

> CRM-Monatsbrief | Oktober 2006

Michael Kolbenschlager

Interview mit Arno Fischbacher: Bedeutung der Stimme am Beschwerdetelefon

Gesprächspartner	Michael Kolbenschlager, Rödl & Partner, im Gespräch mit Arno Fischbacher, Trainer für Stimme, Sprach- und Medien-Kommunikation, Vorstand und Inhaber der Plattform www.stimme.at
Abstract	Stimme und Sprechweise wirken unbewusst, aber machtvoll. Dies gilt in besonderem Maße für den telefonischen Kundenkontakt. Emotionale und heikle Situationen verlangen gerade Mitarbeitern am Beschwerdetelefon im Stimmausdruck besondere Qualitäten ab. Arno Fischbacher erklärt im Interview mit Rödl & Partner, wie die eigene Stimme optimal genutzt und gezielt trainiert werden kann.
Stichworte	Stimme Kommunikation Beschwerdetelefon Stimmtraining

"Im richtigen Ton kann man alles sagen, im falschen nichts. Das heikle daran ist, den richtigen zu finden." (George Bernhard Shaw)

Gerade Mitarbeiter, die Kundenbeschwerden entgegennehmen, müssen immer wieder den richtigen Ton treffen und mit „Verstimmungen“ ihrer Ansprechpartner, aber auch ihren eigenen, umzugehen wissen.

Deshalb widmet sich der heutige Monatsbrief nicht Märkten oder Maschinen, sondern dem Menschen – und seinem ureigensten Ausdrucksinstrument, der Stimme. Unser Gesprächspartner, der Stimm- und Kommunikationstrainer Arno Fischbacher, beschreibt konkrete Ansätze des Stimm- und Kommunikationstrainings, berichtet über Erfahrungen von Teilnehmern und Auftraggebern und stellt relevante Forschungsergebnisse vor.

1 Fachgespräch mit Arno Fischbacher

R&P: *Herr Fischbacher, wie beeinflusst Stimme die persönliche Wirkung eines Menschen?*

Fischbacher: Die Stimme ist ein Schlüsselreiz in der Kommunikation. Sie signalisiert, ob wir meinen, was wir sagen. Ihr Ton lässt hören, ob wir zu unserem Anliegen stehen. Stimme und Sprechweise sind Gradmesser unserer Authentizität. Stimme wirkt machtvoll unbewusst.

Was sich am Telefon besonders dramatisch auswirkt: Die Stimme verrät die inneren Regungen. Die Mitarbeiter können Ihre Worte noch so sorgfältig und erstklassig wählen, wenn sie nicht den richtigen Ton treffen, erzielen sie nicht die gewünschte Wirkung. Wenn sie aber gelernt haben, mit Ihrer „Tonalität“ zu überzeugen, nutzen sie die unbewusste Macht Ihres Ausdrucks optimal.

38% der persönlichen Wirkung werden vom „tone of voice“ bestimmt, zeigte 1982 Albert Mehrabian in seiner weltberühmten Studie. Noch drastischer zeigt eine neuere amerikanische Studie die machtvolle Wirkung der Stimme. Auftraggeber war eine US-amerikanische Versicherung. Das Ziel war, die Risiken von Schadenersatzprozessen gegen Ärzte vor dem Abschluss von Rechtsschutzversicherungen abzuschätzen. Nalini Ambady, Psychologin an der Harvard University, entnahm Erstgesprächen zwischen Ärzten und Patienten wahllos jeweils zwei 10-Sekunden-Ausschnitte, auf denen die Stimme des Arztes zu hören war. Pro Arzt verwendete sie Gesprächsschnipsel aus zwei Patientengesprächen, ergibt 40 Sekunden Ton pro Arzt. Aus dieser Aufnahme wurden die Höhen so ausgefiltert, dass der Text unverständlich, aber die Sprechmelodie und der Stimmklang „nackt“ hörbar waren. Was blieb, waren die Intonation, die Geschwindigkeit, die Klangfarbe. Und nun hat Nalini Ambady diese 40

Sekunden „nackte Stimme“ einer Jury vorgespielt und diese Jury hat das, was sie gehört hat, beurteilt. Das Ergebnis war eine signifikante Korrelation zwischen der Jury-Bewertung der 40-Sekunden-Stimmklangschnipsel und dem Prozessrisiko des betreffenden Arztes.

