
„Strokeorientiertes Management“ in Dienstleistungsunternehmen

„Das Größte, das ein Mensch empfangen kann, ist dieses: gesehen zu werden, gehört zu werden, verstanden zu werden, berührt zu werden. Das Größte, was ein Mensch geben kann, ist dieses: den anderen zu sehen, zu hören, zu verstehen, zu berühren.“ – Virginia Satir

1. Einführende Gedanken

In den vergangenen Jahren ist viel über Dienstleistungen geforscht und geschrieben worden. Selten ist in diesem Zusammenhang der Kern der meisten Dienstleistungen adressiert worden: die zwischenmenschliche Beziehung (vgl. Jeschke & Schulze 1999). Der Aufbau und das Aufrechterhalten von Beziehungen ist etwas, was zu uns Menschen gehört wie das Denken, das Fühlen und das Verhalten. So, wie es zwingend zu uns gehört, so unterschiedlich, so individuell ist es allerdings auch.

Im Rahmen des vorliegenden Beitrages soll eine wichtige Facette des Aufbaus und des Haltens von Beziehung im Dienstleistungszusammenhang und seine Implikationen für das Management von Dienstleistungsunternehmen betrachtet werden: die Anerkennung des anderen, womit sich zugleich die Frage stellt, wie das im Einzelnen geschehen kann. Wie Menschen einander Anerkennung geben, wird in der Transaktionsanalyse „Stroke“ genannt.

Henning S. Schulze



Menschliche Grundbedürfnisse sind sowohl körperlicher als auch seelischer Art. Ähnlich wie den Hunger nach Nahrung haben wir auch „Hunger“ nach Struktur von Raum und Zeit, nach Stimulierung und nach Anerkennung. Unter diesen Grundbedürfnissen liegt schließlich auch die Motivation zur Kontaktaufnahme und Interaktion mit anderen (vgl. Berne 2001, S. 81ff.). Oft liegt hie-



rin auch der Beweggrund für den Konsum von Dienstleistungen. Ohne Beachtung und Stimulierung ist der Mensch schon in der frühesten Entwicklungsphase nach der Geburt nicht überlebensfähig (vgl. Spitz 1957; Pauen 2007, S. 13ff.; Spitz 1945, S. 89ff; Spitz 1967). Ohne Stimulierung und die sich daraus entwickelnde Bindung und Beziehung sind wir nicht in der Lage, uns gesund zu entwickeln (vgl. Bauriedl 1993, S. 110; Bauriedl, 1996, S. 11ff.; Buber 1994, S. 49; Bowlby 1969). So sind auch für erwachsene Menschen Zuwendung, Bindung und Beziehung die wichtigsten Voraussetzungen für die seelische Gesundheit; mittelbar auch für die körperliche.

Wo Dienstleistungen erbracht werden, sind Menschen daran beteiligt – unmittelbar oder mittelbar. Egal wie direkt die Beteiligung ist, das Erleben der erbrachten Leistung hängt sehr stark vom wahrgenommenen Kontakt zwischen den an der Dienstleistung beteiligten Menschen ab.

Die betriebswirtschaftliche Perspektive: Dienstleistungen sind Leistungsfähigkeiten von Menschen oder Objektsystemen, welche auf der Basis gegebener interner Faktoren direkt an Menschen oder Objekten mit der Zielsetzung eingesetzt werden, gewollte Zustände zu erhalten oder gewollte Veränderungen vorzunehmen (vgl. Meyer 1994, S. 26; Meyer 1998a, S. 6ff.; Corsten 1989, S. 24; Schulze 1992, S. 40ff.). In dieser Definition wird deutlich, dass Menschen in nahezu allen Fällen an der Leistungserstellung beteiligt sind. Ausnahmen finden wir in Fällen, in denen Maschinen zur Dienstleistungserstellung herangezogen werden. Viele Dienstleistungen bestehen sogar zum allergrößten Teil aus dem zwischenmenschlichen Beziehungskontakt. Beispiele hierfür sind Supervisionen, psychologische Beratungen und Trauerbegleitungen.

