäftsführer, Syndikus)	Kontaktformen zu den Mitarbeiter/inne/n / Wege der Unternehmenskommunikation, Missverständnisse zum „Wertschätzungsprinzip“, Einfluss dieses Prinzips auf die Personalauswahl, Verwendung von Persönlichkeitstests, Ziel der Senkung von Personalfluktuatation, Umgang mit der sog. „Generation Y“ als Arbeitnehmer, Qualitätssicherung in der Telefonie
Gespräch mit QA	Qualitätssicherung nach ISO 27001 (Datensicherheit im E-Mail-Verkehr), Qualitätsmanagement nach ISO 9001, Zweck der Zertifizierung, aufwändige Definition gemeinsamer Qualitätsmerkmale von Davero und den Auftraggebern, Umsetzung von „Wertschätzung“ mit den Mitarbeiter/inne/n, Form und Frequenz von Teambesprechungen, Anforderungen an Angestellte (Kundenkommunikation für BMW), Personalauswahl
Gespräch mit Coach B	
Gespräch und Begleitung von PL 3	Entwicklung des Projekts, Hinweis auf Kurs „Identifikation mit dem Arbeitgeber“ von PE 1, Einschulung der Agent/inn/en in dieses Projekt, Zugehörigkeit zu Unternehmen vs. Auftraggeber, Bewertungsmaßgaben der Qualitätssicherung, inoffizielle Kommunikationswege (v. a. Raucherpausen), WALD-Prinzip kaum bekannt, Inhalte der Markenschulung (zur Förderung der Zugehörigkeit zum Auftraggeber) Gespräch mit Agenten: Aufgaben, Erfahrung mit Schulungen, Zugehörigkeit zu Unternehmen vs. Auftraggeber
Beobachtung eines Zahlengesprächs zwischen Coach und Agent (siehe Kapitel 3.3.3)	
Gespräch mit Agentin	Wertschätzung („geschätzt werden“) im Berufsalltag und in schwierigen Gesprächen
Gespräch mit Vertr/Kuko (Vertrieb, Neukundenakquise)	Auswahl potenzieller Auftraggeber, Bedeutung des Leitbildes „Wertschätzung“ in der Zusammenarbeit mit Auftraggebern, Zusammenarbeit mit Versicherungen und Krankenkassen

Tabelle 10. Zweiter Beobachtungstag 16.07.2014

<b>Kontaktform und Kontaktperson(en)</b>	<b>Inhaltliche Schwerpunkte</b>
Gespräch mit IT/QM	Durchführung, Ziele und Vorteile der ISO 9001, Zuständigkeit für Qualitätsmanagement, internes Auditprogramm, strategische Unternehmensausrichtung und -ziele, Qualitätssicherung der Coachings
Gespräch mit LMark (Leiterin Marketing)	Ursprünge des Unternehmensleitbildes, Mitarbeiterbild, Erfolge mit Mitarbeiterbefragungen, Verbesserung von Mitarbeiterbildung, „Wording“
Hospitation im Akademieseminar „Der Schlüssel zum Erfolg“ (Basisschulung Einwandbehandlung) mit PE 2	Begrüßung, Vorstellungsrunde, Aktivierung durch Zuwerfen eines Balls Unterscheidung Einwand vs. Vorwand Abfrage von Vorerfahrungen, den Teilnehmerinnen bekannte Einwände werden in Paaren gesammelt Vorstellung eines vierstufigen Verfahrens: Aktives Zuhören, Einwand annehmen, Argumente, Kundenreaktion einholen (dazu jeweils Regeln, Praxisbeispiele und Übungen) gemeinsames Rollenspiel
Gespräch mit PE 2	Frequenz dieses Seminars, Zielgruppe Outbound-Agent/inn/en, Einholen von Rückmeldungen zur Zufriedenheit der Angestellten im Unternehmen innerhalb der Kurse, Haltung gegenüber Kunden und gegenüber den Anforderungen des Auftraggebers

*Tabelle 11: Dritter Beobachtungstag 17.07.2014*

<b>Kontaktform und Kontaktperson(en)</b>	<b>Inhaltliche Schwerpunkte</b>	<b>Ausgehändigte Dokumente</b>
04.03.2015 Gespräch mit LPe	<p>Ausbildungswege der internen Coaches und Teamleiter/innen</p> <p>Vorgaben für das Führen der Mitarbeitergespräche (Struktur und Wortwahl)</p> <p>theoretischen Grundlagen für diese Vorgaben</p> <p>Coach-the-Coach-Begleitungen</p> <p>Änderungen im Basisworkshop, um den Agent/inn/en mehr Verantwortung zu übertragen</p> <p>Bedeutung und Ursprung der AHT (siehe Abkürzungsverzeichnis im Anhang)</p> <p>Ablauf und Stil der Zahlengespräche</p>	<p>Auszug Coachausbildung</p> <p>Präsentationsfolien zur Vorlesung „Call und Contact Center im Direktmarketing“</p> <p>Präsentationsfolien „Wertschätzungsmanagement macht Kundendialoge einzigartig“ als ausgedrucktes Dokument</p>
05.03.2015 Gespräch mit LPe	<p>Voraussetzungen für die Ausbildung zur/zum Coach, Teamleiter/in und Teamassistent/in</p> <p>Klärung von Callcenter-Fachsprache</p> <p>Ausbildungsinhalte für die mittleren Führungskräfte</p>	<p>Auszüge aus dem Intranet zu den Themen Arbeitszeiten und Arbeitssicherheit</p>

*Tabelle 12: Zusätzliche Gesprächsdokumentation*

<b>Datum / Uhrzeit</b>	<b>Personen, Tätigkeit</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Ausgehändigte Dokumente</b>
Mittwoch, 04.03.2015, 10:15	Begrüßung durch LPe	Absprache des Tagesablaufs, Fahrt zum Standort B	
Mittwoch, 04.03.2015, 11:00	Aufzeichnung bei drei Zahlengesprächen zwischen TL und Agent/inn/en Gespräch mit LPe	Maßnahmen für Coaches/Teamassistent/inn/en und Teamleiter/innen im aktuellen Akademiekatalog	
Mittwoch, 04.03.2015, 13:00	Gespräch mit LPe	Struktur von Zahlengesprächen und Coachings, interne Vorgaben	Auszüge aus Schulungsmaterialien der Ausbildung zum/zur Teamleiter/in
Mittwoch, 04.03.2015, 14:00	Datenanonymisierung mit Audacity		
Donnerstag, 05.03.2015, 10:00	Begrüßung durch LPe, Vorbesprechung mit Coach C	Absprache des Tagesablaufs Schwerpunkte des heutigen Coachings	
Donnerstag, 05.03.2015, 11:00	Aufzeichnung von zwei Coachinggesprächen zwischen Coach C und Agent/inn/en		
Donnerstag, 05.03.2015, 13:00	Gespräch mit LPe und GF-Pe	Grundlagen und Ziele der Ausbildung von Coaches/Teamassistent/inn/en und Teamleiter/innen Projektplanung	
Donnerstag, 05.03.2015, 13:30	Datenanonymisierung mit Audacity Kontrolle durch LPe		aufgezeichnete Gespräche wurden an LPe übertragen

*Tabelle 13: Ablauf der zweiten Erhebungsphase 04.-05.03.2015 (Standorte A und B)*

## **Inventarisierungen**

### Inventarisierung C\_01

Beteiligte: TL\_02, A\_05

Aufnahmedatum: 14.11.2014

Auswertung: AV

Zeit	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
0,05	Forscherin verlässt den Raum, verabschiedet sich von TL und A	
1,29	TL begrüßt A namentlich und erläutert den folgenden Ablauf, gibt den Coachingbogen aus und kommentiert diesen A bestätigt knapp mit mmh, ja	standardisierte Eröffnung, lange Passage TL
1,35	TL fragt „Ham sie denn noch Fragen“, A verneint, TL „ist ja alles der gewohnte Ablauf“	Warum die umfangreichen Erläuterungen vorab, wenn der Ablauf doch gewohnt ist?
1,45	TL sucht die Aufnahme der A am Laptop, schaltet dann das Aufnahmegespräch aus	
2,08	TL kommentiert das Geschehen „jetzt konnten sie sich mal selber hören“, begründet Relevanz, gibt wiederum Ausblick auf die nächsten Schritte	bislang häufig Metakommunikation
2,44	TL fragt nach Gefallensurteil, A benennt verbesserungswürdige Sequenzen: Eröffnungssatz – „ansonsten gut“, TL bestätigt mit mmh	A beginnt schnell nach Verbesserungen zu suchen, bezieht sich auch auf vorangegangene Coachings
3,01	TL fragt nach Perspektive des Kunden, A bewertet das Erlebnis des Kunden positiv, TL bestätigt mit mmh, OK, gut	die Fragen der TL werden eher abgehakt, nicht als Einstieg in ein Gespräch genutzt
4,38	TL gibt ihr Feedback, positiv: Struktur eingehalten, negativ: schnell und gleichförmige Formulierungen; greift dabei die Einschätzung der A wieder auf, diese bestätigt kurz mit mmh	FB spontan, hat zuvor angegeben diesen Ausschnitt auch noch nicht gehört zu haben
5,23	TL versucht Perspektive der A zu übernehmen, findet Gründe für deren gleichförmige Formulierungen A bestätigt mit ja	Kritik wird mit Verständnis und Perspektivübernahme verbunden -> Wertschätzung?

		A äußert sich aber nicht selbst zu den Gründen ihres Verhaltens, wird nicht explizit gefragt
5,43	TL übernimmt Perspektive des Kunden, der sehr viele Informationen erhält aber womöglich abgelenkt ist	
6,13	A erläutert Widerspruch zwischen aufwändigen individuellen Formulierungen und langsamen Sprechen vs. dem Zeitdruck im CallCenter TL: ich weiß, ja	konkrete Kritik von A an den Arbeitsvorgaben
7,04	TL äußert Verständnis, betont den Widerspruch, gibt aber nach kurzer Pause Alternativen an: Stimme und Formulierungen zu ändern sei kein Zeitfresser A bestätigt sofort mit ja	dem Einwand wird von TL mit Verständnis begegnet, bleibt trotzdem bei Forderung nach Alternativhandeln
7,19	TL fordert zum Blick ins Entwicklungstagebuch auf, fragt nach letztem Coaching	Lehrer-Schüler-Kommunikation
8,34	TL liest Einträge vom letzten Coaching vor, bestätigt das Erreichen der Ziele „aus meiner Sicht“, A erläutert kurz wie es einen Punkt geschafft hat	
8,54	A fragt nach Eintragungen ins Coachingtagebuch, TL leitet die Eintragung an	Hierarchie, Lehrer-Schüler
9,18	TL fragt „Was wollen Sie ändern?“, hakt nach – A möchte Abwechslung in der Stimme ändern, TL bestätigt knapp	Änderungen gehen sprachlich von A aus
10,27	TL fordert A zu Formulierungsversuchen auf, beeinflusst diese (entfernt Negation)	Lehrer-Schüler
11,26	TL fordert zu Klassifizierung des Ziels auf, A: „schwer“, TL bestätigt und erläutert, das Stimmklang die Kunden auf emotionaler Ebene erreicht, darüber werden sie sich nie beschweren	Argumentation
12,32	TL fragt nach Maßnahmen um Stimme zu variieren, A nennt einige, soll diese auch gleich notieren, schreibt, TL lobt	
12,58	beide überlegen gemeinsam nach weiteren Maßnahmen, A notiert mit Einwilligung von TL eine weitere Maßnahme	
13,38	A erzählt von lustigen Bildern, die sie aufgehängt hat an verschiedenen Arbeitsplätzen, TL erkundigt sich über Gestaltung des Sitzplatze	TL räumt ein die Anordnung der Tische nicht zu kennen
14,16	TL fordert nochmals auf, die Bilder aufzuhängen, A erzählt Anekdote dazu, TL bestätigt wie sinnvoll die Bilder sind	

15,20	TL regt an auch Sprechgeschwindigkeit zu ändern um auch so Stimmklang zu beeinflussen, fordert A auf zu notieren, A notiert	
16,13	TL schlägt eine Übung vor, fordert A auf sich einen „Kundentypen“ zu überlegen und gibt Bsp. dafür	Kundentyp = Gesprächssituation des Angerufenen
16,27	A überlegt murmelnd	
16,34	A schlägt „nicht Deutsch sprechende Mitglieder“ vor, TL erwidert, das sei schwer nachzuahmen, beide lachen	
17,27	TL begründet die Übung, zielt auf unterschiedliche Sprache bei unterschiedlichen Gesprächspartnern, gibt dazu viele Beispiele	Übung zu Angemessenheit
18,03	A steigt auf Bsp. einer 80-jährigen Kundin ein, erläutert ihre Erfahrungen	
18,32	TL schlägt vor dieses Bsp. für die Übung zu verwenden, weil es dem Ziel, das Langsamsprechen zu üben, entgegen kommt; A ändert Blickrichtung / Körperhaltung auf Stuhl, beide wenden sich ab	
22,18	TL und A imitieren gemeinsam ein CC-Gespräch in ihren Rollen	PERFEKTE IMITATION, aber wahn-sinnig sinnwidrige Gesprächsführung
23,16	beide lachen zum Abschluss, TL erkundigt sich, ob die Vorstellung von einer älteren Dame geholfen hat um langsamer zu sprechen, A bestätigt, beklagt aber, dass sie oft nicht hört wer abnimmt bzw. wie derjenige gestimmt ist	
24,07	„Tipp“ von TL: Situationsangemessenheit der Sprechweise immer am Gesprächsbeginn überprüfen, besonderer Hinweis auf Abbremsen der Geschwindigkeit	„Normierung“
24,30	TL ergänzt Frage nach dem Eingangssatz, fordert A auf ihn widerzugeben	
24,49	A spricht ersten Satz jedes Gesprächs, muss 2mal ansetzen, ergänzt die Anforderung, dass „Sind Sie damit einverstanden?“ enthalten sein muss	A genervt von Aufforderung?
25,28	TL weist vorsichtig darauf hin, dass ein anderer Satz gemeint war, A signalisiert Verstehen	
26,22	A kokettiert, dass die Frage nach der Datenaufzeichnung immer gleich klingen wird, TL erwidert, dass es sprecherische Gestaltungsmöglichkeiten gibt und es wichtig ist sie zu nutzen	Argumentation von beiden Seiten