Stimme wirkt also blitzschnell, ohne Filter, unbewusst.

Damit war klar, Stimme gestaltet die Beziehung, denn sie vermittelt Wertschätzung, Neugierde, Anteilnahme, Wärme - oder das Gegenteil. Schon der Stimmklang und die Sprechweise entscheiden: gibt es einen Prozess oder gibt es einen glücklichen Kunden, der sagt: „Es ist alles in Ordnung“.

Die Gehirnforschung zeigt uns heute, wie das funktioniert. Das Zauberwort heißt „Spiegelneuronen“. Sicher haben Sie die Arbeitsweise dieser speziellen Gehirnbausteine schon oft im Alltag beobachtet. Ein Mensch lächelt dem anderen zu und dieser lächelt „intuitiv“ zurück, „spiegelt“ also das Verhalten. Auf solche Reflexe sind die Macht der Stimme, die Macht der persönlichen Wirkung zurückzuführen. Der Volksmund hat es immer schon gewusst: „So wie es in den Wald hineintönt, so schallt es heraus“, heißt es weise.

Heute zeigt ein neuer Forschungszweig, die Musikwirkungsforschung, wie Stimme wirkt. Sie beeinflusst in Sekundenbruchteilen massiv Herzschlag und Kreislauf, Atemfrequenz und Atemqualität, Hautwiderstand (Schweiß), innere Rhythmen wie Lidschlag, Gehirnpulse u.a. (Zeitwahrnehmung), Muskeltonus (Anspannung, Verspannung oder Gelöstheit).

Der Gesprächspartner wird beeinflusst, noch bevor im Gehirn die Worte erkannt und verarbeitet wurden.

R&P: *Genervte und fordernde Anrufer sind für Mitarbeiter im Beschwerdemanagement keine Seltenheit. Wie hilft ein bewusster Umgang mit Stimme dabei, sich auf schwierige Gesprächssituationen einzustellen?*

Fischbacher: Die größte Herausforderung, das sagen übereinstimmend alle meine Trainingsteilnehmer, ist der Umgang mit Wut, Zorn, Gehässigkeit und persönlichen Angriffen am Beschwerdetelefon. Ich bezeichne deshalb die Arbeit am Beschwerdetelefon gern als „Königsdisziplin“: Hier sind Kommunikations-Sportler gefragt. Denn auch Agents sind selbst Konsumenten und identifizieren sich oft unbewusst mit den Anrufern. Das macht die Aufgabe doppelt schwer.

Dabei können in vielen Fällen rein sachlich gesehen die Forderungen der Anrufer nicht erfüllt werden. Nicht selten folgen unterschwellige bis offene Drohungen mit dem Wechsel der Marke, oder gar mit einer Veröffentlichung in der Presse.

Die Kernfragen des Beschwerdegesprächs sind somit:

- Wie halte ich trotz der Beschwerde die Beziehung zum Kunden?
- Wie verwandle ich Ärger in Zustimmung?
- Wie lehne ich Forderungen nachvollziehbar ab und erhalte dennoch die Markentreue?
- Wie gehe ich mit meinen eigenen Emotionen um, die bei solchen Gesprächen hochkommen?

Die Praxis zeigt, dass rein kognitive ausgerichtete Gesprächsstrategien („Was sage ich?“) hier oft nicht das gewünschte Ergebnis bringen. Mehr „Awareness“ ist gefragt, mehr Gewahrsamkeit für die Gefühle, die Stimmung, die Stimme.

Feedbacks von Kunden zeigen drei wesentliche Aspekte:

- **Nutzen von Wellbeing:** Die Fähigkeit, auch in widrigen Situationen das eigene Wohlfühl zu aktivieren, bewirkt hohe Stresstoleranz, produktivere Arbeitsatmosphäre, entspanntere Kommunikation auch in schwierigen Gesprächen. Dadurch reduzieren sich Kostenfaktoren wie Dropout¹, Burnout, Somatisieren von Stress, sowie teure Arbeitsausfälle durch HNO-Erkrankungen, speziell in der Heizperiode. Deutsche Studien² zeigen, wie groß das Einsparungspotential hier ist.
- **Nutzen von Self Awareness:** Gewahrsamkeit öffnet die Fähigkeiten zur bewussten Gesprächssteuerung. Das bekannte Phänomen, dass teuer trainierte Gesprächstechniken in der Praxis nicht angewendet werden, liegt an der hoch automatisierten Selbststeuerung. Der gute Vorsatz allein genügt nicht, es braucht handhabbare, alltagstaugliche Werkzeuge. An diesem Punkt setzt Voice Awareness®³ an. Das Ergebnis, mehr Gesprächserfolg und Abschlusskraft, wird unmittelbar nach dem Training bereits messbar.⁴
- **Nutzen der persönlichen Wirkung:** Der Anteil der Stimme im persönlichen Gespräch wird mit 38%

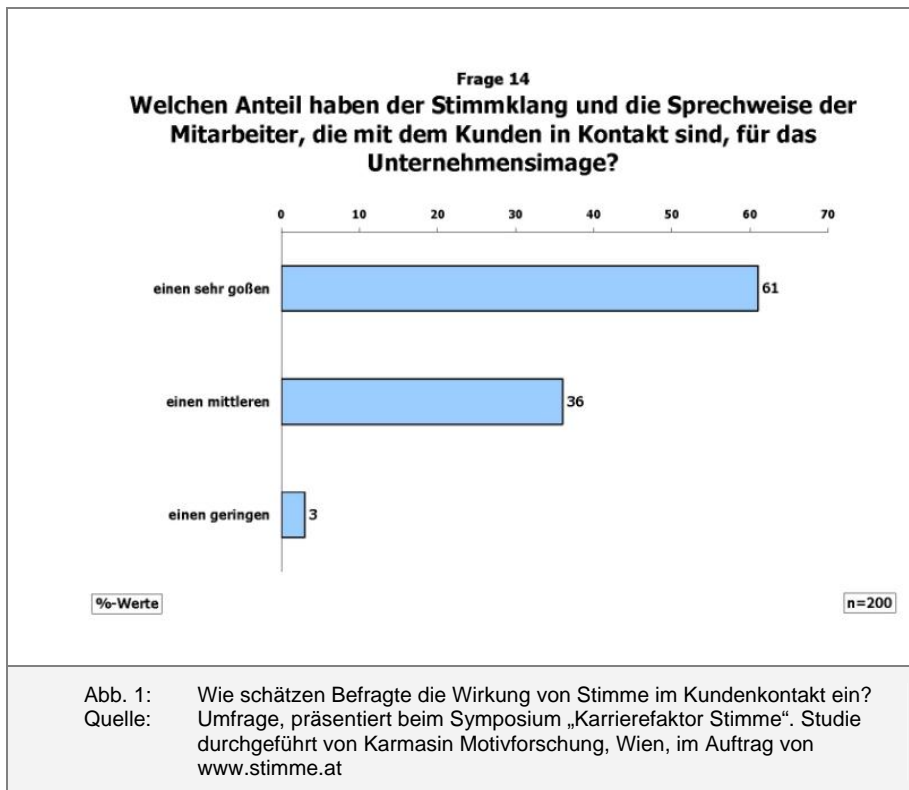
¹ Dropout: zu kurze Verweildauer im Unternehmen

² Pasecco 2002

³ Voice Awareness (z. dt.: Stimm-Gewahrsamkeit) ist eine speziell für Kurzzeittrainings entwickelte wahrnehmungsorientierte Trainingsmethodik.

⁴ Beispiele aus der Trainingspraxis finden Sie in Kapitel 2.

bewertet⁵. Am Telefon schnellst dieser Wert auf über 80%! Unbewusstes Sprechen und ungeschulte Stimme blockieren also mehr als zwei Drittel der Einflussmöglichkeiten in der Kundenkommunikation. Hier orte ich das größte operative Potential.



Der bewusste Umgang mit der Stimme bewirkt somit unmittelbar wirksame Veränderungen des Gesprächsverhaltens, mehr Wohlbefinden, besseres Arbeitsklima und messbar höhere Gesprächsergebnisse.