Nicht zuletzt durch die Integration des externen Faktors, also der Einbeziehung des Kunden oder eines in der Verfügungsgewalt des Kunden stehenden Sachgutes (vgl. Maleri 1970, S. 82ff.; Stuhlmann 1999, S. 26ff.) in den Leistungserstellungsprozess, kommt es dazu, dass Menschen mit Menschen in Kontakt kommen und in Beziehung treten (vgl. Grund 1998, Schmitz 2007, Bruhn, Hadwich & Georgi 2007, Hennig-Thurau & Paul 2007, Coenen

2. Dienstleistungen und Zuwendungen

2.1 Dienstleistungen – Wirtschaftsgüter von Menschen mit Menschen für Menschen

2007). Der Kunde tritt in Beziehung mit dem Personal der Dienstleistungsunternehmung und hat zusätzlich Kontakt mit anderen Kunden. Um die hier entstehenden Austauschprozesse näher zu betrachten und zu beschreiben, bietet sich das transaktionsanalytische Konzept der „Strokeanalyse“ an.

Die transaktionsanalytische Perspektive: Wie oben beschrieben, sind Dienstleistungen stark durch den sozialen Kontakt zwischen Menschen bestimmt. Warum bauen wir Menschen sozialen Kontakt auf? Warum interagieren wir? Warum suchen wir nicht nur das Ergebnis der Dienstleistungen, sondern auch den Prozess ihrer Herstellung. Nicht nur bei primär prozessorientierten (z.B. Malerarbeiten im Haus), sondern auch bei sehr ergebnisorientierten (vgl. Lehmann 1995, S. 22) Dienstleistungen (z.B. Bankdienstleistungen) können wir beobachten, dass Konsumenten [widmen] dem Interaktionsprozess und damit dem Beziehungskontakt oft höhere Aufmerksamkeit widmen als dem eigentlichen Ergebnis.

Konsumenten widmen dem Interaktionsprozess und damit dem Beziehungskontakt oft höhere Aufmerksamkeit als dem eigentlichen Ergebnis.

Welche Bedürfnisse lösen das Verhalten und Erleben im Dienstleistungskonsum aus? Wir Konsumenten holen uns im Rahmen des Konsums von Dienstleistungen sehr oft etwas, was wir, wie oben kurz beschrieben, zum Leben brauchen und was wir uns manchmal in anderen Beziehungen nicht ausreichend holen bzw. erlauben: Kontakt und Anerkennung.

2.2 Das Konzept der Strokes

Das menschliche Grundbedürfnis nach Anerkennung – der Strokewürfel: Aus den oben genannten Grundbedürfnissen, die Berne (vgl. 2001, S. 82) auch als „Hunger“ bezeichnet hat, ist für den vorliegenden Zusammenhang vor allem der Hunger nach Stimulierung und nach Anerkennung (vgl. Steiner 1985, S. 51f.) relevant. Beide führen dazu, dass wir uns in sozialen Kontakten die Zuwendungen holen, die für uns so wichtig sind.

Zuwendungen werden auch als „Strokes“ bezeichnet. Ein Stroke, englisch für Streicheleinheit, Schlag, aber auch Takt, ist in der transaktionsanalytischen Diktion eine Einheit an Anerkennung (vgl. Berne 1993, S. 15). Wir Menschen brauchen Strokes und erleben einen „Stroke-Mangel“, wenn wir keine oder zu wenige Strokes bekommen. Wir holen/organisieren uns also unsere Stro-



kes, ohne die wir in der frühen Entwicklung nicht überlebensfähig gewesen wären, immer aufs Neue. Durch Strokes können die Existenz, das Verhalten oder auch Leistungen des Gegenübers angesprochen werden. Wir können Strokes unterscheiden nach ihrem Wert, ihrer Begründung und danach, wie sie transportiert werden.