27,08	TL fordert auf den Satz „Zur Sache...“ aus der Gesprächsübung nochmals zu wiederholen, A folgt dem zögerlich	
28,31	A fragt, wie der Inhalt variiert werden kann, TL gibt zögerlich Hinweise auf Alternativen, fordert schlüssige Begründung für diesen Anruf, A bringt ein Bsp. aus anderer Kampagne, das TL nicht unterstützt -> der Verweis auf die Mitgliederzeitschrift klinge nach Kontrolle für die Mitglieder, A bestätigt mhmhm	
28,52	TL fragt nach weiterer Alternative, A bringt wieder Bsp. aus anderer Kampagne, kann keines geben für diese, überlegt lang	
30,50	TL fragt wieder nach alternativer Formulierung für den Einstieg, liest diesmal vor wie die erste Variante war, A gibt nach langem Überlegen eine Variante, A schreibt diese mit und korrigiert den Wortlaut	Normierung
31,33	TL liest die Variante vor, A ist sehr begeistert und begründet auch, warum dies eine gute Version ist, TL bestätigt dies sehr zögerlich	
31,56	TL bringt weiteren Vorschlag (wird nicht notiert), setzt zu weiterem Vorschlag an, bricht jedoch ab	
32,08	TL ergänzt die Möglichkeit, dass Mitglieder dieses Jahr noch nicht telefonisch erreicht wurden, „das problem ham wir immer“, relativiert	
32,33	TL bringt weiteren Formulierungsvorschlag von anderen Agenten, A ergänzt der klinge auch schön	
33,57	TL fordert A auf diese Variante in eigenen Worten zu notieren, A tut dies, T wiederholt Aufforderung Formulierungen immer wieder zu variieren	
34,30	A lacht über den langen Satz, TL fordert auf diesen zu sprechen, A liest ihn vor, TL reagiert zögerlich	
35,28	TL fordert A auf ein Wort zu ändern, A hakt zu weiterer Ausdrucksfrage nach, TL liest den fertigen Satz nochmals vor und ergänzt eine Frage, die A ebenfalls notiert	Normierung
36,27	TL schlägt noch Alternative für die Frage vor, die A ebenfalls notiert	
36,58	TL ermuntert diese Alternativen auszuprobieren, da sie generell die Sprechspannung erhöhen und für Varianten im Stimmklang sorgen	Motivation / Argumentation
37,20	A bittet darum auch diese Variante notieren zu können, TL wiederholt sie	

		Motivation
37,49	TL motiviert nochmals solche kleinen sprachlichen Variationen umzusetzen, A schreibt	
38,33	TL fordert wieder zum Ausprobieren auf, auch als Spaß mit den Kolleginnen oder als „Wettbewerb mit sich selbst“, A bestätigt lachend „das klingt gut“	
38,47	TL zieht Fazit zu den gewonnenen Formulierungen	
40,21	TL zieht Entwicklungstagebuch heran, liest die bisher fixierten Ziele vor und bittet A die Verwendung alternativer Formulierungen zu ergänzen, beim Schreiben wird A außerdem aufgefordert einen Zweck zu ergänzen	
41,36	TL lobt die notierten Ziele, A wendet ein, dass es viel Arbeit wird, TL gibt zu bedenken, dass sich auch zukünftig wieder Routinen einschleichen werden, da der Mensch ein Sicherheitsgefühl hat und fordert A auf, sich einen Spaß daraus zu machen und Verhalten von Kolleginnen zu kopieren	TL relativiert die Nachhaltigkeit der Schulung
41,45	A bestätigt, sie habe bereits einiges von den Kolleginnen „mitgenommen“, TL bestärkt knapp	
42,06	TL kündigt an, selbst die Ziele notieren zu wollen, schlägt dann vor zu kopieren	
42,22	TL weist darauf hin, dass nächster Coach auf auch dieses Gespräch Bezug nehmen soll, daher sei Kopie wichtig	
43,37	TL fasst das Gespräch explizit zusammen, bewertet zunächst das Gesprächsverhalten von A sehr positiv, geht dann auf zwei Themen ein, die verbesserungswürdig sind: Sprechdruck und sprachliche Gestaltung, A bestätigt knapp	Bewertung und Motivation zur Veränderung Fachvokabular
43,50	TL kündigt nächste Handlungen an: Kopieren, fordert dann A auf ein Feedback zum Coaching zu geben	Rückmeldung eingefordert -> Wertschätzung?
44,18	A bewertet Coaching durchweg positiv, TL bestätigt, dass es wichtig ist sich selbst mal zu hören, A nimmt sich vor, wirklich etwas am Verhalten zu ändern und „nicht wieder in die Eintönigkeit zu verfallen“	A bestätigt Coachingziele
44,51	TL fordert A auf sich für die gesetzten Ziele Hilfe zu holen, u.a. den Teamassistenten	
45,05	TL gibt A ein Kärtchen, auf dem sie sich einen Hinweis selbst nochmal notieren soll, kündigt nochmals die Kopie an	typisches Abschlusszenario

45,11	TL bedankt sich, A ebenso, TL wiederholt Dank mit Namen der A	
45,32	rascheln, lachen, Forscherin betritt den Raum	lachen = gute Laune = positiver Abschluss

### Inventarisierung C\_02

Beteiligte: TL\_02, A\_06

Aufnahmedatum: 14.11.2014

Auswertung: AV

Zeit	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
0,06	Forscherin verlässt den Raum, verabschiedet sich von TL und A	
0,08	A möchte „loslegen“; TL stimmt zu	
0,18	TL bittet um Getränk, A stimmt mehrfach zu, Getränk wird geöffnet	Gastgeberfunktion, freundliches La- chen
0,47	A lacht, gibt Ablauf des Coachingsprächs bekannt	Starre Formel, Redundanz
0,52	TL lädt nochmals dazu ein zu trinken und zu essen	
1,08	TL kündigt an zunächst ins Entwicklungstagebuch schauen zu wollen, um Foki für das Anhören eines Telefonats zu kennen	Lehrer-Schüler-Verhältnis, abschwä- chende Partikel
1,50	TL und A beginnen gemeinsam zu lesen, A erläutert den ersten Punkt: Identifikation – hat sprachliche Formen verändert	Identifikation, Umsetzen von Schu- lungsvorgaben
2,13	TL bekräftigt diese Änderung, A erläutert nächsten Punkt → Loben von Krankenkassenmitgliedern	
2,20	TL lobt, schließt Thema ab und ordnet es ein bevor neuer Ausschnitt gehört wird, A „jaja“	
3,08	TL weist auf neuen Coachingbogen (Beobachtungsbogen) hin, erklärt Kategorien, relativiert den Punkt „fachliche Kenntnisse“, A bestätigt	Einbindung der Agentin
3,13	TL wiederholt: Bogen bleibt bei A	
3,20	TL fragt „Startklar?“, kündigt damit Abspielen des Ausschnitts an, A bestätigt <i>Aufnahme wird unterbrochen und erst wieder eingeschaltet als A bereits das Ge- hörte kommentiert</i>	
3,47	A erläutert die seltene Namensansprache sei bei ihr bereits kritisiert worden, erläutert, dass dies bei komplizierten Namen schwerfällt und sie nicht stottern möchte, TL kündigt an dazu etwas sagen zu wollen	A positioniert Thema

4,40	TL erklärt, dass komplizierte Namen nicht wiederholt werden brauchen, zeigt Verständnis auch aus persönlicher Erfahrung, A erläutert weitere Erfahrungen: Korrektur durch Kunden, türkische Aussprache durch Kollegen gelernt A erläutert schwierige Namen seien für sie eine Blockade, TL bestätigt	Argumentation Schneller Turnwechsel → sehr gleichberechtigt
4,55	TL schließt ab und fokussiert wieder den Coachingbogen, A kommentiert die Namensnennung nicht aufzuschreiben, TL bestätigt kurz, erläutert weiteres Vorgehen: Einschätzung von A zuerst	Themat. Bearbeitung inkl. Metaebene, starre Vorgaben obwohl Auswertung bereits begonnen hat
5,09	A bewertet den Beginn des Telefons sehr negativ, gibt an mit Kundenfrage zu Beginn überfordert gewesen zu sein, fragt nach Zuständigkeit des Auftraggebers	Selbstkritik
5,30	TL konkretisiert die Nachfrage, A führt weiter aus, dass sie bei Tauchkursen die Zuständigkeit der Krankenkasse nicht kennt	Ausführliche Erläuterung durch A
5,52	TL reformuliert Fall nochmals, kommt auf Arztbesuch um Tauglichkeit für Tauchen festzustellen	Zögerlich, viele Pause, überlegt
6,13	TL beschwichtigt, bestätigt, dass die Reaktion von A im Telefonat in Ordnung war, A bestätigt kurz	Fachliche Frage zum Tauchkurs wird nicht geklärt
6,25	TL bittet nochmals allgemeine Rückmeldungen zum Gespräch, fragt konkret nach Positivem, A hebt Kundenbeteiligung hervor	Implizite Regel erst positiv dann negativ
6,33	A führt positive Eindrücke aus, geht besonders auf den Übergang von Vorstellung zu Anündigung einer Neuigkeit ein und vergleicht mit anderen Erlebnissen, zögert lange um fortzusetzen	A darf Wort behalten, auch über Pausen
7,00	TL fragt ab: Was ist das Ziel unseres Anrufs? A schildert korrekte Antwort, TL bestätigt „genau“; A fährt fort mit Zielvorstellungen und sieht diese im Beispielgespräch bestätigt	Wertschätzung
7,27	TL bestätigt zögerlich, fragt nochmals lehrhaft ab: Was sind ihre größten Stärken? A übernimmt sofort (überlappend), erläutert ihre Geduld und deren Wirkung auf Kunden	Lehrer-Schüler-Komm., Hierarchie
8,08	A erläutert ausführlich wann sie Kunden beruhigen kann und wann nicht, referiert erneut auf den Kunden im Beispielgespräch, TL bestätigt knapp, A schließt mit Witz ab, TL lacht laut	Hierarchie
9,00	TL bittet darum im Tagebuch die Ziele vom letzten Mal zu betrachten, A beginnt	Geschwindigkeit, Routine
9,23		

	sofort mit der Reflexion, lobt die Ziele, die die Coachin beim letzten Mal notieren hatte lassen, überlegt bei „Aufwertung“ und relativiert dieses Ziel: „da gab es gerade nicht viel aufzuwerten“	Lösen von starren Vorgaben
9,40	TL überlegt sehr lange, sucht nach Stelle im Beispielsprach, in die Agentin doch eine Möglichkeit gehabt hätte den Kunden aufzuwerten	Reflexion von Vorgaben
9,51	TL stimmt A schließlich zögerlich zu	
10,00	TL beendet diesen Themenabschnitt, A bestätigt summend	
10,26	TL kündigt ihr eigenes Feedback an [möglicherweise auch nonverbal durch das Hervorziehen der Unterlagen, es ist Rascheln zu hören], weist auf dessen Kürze hin, A bestätigt, dass der Ausschnitt kurz war	Account
10,54	TL spielt Einstieg nochmal [AUFNAHME NOCHMALS UNTERBROCHEN]; gibt den Hinweis für fachliche Korrektheit, dass die Einwilligung zur Aufnahme nach dem Starten der Aufnahme nochmals abgefragt werden muss	Äußerung von Kritik, Fehler
11,37	A kurze Rückfrage „Wiederholung?“, TL erläutert ihre Anweisung, lacht, verweist auf Datenschutzregelung, zeigt Verständnis	begründen
11,44	TL ordnet die Anweisung ein: dieser Punkt soll einfach mit berücksichtigt werden	
12,05	TL geht den weiteren Verlauf des angehörten Telefonats durch, hebt hervor, dass manches sich von allein ergeben habe	Lob?
12,14	TL betont, dass Adresse zusätzlich abgefragt wurde, obwohl dies nicht nötig sei, A unterbricht sofort mit Frage, weist auf ihre Unkenntnis dazu hin	Kritik – Annahme / Nachfrage - Erläuterung
12,31	TL erläutert die Regelung dazu, A bestätigt sofort, TL bietet an Hinweisematerial zu übergeben	
13,04	TL geht weiter zum nächsten Abschnitt des Telefons: Abfrage der Kundenzufriedenheit, lobt den Umgang mit dem Kunden, ebenso Verzicht auf weiteren Rückruf, A bestätigt: „jaja - so is es“ → beidseitige Absicherung / Bestätigung	Lob: ausführlich und konkret
13,13	Weiteres Lob durch TL	belangloser Ton, weggesprochen
13,33	TL weist auf Fehler hin: Akquise nicht erwähnt, A übernimmt turn nach Pause, erläutert, weshalb hier die Kundin nicht gefragt wurde, TL übernimmt sofort „können wir jetzt nicht mehr prüfen“, sieht sofort ein, dass A hier Recht hat	Facebedrohend A wird nicht uneingeschränkt geglaubt, TL macht einen Fehler