R&P: *Welche konkreten Trainings-Maßnahmen empfehlen Sie Mitarbeiter im Beschwerdemanagement? Sollten diese über das normale Telefontraining hinausgehen.*

Fischbacher: Ja. Wenn auch bei allen mir bekannten Telefontrainings das Stichwort „Stimme“ immer auf der Themenliste zu finden ist, so werden doch meist nur gute Ratschläge gegeben wie „Lächeln hört man in der Stimme“. Das ist eindeutig zu kurz gegriffen. Stellen Sie sich doch einmal vor, Sie beschweren sich telefonisch und hören eine frisch lächelnde Stimme antworten! Da packt einen die blanke Wut.

⁵ Mehrabian 1982

Ich selbst führe praxisorientierte „Voice Awareness®“-Kurzeittrainings durch, in denen die speziellen Anforderungen der Gesprächssituation im Mittelpunkt stehen.

Folgende Trainingsthemen sind wesentlich:

- **Die Kraft des Eigentons:** Jede emotionale oder Stress-Spannung macht die Stimme höher. Insbesondere in Konfliktsituationen ist das leicht nachvollziehbar. Hier leiden besonders Frauen, deren Stimme dann in den so genannten „Alarmbereich“ rutscht. Die Fähigkeit, den Eigenton der Stimme - auch als „Indifferenzlage“ oder „Wohlfühllage“ bezeichnet - zu nutzen, erhöht die persönliche Souveränität und schafft Vertrauen. Hier ist explizit nicht das „tiefer sprechen“ gemeint. Bewusst tiefer zu sprechen schädigt auf lange Sicht messbar die Stimme.⁶
- **Professionelles Warming-Up:** Kein Spitzensportler geht ohne Aufwärmen auf die Piste oder das Spielfeld. Der Haken: Was im Sport jedermann einleuchtet, ist im Kommunikationsalltag längst noch nicht selbstverständlich. Professionelles Warming-Up mit der bonavox®-Methode⁷ schafft lustbetont und motivierend die gesunde Grundlage für überzeugendes Telefonieren.
- **Stimmliche Überzeugungskraft durch Bewegungsimpulse:** Blick auf den Bildschirm, Hände auf der Tastatur - oft fixieren die Rahmenbedingungen auf starre Körperhaltungen. Stimme ist, technisch gesehen, kinetische (Bewegungs-) Energie. Wenn auch die Körpersprache am Telefon unsichtbar bleibt, so überträgt die Stimme alle Nuancen zwischen Starrheit und Dynamik. Wie kann ich meinem Gesprächspartner meinen Standpunkt klar vermitteln, wenn ich in eine inaktive Körperhaltung gepresst bin? Wenn mein Gegenüber im Konflikt meist automatisch lauter wird, kann ich mit der richtigen Bewegung kompetent Stimmvolumen erzeugen, ohne schreien zu müssen oder mich in den Konflikt ziehen zu lassen.
- **Atemtraining:** Wie groß der Einfluss der Atmung auf die Sprechweise ist, sollte nicht überraschen – ist doch Sprechen ein Akt des Ausatmens. Falscher Ateinsatz führt dazu, dass dem Sprecher schnell