Die verschiedenen Arten von Strokes lassen sich zusammenfassend in einem „Stroke-Würfel“ darstellen. Es wird deutlich, dass sich aus den verschiedenen Werten, Gründen und Transportmöglichkeiten acht Formen von Strokes ergeben: positive, unbedingte, verbale; positive, bedingte, verbale; positive, unbedingte, nonverbale; positive, bedingte, nonverbale; negative, unbedingte, verbale; negative, bedingte, verbale; negative, unbedingte, nonverbale und zuletzt: negative, bedingte, nonverbale Strokes (vgl. Abbildung 1).

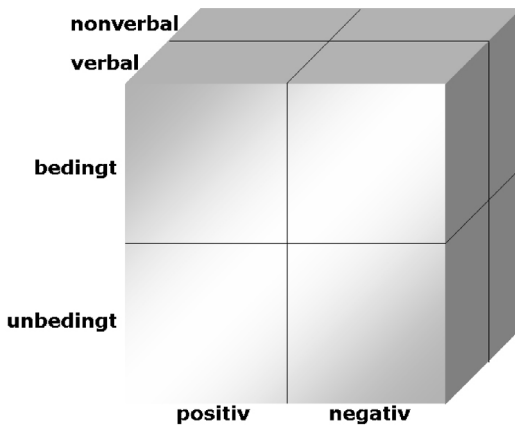


Abb. 1. Der Stroke-Würfel

Gesellschaftliche Regeln für den Stroke-Austausch – die Stroke-Ökonomie: Als Erwachsene leiden wir häufig unter einem „Zuwenig“ an Strokes, die eigentlich in grenzenlosem Umfang vorhanden und zugänglich sein könnten. Eine Erklärung hierfür finden wir in sozialen Regeln, die zu einem „haushälterischen Umgang“ (Schlegel 1995, S. 104) mit Strokes führen. Zur Erinnerung seien die Stroke-Regeln von Claude Steiner (1974, S. 131ff.; 1985, S. 139ff.) noch mal aufgeführt:

**Einschränkende
Stroke-Regel Nr. 1:** *Gib keine positiven Strokes, auch wenn du gerne möchtest!* Diese Regel bedeutet, dass wir niemandem Zuwendungen und Anerkennung geben sollen, auch nicht, wenn wir die Möglichkeit hätten und es gerne tun würden.
Beispiel: „Schön, dass Sie auf mich gewartet haben, nun bin ich ganz für Sie da.“

**Einschränkende
Stroke-Regel Nr. 2:** *Bitte nicht um positive Strokes, auch nicht, wenn du welche brauchst!* Nach dieser Regel ist es uns verwehrt, „Schwäche“ zu zeigen und anderen zu sagen, dass wir Zuwendungen von ihnen brauchen.
Beispiel: „Komm, kümmere dich mal um mich. Ich habe eben eine schwierige Patientin gehabt und muss wieder etwas auftanken.“

**Einschränkende
Stroke-Regel Nr. 3:** *Nimm keine positiven Strokes an, auch nicht, wenn du gerne möchtest!* Hieraus folgt, dass wir vor allem positive Zuwendungen nicht guten Gewissens annehmen und genießen dürfen.
Beispiel: „Danke für das Lob, dass ich mich gut und einfühlsam um die Patienten kümmere.“

**Einschränkende
Stroke-Regel Nr. 4:** *Weise keine positiven Strokes zurück, wenn du sie nicht haben willst!* Diese Regel erschwert es uns, vor allem bedingte, positive Strokes für etwas zurückzuweisen, für das wir nicht, oder nicht mehr „gestrokt“ werden wollen. So etwa, als Frau schön oder als Mann stark zu sein.
Beispiel: „Ich möchte nicht mehr hören, dass ich smart bin im Kontakt mit den Kunden. Ich weiß es schon. Sag mir lieber etwas darüber, dass ich einfühlsam bin.“

**Einschränkende
Stroke-Regel Nr. 5:** *Stroke dich nicht selbst!* Bescheidenheit ist eine Zier, Eigenliebe und Anerkennung seines Selbst sind etwas Schlechtes, ja Sündhaftes.
Beispiel: „Das habe ich jetzt echt gut hinbekommen. Die Situation mit dem Kunden wäre beinahe eskaliert.“

Die Einhaltung der Strokeregeln führt dazu, dass wir positive Strokes, die wir und andere im Beziehungskontakt so dringend benötigen und die eigentlich unbegrenzt vorhanden sind, selbst verknapfen.