13,44	TL beginnt Zusammenfassung zunächst mit Lob zu allen relevanten Standardaufgaben	
14,1	Einziger Hinweis von TL, der wiederholt wird: Datenschutzrichtlinie einhalten, A ergänzt den Hinweis selbst, sagt es sei ihr gar nicht aufgefallen, TL vermutet einen Automatismus	Höflich, distanziert
14,22	Thema wird abgeschlossen und von TL als „sachlich fachlich“ kommentiert, nächster Abschnitt angekündigt: Rhetorik und Serviceorientierung	Fester Ablaufplan / Struktur (wie eine Besprechung?)
15,29	TL greift dazu eigenen Anspruch von A wieder auf und bestätigt den guten Eindruck vom angehörten Telefonat, schildert ausführlich und lachend wie A im Gespräch mit Kunden eine provokante Frage gestellt hatte, TL gibt sich überrascht und lobend	Warum wird Leistung nur an einem Telefonat festgemacht? Emotionalität von TL
15,47	TL greift von A erwähntes Thema auf um hohes Tempo zu kritisieren, A übernimmt sofort und verweist auf den Druck der vielen Entscheider fragen, TL bestätigt „ja ich weiß“	Kritik Verständnis zeigen
15,54	TL bezeichnet Thema als Krux, A bestätigt	
16,19	TL öffnet mit Frage: „was können wir tun?“, stellt positiv heraus, dass Druck für Kunden nicht hörbar war, dass aber A sich nicht gestresst fühlen soll, diese bestätigt	Keine direkte Anweisung
17,12	A zeigt Expertise, verweist beispielhaft auf zwei Gespräche, stellt Bezug zu Seminarinhalten (Kudentypen) her, schließt mit der Feststellung, dass „goldene Mitte“ beim Tempo schwer zu treffen ist, TL bestätigt	A langer turn, Zeit zur Erläuterung. Wertschätzung durch Zeit für Gedanken
17,24	TL lobt die gute Erinnerung an Seminarinhalte, A bestätigt sofort, dass sie dieses Thema besonders interessiert hatte	Lehrer-Schüler-Komm.
18,00	A nimmt nochmals Bezug auf Kunden aus Beispiel, erzählt dann von ähnlichen Kursinhalten aus früherer Schulung in anderem Unternehmen, andere Farbzuordnung, wiederholt nochmals wie typisch dieser eine Kunde war, TL gibt mehrfach Rückmeldesignale	
18,32	TL schließt dieses Beispiel ab: „Den Skeptiker kann man nicht ändern“, A bestätigt zwar sofort anschaulich, trotzdem gibt TL Anweisung, A führt weiteres Beispiel an, TL schließt mit „genau“ ab	Erläutern, anweisen

19,58	TL regt an Formulierungen zu überlegen, die die Gesprächsatmosphäre beruhigen und Gespräche verlangsamen; A wirft ein, dass die Gesprächslänge sich so erhöht und sie verschiedene Verhaltensweisen bereits probiert hat	A kann ihre Kompetenz gut darlegen
21,02	TL reagiert pausenreich, regt an doch verschiedene Rückfragen an den Kunden zu probieren und stellt möglichen Szenario für die Rückfrage zum Erproben von Entspannungskursen vor, A bestätigt, dass sie nicht immer gleich oder „zu geschult“ klingen möchte für die Kunden	Anweisung
21,26	TL hebt nochmals die Bedeutung der Fragen an den Kunden hervor und schließt das Thema auf diese Weise ab, sie blättert in ihren Unterlagen	
22,00	TL liest über 20sek in ihren Unterlagen (Stille, Murmeln), sie beginnt ihre Rückmeldung zum angehörten Gespräch nochmals zusammen zu fassen und beginnt mit „sehr freundlich“	Stark strukturiert, Redundanz?
22,50	TL endet mit Aufforderung, die Gespräche nicht immer gleich, sondern individueller zu gestalten	A reagiert nicht
23,14	TL fragt, was A nun nach dem Gespräch ändern möchte, A gibt Rückfrage an, auch zum Datenschutz	Lehrer-Schüler-Kommunikation
23,50	Zweiter Punkt von A: Fragen stellen um den Kunden mehr einzubinden und das Gespräch zu verlangsamen, lobt Maßnahme als „gute Möglichkeit“	
24,16	TL schlägt vor ins Gespräch noch einmal rein zu hören, A lehnt sofort ab, TL lacht, stattdessen nimmt sie das Entwicklungstagebuch und will den ersten Punkt des letzten Gesprächs abhaken	
24,34	Zweiter Punkt aus Entwicklungstagebuch bleibt offen („Aufwertung“), da er nicht besprochen wurde, TL diktiert das Datum	Lehrer-Schüler-Kommunikation
26,12	TL bittet die Ziele zum angehörten Gespräch zu notieren, A schreibt sofort los, TL gibt Ergänzung, A hakt ein „ich weiß ja, was gemeint ist“, sie führt nochmal aus wie sie die Datenschutz-Frage stellt (Gesprächsaufzeichnung), TL lobt sie	Lesen auch andere die Entwicklungstagebücher? Für wen verfasst?
27,02	TL fordert auf mögliche Fragen zu formulieren, A folgt sofort und gibt Formulierungsvorschläge, die sie notiert	
28,24	Beide formulieren weitere Alternativen, TL diktiert am Ende wieder, A beschreibt ihre Schwierigkeiten Sätze mich „Ich...“ zu beginnen	

29,55	Als nächstes soll A Ziele formulieren, was sie auch tut, TL beginnt mit der Beschreibung eines eskalierten Gesprächs, bei dem der unwillige Kunde gezwungen wurde nicht aufzulegen, A gesteht „das hab ich auch schon gemacht“	Gelungene Problematisierung seitens TL
30,47	TL betont, dass Gespräche beendet werden können wenn die Kunden es wünschen, auch wenn nicht alle Pflichtpunkte abgehakt sind, um das Bild des Kunden vom Anruf positiv zu halten, A bestätigt knapp, es sind Schritte im Hintergrund zu hören	
31,33	A beschreibt ihren Umgang mit Kunden, die nicht telefonieren wollen und endet mit „das ist etwas, das nicht richtig geklärt ist“	Ein neues Problem noch erschlossen
32,49	TL führt aus, wann die letzten Pflichtfragen weggelassen werden dürfen und wann nicht, A äußert sich beruhigt, sie habe ich bei dieser Frage zuletzt nicht wohl gefühlt	
33,08	TL bestätigt nochmals, dass das Weglassen erlaubt ist, warnt aber davor, dass „in großen Schulungen“ plötzlich kein/e Mitarbeiter/in diese Fragen stellt und sich dabei auf sie beruft	Anleiten
33,31	TL erläutert nochmals die individuelle Entscheidung die Pflichtfragen weg zu lassen	
34,01	A nennt Beispiele für abgelenkte Angerufene, wenn ein Fußballspiel im Fernsehen läuft, beide beenden gemeinsam das Thema	
34,53	TL spricht das wichtige Bauchgefühl an, TL nennt eine Beispielformulierung zum Beenden des Gesprächs, die TL dann lobt	Lob für die Arbeit
35,28	TL fährt mit Tagebuch fort und bittet darum die Umsetzung der Ziele zu formulieren, A bestätigt ziele gelangweilt, lehnt Formulierungshilfen / Arbeitsblätter ab	Inhaltlich hohe Redundanz für A?
36,02	A lehnt auch für das zweite Ziel ab bestimmte Maßnahmen für die Umsetzung zu notieren, dankt aber für den „Anstoß im Coaching“ um vergessene Vorgaben in Erinnerung zu rufen	
36,56	TL mutmaßt weshalb Formulierungen mit der Zeit immer gleichförmiger werden, schenkt Mineralwasser ein, A bestätigt	
37,59	TL kündigt an das Tagebuch kopieren zu wollen, sie ermunternd zum Ausprobieren der neuen Phrasen (spielerisch, mit Kollegen), A bestätigt	

39,02	A beschreibt Umsetzung aus ihrer Perspektive, TL lobt	
39,23	TL fordert A auf auch Hilfe in Anspruch zu nehmen, A bestätigt	
40,09	A kommentiert Aufnahmegerät, TL bittet um ein Feedback zum Gespräch, A lobt es und vergleicht mit Früher als Vorgaben wirklich Satz für Satz durchgegangen worden und sie mit der Kritik oft nicht einverstanden war	
40,35	A lobt auch persönlich, TL bedankt sich und kündigt kopieren an, A fragt ob sie noch Zunaschen mitnehmen darf	
41,23	Beide kommentieren Aufnahmegerät, verlassen den Raum, suchen Forscherin	

### Inventarisierung C\_03

Beteiligte: TL\_04, A\_10

Aufnahmedatum: 05.03.2015

Auswertung: AV

Zeit	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
00,13	Forscherin und LPe verlassen Raum, kurze Erinnerung an Anonymisierung	
00,20	namentliche Begrüßung, Hinweis auf Coaching durch TL, A frotzelt zum Lästern	Verweis auf Hinterbühne, Beziehung zwischen beiden vs. institutionalisierte Gesprächsform
00,27	Lachen, TL wiederholt Ankündigung, A bestätigt	Verlegenheit?
00,37	TL gibt Ablauf bekannt, mit Laptop, Versichert sich durch „OK?“, A bestätigt	schematischer Einstieg
00,47	TL verweist ab Aufnahmegerät und kommentiert, dass sie sich nicht weiter damit beschäftigen, fordert A zu Zustimmung auf	TL distanziert sich von Untersuchung als Kontrollmaßnahme, A betont locker
00,56	kurzes Lob durch TL, Frage nach Wohlgefühl an A, LANGE PAUSE, A hakt nach „Ehrlich?“	gezielte Eskalation durch A
1,00	TL bestätigt sehr expressiv, A offenbart Unlust, TL wiederholt, kommentiert mit „das ist aber Schade“	negative Bewertung von A wird respektvoll aufgenommen
1,35	TL erkundigt sich nach Gründen, A nennt dafür interne Gründe und erläutert diese ausführlich und chronologisch, mehrere Bestätigungen durch TL	A scheint die Aufnahmesituation bewusst für Anklage zu verwenden, TL reagiert ruhig
1,51	A erläutert PC-Probleme, die er bereits mehrfach an Leitung weiter gegeben hätte, TL fragt nach Gründen	Versagen des hierarchischen Systems wird angeklagt, TL bleibt professionell
2,26	TL hakt nochmals nach, was Gründe für das Auslassen der technischen Hilfe sein könnten, A klagt Schikane / Mobbing an, TL paraphrasiert den Kern des Problems	eigenliches technisches Problem (Verbindung mit Internet) wird von A erst spät benannt
3,18	A erläutert nochmals die Reaktionen auf seine bisherigen Schilderungen des technischen Problems, mutmaßt zur Sperrung des Netzes, TL beginnt mitzuschreiben	großer Melodieumfang bei A

3,43	TL setzt zu Erklärung an und bricht ab, A erläutert sein Nutzungsverhalten im Internet am Arbeitsplatz, bezieht sich erneut darauf, dass TL und er sich gut kennen	enge Beziehung der beiden ist mehrfach Thema im Gespräch, A verteidigt sich nachdrücklich
4,33	A schildert, wie er angeschimpft wurde während er für Kunden online recherchiert hat, andere Kollegin surft regelmäßig, TL bestätigt, sich an den Vorfall zu erinnern	A grenzt sich umfangreich von den Kollegen ab, er verhalte sich anders und neide niemandem etwas
4,54	A erläutert er habe bereits erfahren, dass ihm Internetseiten gesperrt wurden, er wisse aber nicht warum und von wem und findet dies lächerlich, TL hakt ein mit Vorschlag	A wirkt überheblich, möchte sich nicht einordnen
6,10	TL kündigt an ihm die Gründe zu erläutern, weshalb Google nicht genutzt werden kann, A unterbricht kurz, TL erklärt ausführlich technische Schwierigkeiten mit Vertragsabschluss und die Kommunikation mit Auftraggeber	Begründung durch TL gibt Einblick in interne Abläufe
6,33	Kommentar von A, TL endet Erläuterungen -> Zugriff einzelner Mitarbeiter auf bestimmte Internetseiten wurde tatsächlich beschränkt	expressiver Sprechdruck
7,03	TL gibt A ausdrücklich Recht in Bezug auf dessen Beschwerde, erklärt, dass sie aufgabenbedingt vollen Internetzugriff hat	TL fordert Transparenz, stellt diese auch her -> zeigt außerdem die hohen Anforderungen ihrer Aufgaben
7,07	A bescheiden, TL bestätigt: „das brauchst du nicht“, Unterschiede darf es geben	TL wertet A ab
7,24	TL erläutert weiter die Unterschiede zwischen den Angestellten, weist auf die Befugnisse des Unternehmens hin	TL hier dominanter als zu Beginn
7,35	A betont eigene Informiertheit, sagt nochmals er sei gesperrt und habe dies zu Hause kontrolliert	Konfrontation sehr deutlich
7,49	A sagt er könne zu Hause einen Antrag ausfüllen, dank dem dann IHR (das Call Center) die Provision erhalten	
8,03	TL betont deutlich, dass dies technisch nicht immer funktioniert, weil der Zugriff über einen hausinternen PC erfolgen soll, ansonsten können „Kürzel“ (?) evtl. nicht korrekt eingetragen sein	TL bleibt trotz erhöhter Lautstärke höflich
8,12	A signalisiert zunächst Verständnis „versteh schon“, TL setzt fort WIR (das Call Center) müsse gegenüber dem Auftraggeber garantieren, dass solche Fehler vermieden werden	→ Was genau ist hier gemeint?