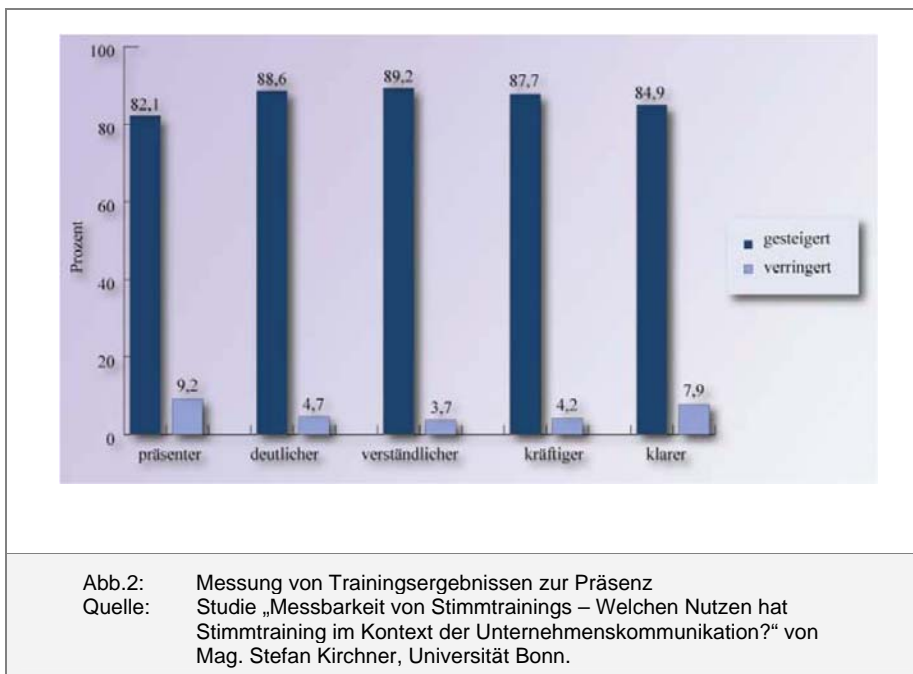
⁶ Pasecco 2002

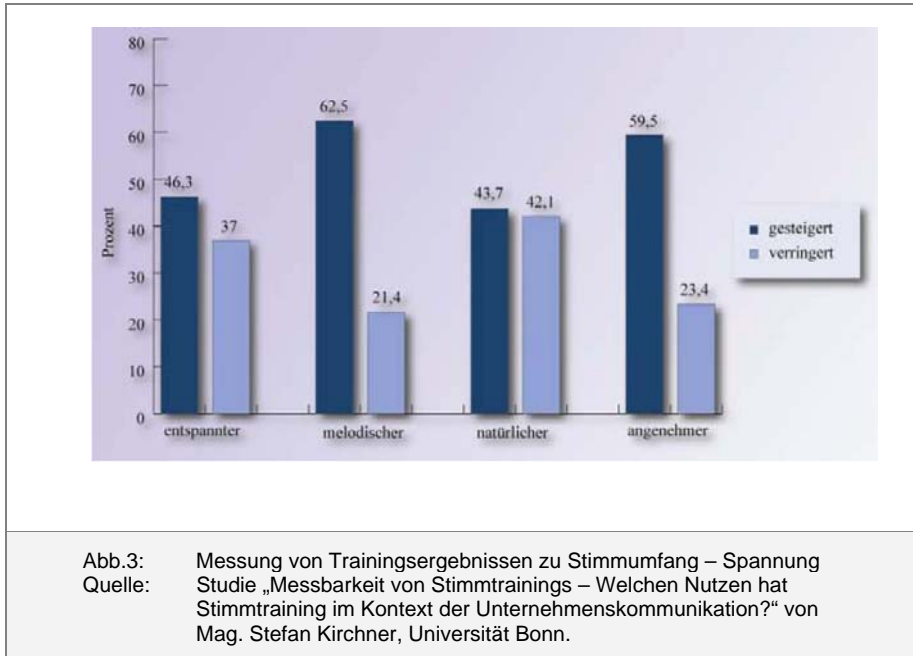
⁷ bonavox® ist eine Arbeitsmethode zur Stimmentwicklung und Stimmerweiterung. Ausgangspunkt ist das Begreifen und Erfahrbarmachen musikalischer Strukturen (Tempo, Rhythmik, Melodik, Phrasierung) als stimmrelevante Parameter

"die Luft ausgeht" und die Gesprächsführung entgleitet. Auch hier gilt: Kurze, einfache Trainingssequenzen haben große Auswirkung auf die Gesprächsqualität.

- **Optimierung der technischen und räumlichen Rahmenbedingungen:** Wie gut schirmen die verwendeten Headsets die Geräuschkulisse ab? Wird mit „beidohrigen“ Headsets telefoniert? Das optimiert Gespräche um bis zu 40%. Unterstützen Sitzhöhe und Bildschirmwinkel die Stimmqualität? Gewährleistet die richtige Luftfeuchtigkeit gesundes Arbeiten in Herbst und Winter? Um die Rahmenbedingungen zu optimieren, bringen meist kleine Anpassungen bereits große Wirkung.

Interessanter Nebeneffekt: Durch die Steigerung der Selbstwahrnehmung und die Sensibilisierung auf die subtilen Signale der Gesprächspartner schnell die Fähigkeit zur Selbststeuerung in kniffligen Gesprächssituationen deutlich in die Höhe. Viele in der Vergangenheit erlernte Gesprächstechniken werden neu aktiviert und nun erst praktisch anwendbar. Das erhöht den Nutzen des Trainings dramatisch, wie Auftraggeber übereinstimmend berichten.