Wie sinnvoll und wichtig es ist, auf Strokes zu achten und (sich) Strokes zu erlauben, mag aus der folgenden Geschichte deutlich werden. Sie besteht genau genommen aus zweieinhalb Geschichten: einer, die in der Literatur zu finden ist (vgl. Steiner 1985, S. 131ff.), und eineinhalb wahren Erlebnissen aus der Beratungsarbeit des Autors dieses Artikels. Die Geschichten sind ineinander verschränkt:

Zweieinhalb Geschichten – eine Fabel und eine Geschichte aus dem Managementalltag

Vor einigen Jahren bekam ich den Auftrag, einen Workshop zu moderieren. Herr S., Führungskraft eines großen Dienstleistungsunternehmens, war von seiner nachgeordneten Führungsebene im Rahmen eines Führungskräfte-Feedbacks beurteilt worden. Ich hatte die Ergebnisse ausgewertet und zusammengefasst und fuhr am Tag vor dem Workshop in die Firmenzentrale. Hier gab es eine Vorbesprechung der Ergebnisse, damit Herr S. sich auf die Rückmeldungen vorbereiten konnte. Seine Ergebnisse waren recht gut. Zu verschiedenen Themen machte er sich Notizen, verabredete ein Nachgespräch vier Wochen nach dem Workshop und wir verabschiedeten uns bis zum nächsten Morgen. Zu Beginn des Workshops stellten sich die Teilnehmer/innen vor. Alle 14 Mitarbeiter sagten etwas zu sich, ihren Funktionen und zu ihren Erwartungen an den Workshop. Als Letzter war Herr S. an der Reihe. Er begann launig. Ihn würden ja alle kennen, er brauche sich nicht vorzustellen, wolle aber zum Abschluss des Workshops etwas sagen, ja – „etwas loswerden“. Ich machte mir, ebenso wie bei den Mitarbeitern von Herrn S., eine Notiz.

Der Workshop verlief ohne nennenswerte Höhen und Tiefen. Die Mitarbeiter schauten sich die Ergebnisse ihres Feedbacks für Herrn S. an. An der einen oder anderen Stelle wurden Themen diskutiert, Verbesserungen verabredet. Herr S. zeigte sich offen. Ich machte mir einige Notizen für unser Nachgespräch. Zum Ende der verabredeten Zeit erschienen abwechselnd die beiden Sekretärinnen von Herrn S. in der Tür: Weitere Termine, bitte zum Ende kommen.

Als alle Befragungs-Items angeschaut und die Ergebnisse besprochen waren, floh Herr S. mit wehenden Rockschoßen aus dem Tagungsraum. So war er in der Abschlussrunde nicht mehr dabei: Er hatte das, was er hatte „loswerden“ wollen, nicht mehr ausgesprochen.

*„Das Märchen von
den Kuscheltüchern“*

Vier Wochen später traf ich Herrn S. zur Nachbesprechung. Wir ließen den Rückmeldeworkshop noch einmal Revue passieren, erarbeiteten, was spezifische Punkte für Herrn S. im Rahmen seiner Führungsarbeit bedeuteten. Auch diese Sitzung ging dem Ende entgegen. Wieder kamen die Sekretärinnen und mahnten die fortgeschrittene Zeit an. Herr S. schickte sie wieder hinaus, um mir noch eine Frage zu stellen. Diese Frage lautete in etwa so: „Was würden Sie mir als erfahrener Berater raten, was ich im Rahmen meiner Führungsarbeit besser machen könnte? Sie haben mich doch nun alleine und im Workshop mit meinen Mitarbeitern erlebt.“ Ich bot Herrn S. einen „Deal“ an: Ich würde ihm seine Frage beantworten, wenn auch er mir im Anschluss eine Frage beantworten würde. Er schlug ein und so war es an mir, ihm seine Frage zu beantworten. Dies tat ich, indem ich ihm „Das Märchen von den Kuscheltüchern“ erzählte. Dies wird an dieser Stelle als bekannt vorausgesetzt und soll nicht weiter ausgeführt werden.