8,16	A wiederholt es mache so keinen Spaß	
8,29	TL übernimmt Turn laut und schnell, gibt an, dass sie sich die IT-Probleme notiert habe und dass diese i.E.n. inakzeptabel sind	erneutes Ausschweifen von A erfolgreich vermieden
9,19	A sagt er wisse woran es liege, schildert dann allerdings „Symptome“ des Computers, langsamer Seitenaufbau, u.a. bei Google Maps, erzählt abwertend über Gespräch mit anderem Kollegen, es seien auch Fehlermeldungen angezeigt wurden, von denen er Screenshots angelegt habe, das Anliegen sei an Kollegen weitergegeben wurden, A beteuert er wolle ja nicht dem Kollegen oder TL Vorwürfe machen	Kollege wird als ahnungslos dargestellt
9,47	TL wiederholt sie habe das aufgenommen, nehme es ernst und sehe nicht ein, dass jemand, der gut sei, so in seiner Arbeit behindert werde, A stimmt zu	TL lobt A
9,55	A wehrt ab, es könne auch wurscht sein, er habe aber verstanden, dass es TL nicht egal ist und dass er gelobt wird, stellt aber als Konsequenz der Softwareprobleme dar, dass das Unternehmen sich so seine guten Mitarbeiter kaputt mache, TL bestätigt „genau“	
10,00	TL bestätigt mehrfach, gibt an sie klemme sich dahinter und es sei gut, dass A es nun gesagt habe	TL lobt A
10,06	A sagt es sei dem Unternehmen ja egal, parallel dazu fordert TL auf sowas das nächste Mal schneller zu sagen, TL verneint mehrfach dass der Hinweis egal sei, A „So'n Eindruck halt“	Anweisung von TL
10,10	beide lachen schmunzelnd, TL gibt an sie müsse nur genug Druck aufbauen, beide lachen	Erleichterung für beide? Werden die Abläufe der IT durch Lachen kommentiert? → wirkt sehr vertraut
10,39	A wiederholt nochmals, dass ihn die technischen Probleme nerven, regelmäßig ab 17 Uhr auftreten und beschreibt, dass sie Auswirkungen auf seinen Umgang mit Kund/inn/en haben und er dies selbst als unprofessionell empfindet	
10,50	TL versucht a zu unterbrechen mit „okay“, dieser fährt jedoch fort, sagt, es würde nicht am technischen Time-out liegen	A wirkt dominant
11,08	TL unterbricht, wiederholt, dass sie sich darum kümmern werde, sie schaffe es allerdings nicht heute, gibt ihre Arbeitszeiten an und ab wann sie nächste Woche	

	wieder da ist	
11,12	A gibt zögerlich an er wolle nicht...? die Situation würde ihn aber verleiten, TL bestätigt mehrfach um ihn zu unterbrechen	Gesteht A hier, dass er die Situation mit dem Aufnahmegerät ausgenutzt hat um seine umfangreiche Beschwerde loszuwerden?
11,45	TL wiederholt, dass der Internetzugang benötigt wird und sie sich kümmern, a fordert sich den Stand aus dem Januar ein als alles funktioniert habe, TL verspricht erst Ruhe zu geben wenn sie eine zufriedenstellende Antwort erhalten habe	
12,00	A gibt an er sei ja nicht auf den Mund gefallen und hätte an andere Führungskraft sonst ein Schreiben verfasst und der auf den Schreibtisch geknallt, TL bestätigt, lobt nochmals, dann er nun schon eher auf sie zukommen ist	umgangssprachliche Wortwahl als Zeichen der Vertraulichkeit zwischen den beiden
12,10	TL versucht das Thema abzuschließen „wir lassen es jetzt dabei“, A sagt lachend „ja das dauert ja jetzt auch schon paar Minuten hier“, TL bestätigt A: solche Themen müssen angesprochen werden und benötigen Raum	erneuter Kommentar von A zum Aufnahmegerät
12,15	TL greift Frage vom Anfang nochmals auf: „Abgesehen von der Technik, wie geht's sonst im Projekt?“ → kommunikativer Aspekt der Arbeit, A sagt lächelnd „das macht schon Spaß“, TL lacht laut, ironisch: „na da bin ich ja erleichtert“	wertschätzender Abschluss durch TL
13,17	TL fragt lachend wie es sonst laufe und A bestätigt, dass es ihm sonst Spaß mache, er beginnt anekdotenhaft von seiner Arbeit zu erzählen, u.a. wie er eine Kundin auf eine längere Bearbeitung vertröstet	gemeinsames frotzeln, scherzen, Situation entspannt sich
14,05	A schließt mit einer allgemeinen Feststellung ab, oft schaukle man sich mit den Kunden hoch und komme dann doch zu einer Lösung, die den Kunden gefällt, TL lobt knapp	Beide lachen
14,54	TL fasst die Stärken von A zusammen, fragt nach Selbsteinschätzung, A nennt zwei Aspekte, die zuletzt kritisiert wurden und gibt an sich in beiden verbessert zu haben	
15,17	A ordnet ein: das letzte Gespräch ist bereits gut 4 Monate her, TL räumt Verbesserungspotenzial bei der Geduld ein (wenn Kunden sich oft wiederholen)	
15,55	TL bedankt sich für Selbsteinschätzung und lobt deren Präzision, sie kündigt weiteres Feedback an	Konkretes Lob und starke Gesprächsstrukturierung durch TL

16,52	TL lobt diverse Aspekte am Gesprächsverhalten von A, nennt kurze Beispiele	
17,25	TL führt auch Nachfrage ein Beispiel an, das sie sich notiert hatte	
18,08	A fühlt sich angegriffen, er würde ja nicht aufs Handy schauen beim Telefonieren, aber TL kann abwiegeln	
18,50	A erzählt eine Anekdote davon, wie er das Prinzip Bürgschaft einem Kunden erklärt hat (er schlägt dabei mehrmals hörbar mit der Hand auf den Tisch), TL ergänzt wieder sehr spezifisches Lob	Derbe Wortwahl von A
19,11	TL hebt lobend die „Führung im Gespräch“ hervor, lachend „ich muss ja sogar hier im Gespräch darum kämpfen die Führung zu behalten“, A verneint ruhig	
20,30	Nach einer Pause fährt TL mit zwei Empfehlungen fort, erste bezieht sich auf ein konkretes Beispiel aus einem Gespräch, A solle eine Weiterempfehlung von Kunden stärker loben, A bestätigt knapp	
21,17	Beide formulieren beispielhaft wie ein Lob oder Dank an den Kunden klingen kann, TL bietet Wasser und Schokolade an, A wickelt Schokolade aus	
22,15	A kündigt weitere Empfehlung an, möchte diese anhand einer Aufnahme vom Laptop abspielen, es geht um das Unterbrechen von Kunden am Gesprächsbeginn	
23,30	Aufnahme wird abgespielt [Aufnahmegerät ist währenddessen abgeschaltet], TL fragt konkret weshalb A beim Unterbrechen von „Schiedsstelle“ gegenüber einer Vermieterin spricht, A kann dies nicht begründen	
24,28	TL führt sehr konkret aus, dass die Kundin ihr Problem nicht äußern konnte, sagt er sei gespannt	TL kann A hier gut „in Schranken weisen“ - auf respektvolle, sachliche Art und Weise
25,18	TL spielt zweiten Teil der Aufnahme ab [fehlt], erklärt den schrittweisen Ablauf beim Inbound, A mit kurzen Bestätigungssignalen	Anweisen
26,11	TL fordert nachdrücklich dazu auf, die Kunden am Anfang aussprechen zu lassen, „dafür bist du gut genug“, geht auf die Problematik der vorgefertigten Fälle im Kopf ein	Motivieren
27,15	A erwidert schließlich, dass er ein technisches Problem sehe, der Auftraggeber der Telefonie mache es sich leicht, der Schriftverkehr zum Kunden würde nicht auf Auftrag in der Telefonie passen	

27,56	TL gibt A in der Sache recht, wiederholt jedoch, dass er das Anliegen der Kundin anhören soll, A stimmt zu	
28,54	TL wiederholt noch einmal die Problematik aus dem aufgezeichneten Gespräch, dieses gehe jedoch gut auseinander und wird deshalb nicht zu Ende gehört, sie greift eine Formulierung von A vom Beginn auf: „Aufschaukeln mit Kunden“ am Gesprächsbeginn	TL argumentiert klug, indem sie As Image wahrt
29,38	TL spielt ein weiteres Beispiel ab [fehlt], A gehe zu aggressiv rein, A kontert, das sei ja schon besser geworden, TL spricht lächelnd von den Beispielen, die sie vorab gehört habe	
30,34	TL formuliert zwei klare Aufforderungen an A: selbst beobachten und zurück lehnen, A kontert mit einem Gegenbeispiel, wird umgehend von TL unterbrochen	
31,36	TL fasst knapp zusammen und kommt umgehend zum Tagebucheintrag, A beginnt sofort zu schreiben	
32,28	A spricht zwei Notizen laut aus, TL lobt am Ende knapp	
33,11	TL ergänzt Notizen mit „das merkst du dir einfach“, stellt Verbindung zu As Radiomoderationen her, die dieser aber ablehnt, TL bittet um Abschlussfeedback	Knappes, zügiges Abarbeiten → effizient und angemessen
33,47	A lobt knapp, aber konkret, stellt hohe Bedeutung von Feedback an Mitarbeitende heraus, vor allem in seiner Anfangszeit habe es wenig Lob gegeben	
35,00	TL entschuldigt sich für mangelndes Lob, verweist auf meine Doktorarbeit, die dafür dienen könne auch die Führungskräfte an die Wertschätzung gegenüber den Angestellten zu erinnern, TL weist A an 45 Minuten Coaching in der Software einzutragen, beide verlassen den Raum	Ist das ernst gemeint?

### Inventarisierung C\_04

Beteiligte: TL\_04, A\_11

Aufnahmedatum: 05.03.2015

Auswertung: AV

Zeit	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
0,05	Forscherin und LPe verlassen den Raum, verabschieden sich	
0,46	TL spricht A namentlich an, weist auf Schokolade hin, bedankt sich für Teilnahme, gibt kurzen Rückblick -> Termin von der letzten Woche auf diese verschoben	Teilnahme von A nicht als selbstverständlich -> wertschätzend Rückblick für mich?
1,06	seit letztem Coaching Ziele gesteckt, A ergänzt wiederholt das Gesagte von TL, TL fragt nach dem Ergehen von A	chorisches Sprechen, Zeichen der Vertrautheit
3,36	A sagt es ginge ihr gut, schildert ausführlich, dass die Ziele vom letzten Coaching gut umsetzen kann und positives Feedback von den Kunden erhält, schildert auch einen Fall, bei dem sie von einem Anrufer beleidigt wurde und die Situation souverän meistern konnte, sogar Anerkennung von Kollegen erhielt, TL bestätigt mit „sehr gut“	Kundenperspektive
3,42	A überlegt zögerlich, ob es noch mehr zu berichten gibt, TL bestätigt mit „super, gut“	
4,12	TL gibt zunächst Ausblick: „habe mir das Thema Beleidigung noch notiert“, bewertet dann die Schilderung von A, hebt „sehr guten Blick“ hervor, TL sagt zögerlich sie möchte auch wissen, ob sie alles gut umgesetzt hat, TL fragt nach noch bestehenden Problemen	Bewertung einer persönlichen Reflexion?!?
5,25	A schildert nochmals, dass sie die Ziele gut umsetzen konnte, braucht nur manchmal Erinnerung (woran wird nicht erläutert), droht nur selten „in alte Muster zurückzufallen“, erklärt nochmals stolz ihren Umgang mit der Beleidigung, wird von TL unterbrochen, Thema soll später behandelt werden	unterbrechen -> nicht wertschätzend TL hat offenbar fixen Ablauf im Kopf
5,43	TL kündigt an, dass sie nun gerne ein Feedback geben möchte, nennt Tag und	