R&P: *Rein wirtschaftlich gefragt: Lohnt es sich für Unternehmen, in den Faktor Stimme zu investieren?*

Fischbacher: Handfeste Antworten auf diese Frage gibt ganz aktuell die achte Genesys-Studie aus der „Contact Center Realities“-Serie mit dem Titel „Optimizing Agent Performance“. Kurz zusammengefasst: Die befragten Unternehmen stellen fest, dass sie sich auf das konzentrieren müssen, was die höchsten Kosten verursacht und gleichzeitig ihr wertvollster Schatz ist: die Agenten.

Schlüsselfaktor für Kundenloyalität ist laut Studie die Kontaktqualität mit dem (telefonischen) Service ist:

- Konsumenten bewerten den Kundenservice als wichtigsten Einflussfaktor ihrer Loyalität zu einem Unternehmen
- 71% der Konsumenten würden ihre Geschäfte mit einem Unternehmen auf Basis einer besonders guten Erfahrung mit dem Kontaktcenter abwickeln.
- Geld versus Gesprächserfolg: Wenn für Mitarbeiter im Kontaktcenter die Bezahlung auch eine wichtige Rolle spielt, ist sie doch nicht notwendigerweise der stärkste Motivator: 75% der Agenten werden vor allem durch die persönliche Zufriedenheit und die Erfolgserlebnisse in ihrer täglichen Arbeit motiviert, obwohl nur 52% berichten, dass sie diese auch erfahren. Der stärkste Motivator für die Agenten ist das Gefühl, einem Kunden geholfen zu haben,

während der Großteil des Arbeitsstresses durch Unzufriedenheit der Kunden und die Unfähigkeit, Kunden gut zu bedienen, entsteht.

Die Studie macht außerdem deutlich, dass es alarmierenden Verbesserungsbedarf gibt, was das Selbstverständnis und die Bindung von Agenten betrifft.

70% der Manager sind sich einig, dass der angespannte Arbeitsmarkt es schwieriger gemacht hat, Kontaktcenter-Agenten einzustellen.

Nur 6% der Agenten möchten als nächstes als Kontaktcenter-Agent arbeiten.

R&P: *Wie lange dauert eine typische Schulungsmaßnahme im Beschwerdemanagement? Wie viele Personen sollten teilnehmen und mit welchen Kosten ist zu rechnen?*

Fischbacher: Die besten Ergebnisse erzielen wir mit gestaffelten Kurzzeittrainings.

Eingeübtes Sprechverhalten am Telefon kann nicht in einem Tag authentisch verändert werden. Je nach konkreten Veränderungszielen des Unternehmens designen wir „maßgeschneiderte“ Programme.

Derzeit läuft etwa ein Trainingsprogramm für die Beschwerdemannschaft eines Autokonzerns mit einem Trainingstag pro Quartal. Hier wird allerdings nicht nur telefoniert, auch Briefe und Beschwerde-E-Mails müssen beantwortet werden. Gemeinsam mit meinem bevorzugten Trainingspartner zu diesem Thema, Markus Ruppig von der wortwelt®, trainiert jeweils die halbe Gruppe einen intensiven Halbtage zum Thema Stimme und den anderen Halbtage zum Thema Wording. So können die Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Schrift und Wort bestens herausgearbeitet werden. Der Erfolg ist beeindruckend.

Ein großes österreichisches Telekom-Unternehmen setzt auf Trainings-Incentives im Rahmen der Präsentation der jährlichen Kundenzufriedenheitsanalyse. Teilnehmergröße bis über 40 Personen. Aber auch hier wird in einem Follow-Up an die Erfahrungen aus dem ersten Trainingsimpuls angeknüpft.

Der Erfolg liegt in der Verbindung zweier verschiedener Zielebenen. Mit dem Auftraggeber vereinbaren wir konkrete, messbare Veränderungsziele. Im Training mit den Teilnehmern übertragen wir das dann auf persönliche Themen, etwa wie man besonders aufgeregte oder aggressive Anrufer zu angenehmen Gesprächsabschlüssen führt. So wird maximaler Nutzen erreicht, messbar für beide Seiten nach unterschiedlichen Kriterien.