*„Ich wollte meinen Mit-
arbeitern sagen, dass ich
sehr gerne mit ihnen zu-
sammenarbeite ...“*

Herr S. hatte interessiert zugehört und er nickte bewegt mit dem Kopf: „Ja, ich verstehe die Botschaft. Haben Sie herzlichen Dank. Nun muss ich aber los.“ Ich stoppte ihn, erinnerte ihn daran, dass wir einen Deal hätten und er mir eine Antwort schuldig sei. „Oh ja, entschuldigen Sie. Stellen Sie Ihre Frage.“ Meine Frage war, was Herr S. denn am Ende des Workshops hatte sagen wollen. Auf meine Frage hin lehnte er sich zurück, schaute versonnen aus dem Fenster seines großen Büros mit Blick über die Bürotürme der Stadt. Er wurde nachdenklich, es war zu merken, dass er mit seinen Emotionen in Kontakt war, als er mir zur Antwort gab: „Ich wollte meinen Mitarbeitern sagen, dass ich sehr gerne mit ihnen zusammenarbeite ...“

Dieses Meeting mit seinen zweieinhalb „Geschichten“ war die Initialzündung, Ansätze für ein strokeorientiertes Management in Dienstleistungsunternehmen zu entwickeln. Diese werden im folgenden Abschnitt vorgestellt.



FOCUS

Der Erfolg vieler Dienstleister hängt davon ab, wie gut es gelingt, innerhalb und außerhalb des Dienstleistungserstellungsprozesses mit positiven zwischenmenschlichen Zuwendungen, den Strokes, umzugehen. Zentrale Fragestellungen in diesem Zusammenhang sind:

- Wie ausgeprägt ist die Bewusstheit für die „zwischenmenschlichen Zuwendungen“ als Treibstoff für die Kundenkontaktsituationen?
- Wie ist das Verhältnis zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, wie das zwischen dem Kundenkontaktpersonal und den Kunden?
- Werden Strokes ausgetauscht?
- Wenn ja, wie, welche und in welcher Intensität?

Ansatzpunkte für ein strokeorientiertes Management in Dienstleistungsunternehmen sollen für den vorliegenden Zusammenhang die Bereiche Führung und Mitarbeiter sein. Dabei sind Führung und die Führungsarbeit als Basis und Voraussetzung für ein positiv orientiertes, dienstleistungsorientiertes Mitarbeiterverhalten zu verstehen.

Maßgaben für eine strokeorientierte Führungsarbeit: Dass Treppe sinnvollerweise von oben nach unten gekehrt werden, ist eine alte Weisheit. In Anlehnung an diese Weisheit ist es für Dienstleistungsunternehmen wichtig, dass bei möglichst allen Führungskräften eine Bewusstheit für Strokes und deren Relevanz für die Beziehungsprozesse im Rahmen der Leistungserstellung vorhanden ist. Ohne Führungskräfte, die bewusst auf ihre Mitarbeiter zugehen und ihnen das vermitteln und vorleben, was sie von ihnen im Kundenkontakt erwarten, ohne solche Führungskräfte ist ein positiv strokeorientiertes Dienstleistungsmanagement nicht denkbar (vgl. Schmitz 2007). Dies kommt etwa in dem hilflosen Versuch einer Führungskraft zum Ausdruck, die im morgendlichen Abstimmungsgespräch mit ihren Mitarbeitern sagt: „Verdammt noch mal, wenn Sie heute nicht freundlich zu den Kunden sind, dann knallt es bald ganz gewaltig hier an Bord!“

Ein Blick in die einschlägige Literatur macht eine Lücke deutlich: Das, was das Führen von Menschen durch Menschen eigentlich