	Kundentyp, dessen Anrufe sie gehört hat (3 Telefonat)	
7,08	TL lobt A ausführlich und hebt viele positive Aspekte der Gesprächsführung hervor, A bedankt sich knapp, besonders die Entwicklung seit Januar, das Stellen von Fragen und das „persönliche Einbringen“ werden gelobt, A erläutert kurz wie sie mit technischen Problemen umgeht	klare Feedback-Struktur: erst Positives
7,26	TL beginnt am Aufnahmegerät zu nesteln, beendet As zögerliche Ausführungen mit „OK“; TL überprüft Stecker des Geräts, beide Frauen lesen Anzeige „low/battery“ vor	Ablenkung, gezwungener Themenwechsel, aber auch sofort gemeinsamer Fokus und Hilfsbereitschaft
7,51	TL setzt abrupt wieder ein, betont nochmals, dass A gute Leistung gezeigt hat, kündigt ein Beispiel an, bei dem auch schwierige Frage gestellt wurde	
8,26	TL schildert lächelnd das Beispiel: die Schwester der Lebensgefährtin eines Vertragskunden hatte angerufen, ungewöhnliche Thematik, A hatte sich explizit nach Anruferin erkundigt	warum das Bsp. nicht vorgespielt?
9,36	A schildert wie unsicher sie sich während des Gesprächs war, TL lobt das Verhalten, A erzählt noch Details über den Gesprächsverlauf	wieder einmal scheint TL die Ausführungen von A abkürzen zu wollen
10,37	TL führt Kritikpunkt an: A falle aus professioneller Rolle und flirte mit männlichen Kunden; A reagiert mit lauten Ausrufen, ist schockiert, schildert, dass dies aus Versehen passiert sein müsse, TL fordert nachdrücklich zur Einhaltung „einer Grenze“	UNANGENEHMES THEMA für A, TL geht sachlich und direkt vor, wird in der Wortwahl sehr lehrerhaft, die einzuhaltende Grenze wird nicht erläutert
12,32	TL kündigt ein Beispiel an und erläutert dieses, benennt klar den Punkt, an dem zu sehr geflirtet wurde und ein anderes Verhalten von A nötig gewesen wäre, A ist nach wie vor schockiert, äußert sich entrüstet, hört allerdings ruhig zu und bestätigt mit „mmh“	klar an einem Bsp. erläutert
13,22	A räumt ihr Verständnis ein, TL erklärt klar, warum eine andere Verabschiedung nötig gewesen wäre	TLs Kritik in der Sache hart, aber nicht persönlich vorwurfsvoll
13,53	TL sagt nochmals nachdrücklich, dass wie Wahrung der professionellen Rolle wichtig ist, ermuntert A aber auch locker zu sein, A vermutet das Flirten geschehe unterbewusst, werde von Männern falsch verstanden	

14,11	Abschluss zu letztem Punkt, TL kündigt weiteren Hinweis an	klare Struktur erkennbar, nach Lob kommen nun 2 Kritikpunkte
15,00	TL weist an, dass die Vorteile des telefonischen Vertragsabschlusses stärker betont werden sollen	Anweisung mit Beispielen
15,08	Rückfrage von A zum Bewerben des Angebots für Kunden	
15,59	TL erläutert das Bsp. genauer und gibt konkreten Hinweis zu anderem Verhalten, A signalisiert Verständnis	
16,12	A rechtfertigt sich, sonst verhalte sie sich korrekt, lacht	
16,32	TL wiederholt die Anweisung, Ausnahme: der Kunde will es partout anders, A stimmt zu	Wiederholung von C
16,50	A räumt den Fehler ein, rechtfertigt sich nochmals, TL bestätigt knapp	
17,04	TL erklärt / rechtfertigt „wollte das nur klären“, A räumt nochmals Fehler ein, wird von TL quasi unterbrochen	wird Ermahnung relativiert?
17,10	TL kündigt nächstes Thema an: Beleidigungen, A bestätigt knapp, Hästitation	klare Struktur,
18,09	TL gibt ein dreiteiliges Verfahren bei Beleidigung durch Kunden vor, A bestätigt zwischendurch, wird von TL aufgefordert nicht zu unterbrechen	dominantes Gesprächsverhalten von TL? sehr klare Anweisung, nahezu didaktisch aufbereitet
18,20	A signalisiert Verständnis, erklärt wie sie bei der angesprochenen Beleidigung vorgegangen ist	
18,45	TL hakt ein, erklärt, dass aufgebrachte Kunden nicht mit Sachargumenten zu überzeugen sind, A bestätigt sofort	Kundenperspektive übernommen
19,11	TL spricht „Wolke der Wuthormone“ an, notiert sich, dass diese in einem Extratermin besprochen wird, A umreist kurz was sie bereits darüber weiß	Artikulationsspannung und Stimme von TL werden immer fester
19,21	TL hat Termin notiert, A fasst nochmal zusammen wie sie die Situation erlebt hat, TL hakt ein, dass sie ja eben schildert hat wie der Ablauf war	TL fällt wiederholt ins Wort, lässt As Äußerungen nichtig erscheinen nicht wertschätzend!
19,59	TL warnt streng davor einfach aufzulegen, A möchte dies bestätigen und ihre Mühe schildern, wird aber von TL mehrfach erwidert unterbrochen	TL lässt A wieder nicht aussprechen, erkennt ihr Mühe nicht an

		nicht wertschätzend!
20,13	TL bestätigt und schließt ab, erklärt, dass auch eine Absicherung gegenüber dem Auftraggeber wichtig ist, ruhigerer Ton	
20,29	A fragt, ob ein Vermerk nötig ist, TL bejaht, erklärt Möglichkeiten	
21,07	TL ergänzt, dass diese Belastungen nicht mit ihm genommen werden soll, A hakt ein, dass sie rauchen geht, auch solche Situationen schon gut bewältigt hat, TL ergänzt „dann kommst du zu mir“ und bestätigt As Resilienz, schließt mit „das will ich nicht“	direkte und persönliche Ansage
21,27	A bestätigt kurz den Vorschlag, TL fordert auf ihr zusätzlich noch einen schriftlichen Hinweis zu solchen Ereignissen zu machen	
22,14	TL fasst alles Besprochene zum Thema Beleidigungen zusammen, A bestätigt diese Angaben auch umsetzen zu wollen, wird wieder von TL unterbrochen	Du stehst für die Firma Identität
22,30	A bestätigt, dass teilweise nicht sie, sondern die Firma gemeint ist, TL wiederholt Hinweis, dass A nicht alles von Kunden akzeptieren muss	sehr direkte Anweisung
23,34	A schildert ausführlich, dass nur selten Kunden böse werden und wie sie normalerweise mit garstigen Kunden umgeht, erläutert nochmals, dass der besprochene Fall eine Ausnahme war und dass sie persönliches Interesse hatte ihn weiterzuverfolgen, TL bestätigt knapp	offensichtlich wichtig für A, wird nicht aufgegriffen oder gelobt von TL wenig wertschätzend
23,43	TL schließt die Besprechung um Umgang mit Beleidigungen ab: Du weißt jetzt wie man damit umgehen muss!“, lobt Gespräch, A beginnt lachend von Zielen zu erzählen	infantilisierend, respektlos? Lob unauthentisch Verhandlung Rederecht -> wird von TL nicht abgegeben
25,11	TL fordert A auf Ziele zu notieren, diese lacht weiter, kokettiert mit dem Thema Flirten, TL wiederholt Aufforderung, A schreibt	lachen vs. Ernst
25,21	TL beginnt Geschriebenes laut vorzulesen, A erklärt ihre Notizen, TL bestätigt knapp	Lehrer-Schüler-Situation
25,54	A fragt, ob sie etwas vergessen hat, TL verneint knapp, A liest nochmals alle Punkte vor und kommentiert sie knapp	kein Lob von A für Notizen
26,38	TL fragt nach Meinung von A zu den Punkten, diese bestätigt positiv, beschreibt wie sie zuletzt Aufgaben bewältigt hat und dass sie diese Herausforderung schätzt,	

	TL bestätigt positiv		Wertschätzung
26,53	TL kündigt an jetzt Zeit zum Arbeiten zu geben, erst in ca. 2 Wochen werden diese Ziele überprüft, hebt Länge des Gesprächs hervor und lobt Mühe von A		
27,28	A beschreib nochmals wie sie die Ziele umsetzen wird, TL lobt dies, A hebt nochmals Thema Flirten hervor		
28,06	A beschreibt nochmals Ursachen für das Flirten und erläutert, dass sie auch schon einmal ablehnend reagiert, TL bestätigt knapp		
28,16	TL lobt und bestärkt A, A bedankt sich, TL fordert auf ein Feedback für das Gespräch zu geben		Wertschätzung
28,56	A lobt das Gespräch sehr, hebt besonders hervor, dass sie konkrete und eindeutige Rückmeldungen mit einer genauen Beschreibung der gehörten Kundengespräche erhalten hat		
29,25	A und TL bedanken sich beieinander, TL bittet A eine halbe Stunde Coaching am PC zu erfassen, Bezug auf Kollegen, A nimmt Schokolade mit, lachende Verabschiedung von beiden		

### Inventarisierung ZG\_01

Beteiligte: TL\_01, A\_01

Aufnahmedatum: 14.11.2014

Auswertung: AV

Zeit	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
0,7	Forscherin verlässt Raum, Tn setzen sich	
0,22	Ankündigung durch die TL,	als Handlung der Facewahrung vor mir? „die Auswertung erhalten sie ja jede Woche“
1,03	TL erläutert den Gegenstand des Gesprächs, also die Kennzahlen auf die beide Blicken, A bestätigt mehrfach kurz mit „ja“	da die Erläuterungen der A vertraut erscheinen: Ebenfalls Facewahrung vor mir?
1,27	TL erläutert Verlauf der AHT in den letzten Wochen, Norm der 5:30 wird erstmals genannt, wiederholte knappe Bestätigungen durch A Hinführung zum ersten Gesprächsschwerpunkt	
1,52	hohe AHT der A wird relativiert, -> alle neuen Mitarbeiter seien am Anfang so hoch -> Einordnung der Leistung der A A lacht	
2,48	TL gibt Ausblick auf die anstehenden beiden Schulungen (Modul 2 und 3) und deren Auswirkung auf die AHT AHT wird wieder ansteigen schließt mit „und dann müssen wir aber langsam sehen, dass wir die AHT runter bekommen“	vorsichtiger, zärtlicher Sprechdruck bei der ersten Formulierung einer Ermahnung / Normung
3,36	TL begründet, warum es wichtig ist die AHT auf 5:30 zu bringen: finanzielle Zulage für A Vereinbarung der Firma mit dem Auftraggeber -> „das kriegen wir sonst nicht gezahlt“ A bestätigt mit „ahh“	Topoi der Argumentation: Identifikation mit dem Arbeitgeber Sprechdruck sehr erzählend, einfühlsam, inszeniert ein „wir“-Gefühl
3,58	TL erläutert Vorgaben für den Servicelevel, bei Überschreitung „ist für uns	

	dann quasi schon verloren“ A bestätigt mit „aha“ und „mmh“		
4,21	TL ermuntert vorsichtig zur weiteren Verbesserung der AHT „das werden Sie dann schon sehen“ A erwidert: „das waren jetzt viele Inhalte“, lacht	insgesamt auffallend zärtlich, liebevoller Sprechstil	
4,36	TL spricht eigene Motivation der A an: „Aber das ist ja auch das, was sie wollen?“ A antwortet zögernd, sagt „überfordert, nein eigentlich nicht, aber es ist schon viel“	als zaghafter Einwand der A? -> spricht bislang insgesamt kaum	
4,58	A: „freu mich schon, dass ich da bin.“ TL gibt Einordnung in die eigene Projekterfahrung: von den Projekten, die sie bislang begleitet hat, ist dieses hier eines der umfangreichsten A soll für ihr großes Defizit der AHT beruhigt werden		
5,14	TL führt Beispiel für den schnellen Wandel des Projekts an: eine Mail, die gestern an Kunden versendet wurde A wiederholt: ich finds richtig gut, ja	A versichert auffallend oft, dass es ihr gut in dieser Firma gefällt (evtl. noch auf Probezeit, hofft auf Verbleib in der Firma)	
5,43	weiteres Bsp. von TL für die schnellen Prozesse im Projekt: Fülle an E-Mails nach dem Sommerurlaub, A bestätigt mehrfach mit „mmh“ und „ja“, es ergibt sich eine kurze gefüllte Sprechpause		
6,47	TL gibt Ausblick auf neue Aufgaben (Girokonto ankündigen) nach der nächsten Schulung, die in wenigen Tagen abgeschlossen sein wird A bestätigt diese Angaben mit „mmh OK“	freundschaftlicher Sprachstil, ein beispielhafter Dialog mit dem Kunden wird in Erzählung eingebunden	
7,06	Quote „Opt In“ wird durch TL ausgewertet, Verlauf der letzten Wochen nachvollzogen (gemeinsam auf dem Ausdruck erkennbar)		
7,33	Erhöhung der Opt-In-Quote wird durch TL angemahnt, soll auch zukünftig häufiger angefragt werden A antwortet zögerlich „besser. ja“	Normung / Ermahnung, hier deutlicher als in Bezug auf die AHT, weniger Relativierung	
7,45	Bezug auf Einwandbehandlung; TL „Kunden ja nicht überreden“ A bezieht sich auf Satz, über den sie beim letzten Mal gehört hat, er solle häufiger eingesetzt werden	Bezug zwischen den Auswertungen wird erst durch A hergestellt	