Meine aktuellen Trainingspreise bewegen sich im Marktvergleich im oberen Drittel. Interessant zu sehen ist, wie stark das Thema derzeit nachgefragt wird. Lohnt die Investition? Meine Kunden sagen: Je schwieriger die Märkte, desto wertvoller die Kunden. Wenn die Macht der Stimme also dazu beiträgt, Beschwerden noch rascher zu lösen und die Kunden zu halten, hat sich die Investition bereits gelohnt.

R&P: *Besten Dank für das Gespräch, Herr Fischbacher.*

2 Zum Hineinhören: Vorher/Nachher-Vergleich und Tipps

Bitte beachten Sie: Sollten die folgenden Links nicht standardmäßig im Browser geladen werden, klicken Sie den Link bitte an und wählen Sie über rechte Maustaste: „Web-Verknüpfung in Browser-Fenster öffnen“

Hören Sie vier Originalbeiträge aus einem aktuellen Workshop. Teilnehmerstimmen im Vergleich, vor und nach dem Training:
<http://stimme.at/mmfstd70>

Stimmtipps zum Thema Beschwerdetelefon lesen Sie unter:
http://www.stimme.at/ics/cn_service/stimmTipps.asp?gotold=73

Ansprechpartner

Michael Kolbenschlager

Rödl & Partner Consulting GmbH
Erlenstegenstraße 10
D-90491 Nürnberg

Telefon + (49) 911/59796-0
Telefax + (49) 911/59796-200

Web www.roedl.de/CRM



Arno Fischbacher

ist Trainer für Stimme, Sprach- und Medien-Kommunikation, Vorstand und Inhaber der Plattform www.stimme.at

E-Mail arno.fischbacher@stimme.at
<http://www.stimme.at>



Michael Kolbenschlager

leitet das CRM-Kompetenzzentrum und ist verantwortlich für alle CRM- und Beschwerdemanagementprojekte bei Rödl & Partner.

E-Mail michael.kolbenschlager@roedl.de
Telefon + (49) 911/59796-125

Impressum

Annette Kirchner, Presse-Referentin

Rödl IT-Consulting GmbH
Rödl & Partner Consulting GmbH

Erlenstegenstraße 10
D-90491 Nürnberg
Telefon + (49) 911/59796-0
Telefax + (49) 911/59796-184
E-Mail annette.kirchner@roedl.de
Web <http://www.roedl.de/CRM>

Ausgabe: Nr. 10/2006, 2. Jahrgang, Erscheinungsweise:
monatlich

Dieses Dokument unterliegt dem Copyright der Rödl IT-Consulting GmbH und der Rödl & Partner Consulting GmbH und ist urheberrechtlich geschützt. Die Verteilung, Zitierung und Vervielfältigung - auch auszugsweise - zum Zwecke der Weitergabe an Dritte ist nur mit vorheriger schriftlicher Zustimmung durch die Rödl IT-Consulting GmbH und Rödl & Partner Consulting GmbH gestattet. Sorry! und Happy? sind eingetragene Warenzeichen der Rödl IT-Consulting GmbH. Alle anderen im Text genannten Produkte sind Warenzeichen der jeweiligen Hersteller.

Wir haben dieses Dokument nach bestem Wissen und Gewissen erstellt. Wir übernehmen keine Garantie und Haftung für eventuell enthaltene Fehler, die Vollständigkeit oder die Anwendbarkeit der dargestellten Informationen. Änderungen an dargestellten Verfahren, technischen Lösungen, Terminen und Konditionen behalten wir uns vor.

Archiv

Folgende Ausgaben des Monatsbriefes sind bereits erschienen. Bei Interesse schicken wir Ihnen gerne einzelne Ausgaben zu:

- Beschwerdezufriedenheitsmessung
- Differenzierung der Beschwerdereaktion nach dem Kundenwert
- Fachgespräch zum „Excellence Barometer“ mit Roman Becker
- Fachgespräch zur Studie „Zufriedenheitsmanagement in Deutschland“ mit Prof. Dr. Bernd Stauss
- Internationales Beschwerdemanagement (2-tlg)
- Markt für CRM-Software
- Modul Sorry!quick
- Offshoring von Aufgaben im Kundenmanagement
- Sorry!-SAP-Anbindung
- TÜV-Zertifizierung Beschwerdemanagement
- Update Sorry! V4.5: Funktionalitäten