8,13	TL verweist auf Aushang aus der letzten Woche: Opt-In-Zustimmung ist im gesamten Team stark gesunken, gibt 2 mögliche Gründe an es rufen „andere Kunden“ an es wird von den Agents anders gefragt	
9,05	TL fragt nach Variationen in der Abfrage vom Opt-In A erläutert ihre Schwierigkeiten damit, hatte Opt-In zugunsten einer besseren AHT vernachlässigt und um Kunden, die lange in der Warteschleife waren zu schonen A zieht allein den Schluss, sie soll es trotzdem abfragen, TL bestätigt	
9,34	Rückfrage durch TL „Wissen Sie was der Hintergrund ist zum Opt-In“, A kann die Frage beantworten TL sagt „ich kann es wirklich verstehen“, beschreibt mögliche Situation, in der die A bislang auf Opt-In-Abfrage verzichtet hat	
10,09	Gewichtung zwischen den beiden Aufgaben AHT und Opt-In-Abfrage durch die TL: AHT ist für die finanzielle Zulage wichtig, für die Firma ist allerdings immer beides wichtig	Argumentation der TL: Wichtung zwischen persönlichen Vorteilen und der Identifikation mit den Unternehmenszielen
10,56	TL: wenn AHT im gesamten Team gering ist, sinkt leider auch der Servicelevel A nimmt Bezug auf Wichtung (s.o.): hat die AHT nicht forciert um Zulage zu bekommen, sondern damit die Kunden nicht so lange warten müssen	relativ späte Bezugnahme der A auf Aussage der TL Topos des „Wohl des Kundens“ ist bislang nur von Agentin angesprochen worden
11,29	TL zeigt Verständnis berichtet von Telefonat mit Auftraggebern „Jeder Kunde soll die selbe Chance haben die Services in Anspruch zu nehmen.“ A soll Rückrufe auch als Service begreifen	mit dem Servicegedanken nimmt die TL die Sorge der A um das Wohl der Kunden auf
11,58	A erklärt, dass sie die Chancen zur Rückrufabfrage mit anderem Projekt verwechselt hat, sagt explizit, dass sie diese Aufgabe im Hinterkopf behalten wird TL bestätigt mit „mmh“	Ansagen scheinen immer direkter zu werden Verständnis der Normierung wird nicht eingefordert, sondern stets freiwillig von A gegeben

12,25	TL erläutert Zusammenhang zwischen AHT und der Gesamtzahl der Anrufe pro Woche, A bestätigt mit „m-mmh“	
12,42	TL bewertet Gesamtstatistik der A, geht insbesondere auf Minutenzahlen der AHT ein	
13,13	A resümiert über Probleme, lacht viel, TL bestätigt in tiefen (ernsten) Ton mmh-mm, beide sprechen chorisch über positiven Ausblick („wird besser werden“)	Darstellung eigener Defizite durch A
13,31	TL nimmt erneut Bezug auf Kollegen -> A soll sich nicht mit Kollegen vergleichen, die schon länger dabei sind, alle aus ihrer Schulung haben selben Probleme -> Relativierung der Ermahnung	erneut freundschaftlicher, bestärkender Ton (Defizite werden relativiert)
13,49	erneut Ausblick, Wertschätzung des Projekts durch TL, weil es so „Spannend“ sei, A bestätigt nachdrücklich	durch die Bestätigung und Wiederholung des Themas wird die gemeinsame Ansicht betont, die Einigkeit
15,09	A fragt konkret nach den Inhalten der weiteren Schulungen, fällt ins „duzen“: „Wie teilt ihr das auf?“, TL erläutert ausführlich, welche Inhalte folgen und wer für welche Aufgabe geschult wird	erstmalig setzt A mit der Frage einen eigenen Impuls im Gespräch
16,44	A fragt leise / zaghaft nach der Abwicklung von Wertpapiergeschäften von Anrufenden (Inbound), TL erläutert die dazu anfallenden Aufgaben TL ergänzt 2 Gründe, warum Wertpapiergeschäfte besser nicht durch CC-Agenten abgewickelt werden: Auftraggeber möchte es bei sich behalten + „persönliche Bedenken“ zur Komplexität der Aufgabe, A bestätigt am Ende	nachgeschobene Begründung, persönliche Bedenken, begrenzt dadurch die fachliche Kompetenz der Agentinnen
17,00	Frage zum allgemeinen Einfinden im Team durch TL, A antwortet sehr leide und ruhig	Gesprächsabschluss durch TL forciert
18,38	A stellt Frage: Wird sie auch auf Schrift geschult? TL antwortet ruhig und ausführlich, begründet zusätzlich warum nicht alle Agenten Schrift-Schulung erhalten und wie der Bedarf an CRM-Strategien über das Jahr schwankt	erneut ausführliche Begründung durch TL für Vorgehen um Unternehmen, auch das Handeln vom Auftraggeber werden eingebunden „das wollen wir jetzt auch so“
18,52	TL: „Haben sie noch Fragen?“; A verneint, lacht laut	Gesprächsabschluss
19,14	A versichert sich im Aufstehen „ist ja gut, wenn alles in Ordnung ist“ ->	versöhnende Abschlussbemerkung, die die

	bestätigt damit, nicht stark kritisiert worden zu sein TL fordert im Stehen auf das Blatt mit Kennzahlen einzupacken Forscherin betritt Raum	Kritikpunkte relativiert
--	--	--------------------------

## Inventarisierung ZG\_02

Beteiligte: TL\_01, A\_02

Aufnahmedatum: 14.11.2014

Auswertung: AV

Zeit	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
00,08	Forscherin verlässt Raum, Getränke werden geöffnet	
00,34	TL begrüßt A mit Namen, gibt Ausblick auf Inhalte des Gesprächs	wieder sehr ähnliche Eröffnung wie in den anderen Zahlengesprächen
01,17	wichtigste Kennzahl – die AHT - wird durch TL benannt und detailliert erläutert	sehr ähnliche Beschreibung wie in ZG_03, Fossil
01,45	TL beschreibt Verlauf der AHT in den letzten Monaten	selber Verlauf wie in ZG_03
02,18	TL bewertet „nicht weit entfernt vom Ziel“ ohne das Ziel nochmals zu nennen, „es schwankt halt immer“ A verweist darauf, dass seit März die AHT gesunken sei, weiß aber nicht warum es immer noch so hoch ist, lacht, TL spricht lächelnd	sehr vorsichtiger Verweis auf mangelhafte Leistung
03,00	TL fragt A nach möglichen Gründen, ergänzt aber sofort einen Vergleich mit anderen Agents -> hohe AHT anfangs normal, irgendwann schaffen es aber viele sie immer einzuhalten, andere nicht so wie SIE wiederholt abschließend die Frage	Topos: generelle Leistung im Team
04,02	A nennt als Grund ihre „Gesprächsführung“ -> kann Kunden schwer ziel-führend durch das Telefonat leiten, fühlt sich mütterlich den Kunden gegenüber TL bestätigt summend	A spricht sehr leise, zurück genommen, erläutert ihre Schwierigkeiten
04,51	TL betont Verständnis, vergleicht das Gesprächsverhalten der A mit Verkaufberatung im Supermarkt „der Kunde will ein Wasser und sie bieten noch Cola und Fanta mit an“, hebt hervor, dass das Kundenfeedback sehr positiv ausfällt, die Kunden fühlen sich also gut beraten durch diese A	

05,35	ABER: Einhaltung der AHT bringt laut TL zwei Vorteile: persönlich eine finanzielle Zulage und für das Team eine gute Bilanz, die vermeidet, dass das Unternehmen Strafe zahlen muss	selbe Begründung wie in ZG_01, Topos: finanzielle Vorteile, Wohl des Unternehmens und Teams
06,27	ergänzt: „ich weiß, dass Sie die AHT im Hinterkopf haben“ TL öffnet Perspektive aufs ganze Team: generelle Auswirkungen einer langen Wartezeit der Kunden, Verhältnis zwischen AHT und Servicelevel	stärkender Zuspruch an A
07,08	TL führt weiter aus, dass nicht immer alles gelingen kann, es kann Pech mit Kunden geben, A lacht	
07,48	A ordnet ein, sie habe sich nicht heraus reden wollen, sie fordert sich ganz konkret Feedback ein um zu wissen, wo sie noch „abspecken“ könne und habe das bereits bei einer anderen Führungskraft angesprochen	A ist sehr selbstverantwortlich!
08,26	TL bestätigt, dass die Kollegin sich kümmern werde, „Service ist überall“, A lacht	Auf die konkrete Forderung von A wird kaum eingegangen
09,30	TL fährt mit Opt-in und Girokonto fort, beide Zahlen liegen im normalen Bereich, A erklärt sie habe diese Abfragen in der letzten Woche wieder gesteigert	
10,29	TL erklärt Schwankungen der beiden Kennzahlen, A erläutert die Schwankung durch ihre wechselnden Aufgabe (In- und Outbound)	Weshalb werden die Kennzahlen nicht in Abhängigkeit zum telefonierten Projekt erfasst?
11,19	TL stellt nochmals die Bedeutung der Kennzahlen heraus, auch im Vergleich zwischen den Projekten, verweist wieder auf drohende Malus-Zahlung	
12,14	TL formuliert eine eindringliche Aufforderung Opt-in abzufragen und begründet aus B2B- und aus Kundenperspektive	
13,11	TL ergänzt, dass AHT leichter zu beachten sei, A gibt zu, dass sie manchmal die Abfragen vergesse und Opt-in nicht gern nachfrage, weil im Inbound meistens abgelehnt wird	
14,02	TL bittet nochmals darum überhaupt abzufragen, die Zustimmungquote selbst sei nicht so entscheidend	Hauptsache Plan abgearbeitet, inhaltlicher Erfolg zweitrangig
14,40	TL signalisiert Verständnis für strategisches Vorgehen, die Gespräche von A seien im Qualicheck gut, aber es fehle eben oft das Opt-in	

15,02	A fasst in eigenen Worten zusammen, die Kundeninteressen stehen hinter den Firmeninteressen	
15,46	TL beginnt weitere Begründungen anzuführen, der Auftraggeber soll zufrieden sein und er ist es auch, das seien ja nur „kleine Details“	
16,08	Beide schließen (scheinbar lächelnd) ab bis A fragt, ob es sonst noch etwas gäbe, TL fragt darauf, ob A noch Fragen habe	
16,41	Beide bedanken sich und erwähnen ihre nahe Sitzposition, die Rückfragen ermöglicht, sie verlassen den Raum, ein Mineralwasser wird eingeschenkt	

### Inventarisierung ZG\_03

Beteiligte: TL\_01, A\_03

Aufnahmedatum: 14.11.2014

Auswertung: AV

Zeit	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
00,04	Forscherin verlässt Raum	
00,15	Begrüßung der TL „ist ja für sie nichts Neues“, Ausblick auf Vorgehen	sehr ähnlich ZG 01
00,36	TL liest erste Kennzahlen vor	
00,59	Bewertung der niedrigen AHT durch TL „sehr flink“, A: „OK“	A hakt nur sehr resolut und knapp ein
01,29	TL blickt zurück auf Entwicklung der AHT, spricht einen Wendepunkt an, an dem AHT schlagartig sank, A bestätigt „genau“	Abfolge der Sprechhandlungen von TL wirkt sehr starr
01,43	A erläutert, warum es zwischenzeitlich einen Anstieg der AHT gab, TL bestätigt mehrfach mit „ja, ja“	
02,00	TL lobt die kurze AHT, schließt mit „da können Sie sich theoretisch sogar noch ein bisschen mehr Zeit nehmen“	Bewertung unklar: kurze AHT gut oder schlecht?
02,27	TL verweist auf den positiven Effekt auf die Teambilanz, schlechte AHT der neuen Agents werden ausgeglichen, ergänzt lachend „sie sind auch persönlich gut fürs Team“	Topoi: Sorge um Teambilanz wertschätzende Geste
03,09	A hakt ein, bezieht sich auf Hinweis zum länger Zeit lassen, gibt an, dass sie Nacharbeit schon während des Gesprächs erledigt und bietet an das zu ändern TL bestärkt A im aktuellen Verhalten, bestätigt sofort, dass die Gesprächsqualität hier nicht leidet	A von der unklaren Bewertung verunsichert
03,23	A gibt an auch während der Firebounds zu schreiben, TL bestätigt und schließt mit Witz „kann sie ja wahrscheinlich schon im Schlaf“, beide lachen	TL kennt offenbar Gesprächsqualität der A sehr gut
04,12	TL greift Thema Firebounds auf, lobt die regelmäßige Abfrage, ergänzt, dass A jeden sicherlich jeden Kunden anspricht, bei dem die Maske diese	

	Möglichkeit anzeigt A schiebt Entschuldigung ein, „das hatte ich auch auf meinem Zettel stehen“	A ist offenbar einmal auf Fehler hingewiesen worden, den sie hier korrigiert hat, dieser Erfolg wird von TL nicht aufgegriffen
04,25	A verweist darauf, dass diese Option nicht bei vielen Kunden besteht, schließt mit „wunderbar, da freu ich mich“, TL bestätigt mehrfach	
04,49	TL setzt Schwerpunkt: wichtig ist, diesen Firebound anzusprechen warnt für negativen Konsequenzen für das Unternehmen („Strafe zahlen“), sollten zu viele Gespräche ohne die Frage im Quali-Check landen	Topos: Wohl des Unternehmens
05,20	TL setzt als zweitrangig fest, ob Kunden zustimmen oder nicht, A hatte allerdings nur Ablehnungen, soll alternative Formulierungen ausprobieren, A bestätigt mit „mach ich, wunderbar“	eine Begründung für die alternativen Formulierungen ist nicht nötig, A scheint schlechtes Gewissen zu haben
05,35	TL lobt nochmals kurze AHT, finanzielle Zulage ist sicher, A lacht	
06,00	TL fasst nochmal alles zusammen, nur die Erhöhung der Zustimmungquote als Hinweis, „aber da zahlt die Firma ja auch erst mal keine Strafe“ beide versichern sich gegenseitig mehrfach mit „gut, super“	Topos Wohl des Unternehmens
07,02	TL fragt nach offenen Fragen, A spricht die Prio zwischen Opt-In und Girokonto an – weist damit TL auf einen Fehler hin, TL antwortet zögernd, verweist auf andere Projekte, gibt am Ende A Recht, beide enden wieder mit „super“	TL räumt ihren Fehler von vorhin nicht explizit ein
07,16	Abschluss des Gesprächs, TL steht auf und holt AU mit in den Raum	
07,25	TL bietet A an, zu trinken und Snacks mitzunehmen, A nimmt „was Süßes“, fragt bei TL nach wie sie die Abwesenheit am Arbeitsplatz einbuchen soll „Ich mach dann 10 Minuten, weil bis ich wieder oben bin, oder Frau XXX?“	A holt sich Rückversicherung für Einbuchung in Kontrollsystem -> unterwürfig??

A scheint am Anfang harsch, womöglich unsicher. Nimmt aber Hinweis zur Verbesserung gut auf. -> großer Altersunterschied konträr zur Position im Unternehmen.

## Inventarisierung ZG\_04

Beteiligte: TL\_01, A\_04

Aufnahmedatum: 14.11.2014

Auswertung: AV

Zeit	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
0,35	Forscherin verlässt Raum, TL begrüßt A wieder namentlich, dabei lächelnder / freundlicher Stimmklang, erste Kennzahlen des A werden benannt, Entwicklung dargestellt, A bestätigt nur kurz „mmh“	schematische, wiederkehrende Eröffnung
1,03	Entwicklung / Einordnung der AHT durch TL, Fazit: AHT-Zulage im November scheint sicher, A bestätigt wieder nur knapp mit „mmh“	
1,36	TL fasst Verlauf der AHT zusammen, lag lange bei 6 Minuten, erkundigt sich lachend nach „Geheimrezept“ zur Einhaltung der Vorgabe, A bestätigt wiederholt mit „mmh“ und „ja“	TL stellt mit der Frage nach den Mitteln zur Senkung der AHT diese Leistung besonders in den Vordergrund
2,11	A schildert Inhalte aus den Coachings und Seminaren umgesetzt zu haben („auch an Wochenenden“), fügt an, dass er stolz auf seine Leistung ist – TL bestätigt dies „ich auch“	
2,39	TL ordnet Leistung von A in den Kontext anderer Mitarbeiter ein, stellt seinen Weg als Erfolgsgeschichte heraus, „sie haben sich die Zulage wirklich verdient“	„wertschätzendes Verhalten“, Leistung des Einzelnen wird in den Fokus der Interaktion gestellt
3,15	TL erläutert Gründe für die Auszahlung der Zulagen, Firma bekomme jede Telefonminute über 5,30min nicht bezahlt vom Auftraggeber, A bestätigt mit „ja“	Topos: Wohl des Unternehmens
3,27	A fasst zusammen, dass die Mitarbeiter, die unter der AHT-Vorgabe liegen, die anderen mit ausgleichen, TL bestätigt mit „so isses“	A im Topos „Zusammengehörigkeit im Team“, Achtung -> es wird nicht unmittelbar argumentiert
4,12	TL erläutert Zusammenhang zwischen Schulungen und schwankender AHT, nimmt wiederholt Bezug auf die Entwicklung dieses A, bei dem die Schwankungen ebenfalls erkennbar waren, A bestätigt wiederholt mit „ja“ „mmh“	
4,40	A ergänzt ein persönliches Erlebnis aus Arbeitsalltag: mehrere Gespräche mit 30	

	und 20min Dauer geführt, hat selbst nichtmehr an Einhaltung der AHT geglaubt, war davon überrascht, TL bestätigt mehrfach mit „ja“	TL deutlich bemüht, die Überraschung des A anzuerkennen
5,01	TL ordnet Erlebnis des A ein: wenige kurze Gesprächs reichen schon aus um 2 lange wieder auszugleichen, A bestätigt mit „ja“	A nun deutlich aktiver im Gespräch als zu Beginn
6,03	TL beginnt Thema Firebounds, nennt Kennzahlen, bewertet diese positiv und weist auf eingeschränkte Auswertung hin, da nicht aus den Zahlen hervorgeht bei welchen Kunden welcher Firebound zur Verfügung stand, A telefoniert außerdem für ein weiteres Bankprodukt, A nimmt darauf Bezug	
6,52	TL erläutert einen vor wenigen Tagen ausgegeben Zettel -> Zustimmung zum Rückruf ist stark zurückgegangen im Vergleich zum Sommer, Auftraggeber fragt nach Gründen, lt. TL kommen 2 in Frage: Kunden haben andere Bedürfnisse oder die Art zu Fragen von Seiten der Agenten hat sich geändert, erkundigt sich bei A nach dessen Meinung zum Thema	Bewältigung eines teaminternen Problems wird mit A besprochen -> hebt Kompetenz des Einzelnen hervor
7,38	A hält beide Gründe für relevant, bringt Beispiele für „andere Kunden“, TL bestätigt mit „mmh“, „ja“	Erläuterungen des A werden von TL ernst genommen
8,08	TL fasst Verlauf der Zustimmungquote bei diesem A zusammen, Fazit: nur geringe Abweichung zum Sommer, ermuntert ihn Formulierungen in der Abfrage zu ändern, A bestätigt mit „mmh“	
8,39	TL ermuntert weiter, es sei nur ein Versuch, „schlechter könne es nicht werden“, hebt bisherige Leistung noch mal hervor auch im Vergleich zu anderen „Mitarbeitern oder Kollegen“, A „mmh“ und „jaja“	obwohl der A keine Einwände formuliert hat, beginnt TL die Aufforderung zu rechtfertigen
8,45	Verständnis-Rückfrage des A „in meine eigene Formulierung bringe“, TL bestätigt	
9,36	TL begründet ihre Aufforderung: wiederholte Formulierungen können stereotyp klingen und damit wenig ansprechend für Kunden, Variation sei in Formulierung, Aussprache und Akzentuierung sinnvoll, A bestätigt „einfach mal versuchen“, TL „passiert ja nix“ es folgt längere Pause	zur Änderung der Formulierung wird nicht die aktuelle Variante erfragt, auch nicht auf Coaching Bezug genommen,

			A bleibt mit der Umsetzung der Aufforderung allein
9,48	TL fasst nochmals wichtigsten Kennzahlen zusammen, schätzt alle positiv ein „gute Woche gehabt“		
10,03	A ergänzt, dass auch die Vorwoche ähnlich verlaufen sei, schlechtere Zahlen lägen schon eine Weile zurück		
10,23	TL gibt globale Einschätzung: es sei doch jede Woche anders, jeder Tag und jeder Anruf, A bestätigt zunächst		
10,38	A ergänzt, oft schon nach erstem Satz des Anrufers zu wissen was der wolle, TL bestätigt, dass durch diese Erfahrung die AHT sinke		gemeinsamer Gesprächsausklang, viele Pausen
11,29	A wendet ein, dass manche Agenten die AHT nie schaffen, TL hebt weiterhin die Besonderheiten der CC-Tätigkeit hervor – manche Kunden brauchen viel Zeit und Aufmerksamkeit, letzte Woche habe dieser A mit über 300 Menschen telefoniert, was in „normalen Bürojob“ nicht möglich sei		sehr globale Einschätzung der TL, der Beruf des CC-A wird überhöht
11,40	TL fragt nach weiteren Fragen, A hakt nach Zusammenfassung nach -> nur das eine ändern und alles andere ist OK?		Verständnisfrage nach expliziter Aufforderung
12,01	TL bedankt sich, steht auf, bietet A an etwas zu trinken mit zu nehmen (Antwort nicht zu hören), AU kommt herein und schaltet Gerät aus		

## Inventarisierung ZG\_05

Beteiligte: TL\_03, A\_07

Aufnahmedatum: 04.03.2015

Auswertung: AV

Zeit	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
0,10	Forscherin und LPe verlassen Raum	
0,27	TL bedankt sich für Teilnahme der A, gibt Ziel an „ wir wolln uns mal die Zahlen anschauen“, wechselt dann aber explizit das Thema und fragt nach Gesundheit des Hundes von A	interessante und im Vorgespräch angekündigte Eröffnung
2,46	A beschreibt ausführlich die Krankengeschichte der Hündin, TL streut Bemerkung zum eigenen Hund ein	persönliche Verbundenheit wird einander (und mir?) vermittelt
3,03	TL erkundigt sich nochmals nach Besserung bei Hündin, A erklärt, TL erwidert, dass Sorgen normal sind	
3,17	A erzählt weiter von den üblichen Wegen mit der Hündin, gemeinsames lachen, TL wiegelt ab	
3,21	TL bricht Gesprächsthema ab, „das war mir einfach noch mal wichtig“, A bestätigt mehrfach mit „jaja“	wertschätzend -> privaten Ereignissen wird explizit Raum gegeben
3,39	TL kündigt Beschäftigung mit den Zahlen an, hat auch die Richtwerte mitgebracht, „die kennst du“, Zettel werden in den Fokus genommen	
4,01	TL bewertet Aufwand: „da hattest du ja ganz schön zu tun“ und erkundigt sich nach dem Gefallen der Kampagne	Gefallensurteil vor dem Abgleich der Zahlen -> Wertschätzung
4,13	A erläutert, dass es ihr gefällt und an eine andere Kampagne erinnert	
4,34	TL bestätigt, hebt Abwechslung hervor, nimmt Zahlenwerte zur Hand, hebt Arbeitszeit sowie Login und -out-Verhalten hervor, ebenso Nacharbeit	
5,36	TL erläutert, dass Verzögerung in der Maskendarstellung zwar während der Nacharbeit für die Agents aufgetreten sind, aber niemals als Nacharbeitszeit gezählt wurden, A gibt an, wie lästig sie diese Störung empfand, TL fährt mit weiteren Zahlen fort – Servicerückruf ebenfalls in Ordnung,	ausführliche Erläuterungen - wertschätzend Rahmung, Relativierung der Arbeitsziele

	Abweichungen möglich und nicht schlimm, Weiterverbindungen werden eingerechnet	
6,20	A erläutert, dass sie oft Telefonnummern recherchieren muss, TL beruhigt sie, „hakt“ weitere Punkte ab, Anrufdauer soll variieren	
7,26	TL fokussiert Kundenorientierung, „wir haben es mit Menschen zu tun“, Gesprächsdauer sei daher nicht so wichtig, stattdessen kann mit schneller Nacharbeit genug Zeit heraus gearbeitet werden um bei viel redenden Kunden entspannt zu bleiben, erläutert mehrere Beispiele	Identifikation
7,50	TL erläutert „Kleine Pause“, gibt nochmals gesetzliche Regelung zur Pausengestaltung an, Zeiten sind völlig in Ordnung	Motivation
8,44	TL spricht zu Pausen als „Teammeeting“, diese wurden immer korrekt verwendet, leider einmal aus Versehen auf „große Pause“ geklickt, A reagiert verwundert, nochmals Erläuterung zu Pausenzeiten	Facework für mich??
9,00	TL spricht zu „Fachfragen“, scheinbar nicht verwendet, gibt üblichen Ablauf im Team an, A bestätigt knapp und gelassen	Mahnung
10,09	TL spricht zu An- und Abmeldepause, spricht auch aufgefallenes falsches Verhalten an und verweist auf technische Probleme, nennt die Daten, die für die An- und Abmeldung normal sind, A bestätigt staunend	A vervollständigt TLs Sätze -> hohe Vertraulichkeit
10,47	A fragt nach zeitigerem Beginn, TL hakt sofort ein „Tu das nicht“, erklärt, dass zu frühes Einloggen den Dialer zu langsam arbeiten lässt, verweist aber auch darauf, dass sich das bei ihren Zahlen nicht abzeichnet	Ermahnung
11,12	TL weist auf abwechslungsreiche Aufgaben hin, A sagt, dass sie sich dadurch sehr gefordert fühle, jedes Mal gelten andere Angaben, aber dadurch sei sie aktiv, TL bestätigt, wie gut das ist	
11,26	TL lobt weiter, gibt neues Projekt (Inbound) in Ausblick, dass sich ohne die Maskenverzögerung sicher gut bearbeiten lässt, schließt mit Lob, A bestätigt knapp	
11,32	TL lobt nochmals ausdrücklich und ermuntert zu Fragen	loben = wertschätzen
12,57	A holt zu einer Frage aus, berichtet von Kolleginnen, eine sei am Telefon als Arschloch bezeichnet wurden, will wissen, wie mir solchen Situationen	

	umgegangen werden soll, TL weicht aus, A schlägt sofort vor, dass hier ein Kurs von der Personalentwicklung nötig sei, TL lobt dies, räumt dann ein, dass nach einem freundlichen Hinweis aufgelegt werden darf	Umgang mit der Thematik anders als im Coaching
13,25	TL will sich bereits lobend verabschieden, A unterbricht und legt noch eine Frage nach, will wissen, warum sich der Auftraggeber nicht mehr ins Team einbringt, erzählt von Berichten anderer Mitglieder, TL wiegelt ab, will es weiter geben	Identifikation mit Krankenkasse
14,06	TL setzt nochmals zur Verabschiedung an, lobt wiederholt, A greift das nicht auf, fragt stattdessen nach Uhrzeit, räumt Sachen zusammen, beide stehen auf, TL fordert nochmals zu Fragen auf, verlassen gemeinsam den Raum, A fragt noch wer denn als nächstes kommt	standardisiertes Lob von A erkannt?

## Inventarisierung ZG\_06

Beteiligte: TL\_03, A\_08

Aufnahmedatum: 04.03.2015

Auswertung: AV

Zeit	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
0,07	Forscherin und LPe verlassen Raum	
1,05	TL bedankt sich für Teilnahme des A, erkundigt sich nach seinen Enkelkindern, dieser antwortet, anschliessens Gespräch übers Auto	Wiederholt den persönlichen Einstieg aus dem letzten Zahlengespräch → wirkt konstruiert
1,43	TL lacht, A führt weiter zum neuen Auto aus, knappe Ergänzungen und Rechtfertigung zur Frage von TL	TL versucht das persönliche Gespräch rasch wieder zu beenden
2,05	Gespräch zur Familiensituation, Abschluss von TL „gut, mach mir uns an die Zahlen ran“	A nimmt Übergang gut auf
3,05	TL beginnt mit den Soll-Zahlen und der Dokumentation eigener Ziele, schiebt dann aber offene Frage ein, wie dem A das Projekt gefalle, dieser antwortet positiv, TL gleicht mit den übrigen Antworten aus dem Team ab	Offene Frage - wertschätzend
4,37	TL beginnt die Kennzahlen durchzugehen, spricht dabei die Softwareprobleme an („Maskenverzögerung“) und nimmt einen möglichen Einwand des A voraus, indem sie erklärt, dass diese Probleme keinen Einfluss auf die erfasste Nacharbeitungszeit haben	Rechtfertigt sich für technische Probleme und nimmt Auswirkungen auf die „Kontrollverfahren“ bei den Agenten voraus
5,18	TL lobt die schnelle Nachbearbeitung, „sie rasen durch die Maske“, Abweichungen werden eingeordnet, es darauf hingewiesen, dass es keine exakte Vorgabe für die Gesprächslänge gibt	A scheint sehr routiniert zu sein, wirkt nicht überrascht
5,56	TL erläutert, weshalb Gespräche unterschiedlich lang sind, weil die Bedürfnisse der Kunden individuell sind, A reagiert nur sehr knapp	Scheinbar hohe Redundanz für A, die UI wird präsentiert
6,46	TL führt weiter zum Ziel des Telefonats aus, „dass der Angerufene sagt: wow“, weist darauf hin, dass die schnelle Nacharbeit die langen Telefonate ausgleicht	Sehr ausführliche, anlasslose Erläuterung

7,05	A erzählt, dass die Gespräche sich vor allem verlängern wenn jüngere Familienmitglieder angerufen werden sollen, es entstehen dann bis anderthalb Minuten Wartezeit am Telefon bis derjenige dran ist	A kann sich mit echter Herausforderung aus dem Arbeitsalltag beteiligen
7,28	A wiederholt die Beschreibung seines Problems, TL erklärt, dass die Gesprächslänge nicht standardisiert sein soll	A erhält ausreichend Zeit → Wertschätzung
7,57	TL greift Abläufe beim Ausfüllen der Nachbearbeitung auf und lobt nochmals „sie sind der Vorreiter hier“	
8,36	A nimmt das Lob dankend an „das freut mich“; TL geht anschliessend die Kennzahlen weiter durch und lobt besonders die Einhaltung der Pausenzeit, wofür A sich erneut bedankt. Bei der Eintragung „grosse Pause“ wird ein Fehler festgestellt.	Es ist gelungen einem routiniertem Mitarbeiter ein ehrliches Kompliment zu machen – wertschätzend.
8,53	TL vermutet leise „da sind sie eher gegangen“; A bestätigt das, somit ist die Situation aufgeklärt, TL schliesst nochmal mit einem Lob ab	
9,55	TL erklärt ausführlich den Punkt „Fachfrage“, den A bisher nicht genutzt hatte, regt ihn dazu an, dort einzutragen, wenn er Fragen hat	Freundlich formulierte Aufforderung
10,36	TL gibt Erläuterung zu den technischen Problemen bei der An- und Abmeldepause (vgl. ZG 05), A hat hier nichts falsch gemacht	
12,20	A erklärt wie er sich bei Schichtbeginn anmeldet, TL hakt ein „gut dass wir darüber sprechen“ und korrigiert seinen Fehler, erneut (wie in ZG 05) veranschlicht sie den Dialer und erklärt warum das aktuelle Verhalten zu Abweichungen in den Bearbeitungszeiten führt	Korrektur viel ruhiger und sachlicher als im Gespräch ZG 05
12,53	A stellt eine Nachfrage zum Abmelden am Abend, TL erklärt und lobt abschliessend mit „da sind sie ja der Profi“	Aufwertung des Agenten
13,40	A schliesst ab, dass er sich daran halten werde, TL lobt erneut „da kann ich mich auf sie verlassen“, sie verspricht sich, beide lachen	Erneut aufwertend und lobend
14,07	TL bedankt sich für das Gespräch und für die „guten Zahlen“, fragt nach offenen Fragen, A schliesst knapp mit „bitte bitte“	
14,23	Beide gehen hinaus, unverständlich	

### Inventarisierung ZG\_07

Beteiligte: TL\_03, A\_09

Aufnahmedatum: 04.03.2015

Auswertung: AV

Zeit	Geschehen	Fragen / Ideen / Begriffe
00,19	Nachdem Forscherin den Raum verlassen hat, bedankt sich die TL für die Teilnahme von A	
1,05	TL erkundigt sich nach dem Befinden des Hundes, A beginnt von der Wundversorgung und Tierarztbesuchen zu erzählen	Typischer Einstieg dieser Teamleiterin
1,36	TL fragt nochmals zum Namen des Tierarztes nach, A gibt Auskunft, ist froh, dass sie nicht für verrückt gehalten wird wegen der Sorge um ihren Hund	
1,58	Beide frotzeln gemeinsam über die Vorteile von Haustieren, lachen, wird beendet durch die direkte Ansprache von TL an A „ich hab jetzt a mol die Auswertung“	
2,55	TL beginnt mit kurzem Rückblick auf die letzten Wechsel zwischen den Projekten, eines war zuletzt „ausgetröpfelt“, A hatte daraufhin auch mit spanischen Verlagskunden telefoniert, A scherzt über ihren Wechsel „weil sie schlecht war“, TL wehrt vehement ab	
3,24	Beide sprechen über die Kollegen, die Türkisch und Russisch telefonieren, TL schließt nächstes Thema mit der Frage an: „gut, was haben wir denn alles telefoniert?“	Strukturiert durch TL
4,01	TL beantwortet die Frage selbst, A ergänzt Inbound, Maskenverzögerungen werden kurz angesprochen	
5,02	A berichtet von ihren Erfahrungen mit den Verzögerungen, TL verteidigt den Dialer zunächst (Personifizierung), gibt dann allerdings zu, dass das schwierig für A sein muss, sie fragt A „macht das Spaß?“, diese bejaht	Wiederkehrende Personifizierung
5,47	A beschreibt kurz ihre Erlebnisse, TL lobt, fährt mit den Kennzahlen zur	

	Telefonie fort	
6,51	TL fährt mit dem Thema Nacharbeit fort, Ziel ist eine Nacharbeitszeit von 10% der Telefonzeit, sie verweist auf Arbeitsblatt, schildert eine Beobachtung bei A, diese reagiert lachend	
7,33	TL fordert A auf schon während der Gespräche mit der Nacharbeit zu beginnen	Anleitung, ruhig und klar
8,35	TL begründet umfangreich, weshalb die Vorgaben einer starren Bearbeitungszeit weniger wichtig werden, stattdessen steht die Haltearbeit mit dem Kunden im Vordergrund, erklärt auch die Arbeit der Teamleiterinnen mit den hier geführten Zahlengesprächen	Vorderbühne - Hinterbühne
9,29	TL fährt mit den Zwängen der Wirtschaftlichkeit fort, sie schildert nochmals wie konzentriert A beim Telefonieren aussieht, diese lacht wieder	Umfangreiche Begründung zum Verkürzen der Nacharbeit
10,29	L erläutert, dass sich bei der 10%-Vorgabe um einen Erfahrungswert handelt, der sich wirtschaftlich begründet, sie motiviert A es schaffen zu können, diese bedankt sich und bestätigt, die Nacharbeit schon während der Telefonate beginnen zu wollen	
11,23	TL motiviert mit „schaffen wir zusammen“, sie entwirft ein Beispielszenario zum schnellen Wechsel zwischen einem Standardgespräch und einer anschließenden Wiedervorlage mit einem spanischsprachigen Kunden, für den A dann mehr Zeit hätte	
12,16	A bestätigt, dass sie für die ausländischen Kunden mehr Zeit braucht, die freuen sich aber auch besonders, TL hebt die Vorteile der Kunden im aktuellen Projekt hervor	
13,02	TL führt weiter Vorteile einer „flotten“ Nacharbeit aus, das mache das Telefonieren entspannter	Sehr klare Anweisung
14,04	TL fährt mit den übrigen Kennzahlen fort, u.a. kleine und große Pause sowie Fachfrage	
14,44	TL erzählt beispielhaft, dass Teamleiter sich auch zu den Inhalten und ggf. Schulungsbedarf bei Fachfragen erkundigen, dafür müssen diese aber korrekt in die Software-Maske eingetragen werden	

15,33	Nächster Punkt ist die An- und Abmeldepause, sie war an einem Tag falsch eingetragen. A fragt dazu nach. TL kündigt lachend ihre Erläuterung an	
16,28	TL erklärt den technischen Hintergrund zur falsch eingetragenen Pause, A bekundet Bedauern mit „oje“	
17,01	Beide betrachten nochmals die Zahlen der großen Pause, an dem Tag, für den sie falsch eingetragen wurde. A erkundigt sich nach Häufigkeit und vermutet ihr Alter als Ursache, TL erwidert „sie sind nicht alt“	
17,46	TL schließt das Thema der menschlichen und technischen Ursachen für falsch eingetragene Pausen ab, fordert A auf bei Auffälligkeiten direkt die Teamleiter anzusprechen	
18,17	TL ergänzt, dass sie die Zahlen ja regelmäßig ausgibt, A gibt zu auf das Eintragen der Pausen dabei noch nicht geachtet zu haben, sondern immer nur auf die Nacharbeit, TL fragt schließlich „Was nehme ich mit?“, A antwortet „Die Nacharbeit.“	Lehrerin-Schülerin-Kommunikation
19,04	A vermutet sie säße träge am Telefon, TL widerspricht sofort, aber manche Kunden seien eben so fesselnd, dass A offensichtlich die gleichzeitige Nacharbeit beim Telefonieren vergesse, TL verweist darauf, dass die Zeilmarke von unter 10% ja auch schon erreicht wurde	
19,53	TL fordert abschließend dazu auf nur am Ende der Schicht in die Leistungsübersicht zu schauen, wenn die Daten dort fast komplett sind, A gesteht dort viel öfter rein zu sehen, TL erklärt weshalb das nichts bringt	Klare Anweisung
20,35	TL fordert zur täglichen Kontrolle und eigenen Notizen zur Motivation aus, A bejaht	
21,02	TL fragt, ob es offene Fragen gibt, A nennt „wie ich das halt schaffen soll“, TL ergänzt sofort „das schaffen wir, holen sie sich einen Teamassistenten“	A kommt kaum zu Wort
21,43	A unterbricht schließlich TL, dass sie sich manchmal einfach selbst motivieren müsse, TL bestätigt und bedankt sich	
21,58	A bedankt sich ausdrücklich, fragt ob sie ein Arbeitsblatt mitnehmen darf, TL bejaht, im Weiteren fragt A, ob TL heute noch viele Gespräche habe, TL verneint	

27,00	Beide haben den Raum verlassen, schließlich wird das Gerät von LPe ausgeschaltet	
-------	--	--