3. Ansätze für „Strokeorientiertes Management“ in Dienstleistungsunternehmen

3.1. Führung

ausmacht, wird wenig berücksichtigt – die interaktiven Prozesse zwischen Individuen und Gruppen sowie intrapsychische Vorgänge. Nur selten wird versucht, den Themenbereich aus der Perspektive der Arbeitspsychologie und/oder der Arbeitssoziologie zu erschließen. Und so findet man zum Thema „Führung“ in den meisten Lehrbüchern zur Arbeitspsychologie lediglich Fußnoten (vgl. Schulze & Lohkamp 2008). Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden ausgewählte Maßgaben für eine strokeorientierte Führungsarbeit in Dienstleistungsunternehmen beschrieben werden:

Maßgabe 1: Die Bewusstheit über die hohe Relevanz zwischenmenschlicher Beziehungsprozesse und den Austausch von Strokes für den Erfolg der Führungsarbeit ist die Basis jeder Führungsarbeit in Dienstleistungsorganisationen.

Maßgabe 2: Führungsprozesse müssen zur Schaffung eines internen Umfeldes, das eine möglichst umfassende positive Dienstleistungsorientierung über alle Hierarchiestufen fördert, proaktiv gestaltet werden. Das bedeutet vor allem: Führungskräfte achten auf einen positiven Umgang mit Strokes.

Maßgabe 3: Ein solches proaktives Gestalten setzt voraus, dass sich die Führungskräfte in ihren Interaktionsbeziehungen beobachten und kritisch hinterfragen. Sie müssen sich mit sich selbst und ihren Vorlieben bei der Gestaltung von Beziehungsprozessen auseinandersetzen. Dazu gehört auch die Beantwortung der Frage, wie die jeweilige Führungskraft mit Strokes umgeht, heißt, wie sie Strokes gibt und Strokes annimmt.

Maßgabe 4: Die Führungskräfte müssen reflektiert sein und sich regelmäßig Rückmeldungen auch aus den nachgeordneten Mitarbeitererebenen holen.

Um die genannten Maßgaben erfüllen zu können, sind Kompetenzen auf vier Ebenen notwendig, die im Folgenden dargestellt werden sollen.

Kompetenzen für strokeorientierte Führungskräfte: Um Dienstleistungsorganisationen durch den „hohen Seegang von Wandel und



Veränderung“ in Richtung auf geplante Ziele hin navigieren zu können, ist es wichtig, dass die Führungskräfte die drei im Folgenden vorgestellten Voraussetzungen erfüllen können (vgl. Schulze & Lohkamp 2008).

Um sich sinnvoll orientieren zu können, ist es wichtig, dass Führungskräfte die unterschiedlichen Logiken und Wirkungsweisen von komplizierten und komplexen Systemen erkennen. Dies bedeutet auch, sich von leicht begreifbaren Ursache-Wirkungsprinzipien und dem damit einhergehenden Kontrollwunsch zu verabschieden, auch wenn das schmerzlich sein mag. Wo Menschen mit Menschen arbeiten und Prozesse beeinflussen, gelten andere Wirkprinzipien als zum Beispiel bei nicht vorhersehbaren Wechselwirkungen zwischen Systemelementen. Hierfür benötigen Führungskräfte professionelle Konzepte und „Landkarten“, mit deren Hilfe Komplexität sinnvoll reduziert und Dynamiken abgebildet werden können. Wichtig dabei ist, die Landkarte nicht mit der Landschaft selbst zu verwechseln. Eine derartige Landkarte – ein sinnvoll einsetzbares Konzept – ist die Strokeanalyse. Mit ihrer Hilfe können die Austauschprozesse in der Organisation und zwischen Kontaktpersonal und Kunden analysiert und bewertet, störende Einflüsse beseitigt und positiv wirkende Tendenzen unterstützt werden.

Aus einem Labyrinth – nicht nur der zwischenmenschlichen Beziehungsprozesse – findet man am besten heraus, wenn man aus einer übergeordneten Perspektive darauf schaut und die relevanten Strukturen erfasst. Ohne diese Fähigkeit wird sich die Führungskraft oft auf Nebenkriegsschauplätzen tummeln und in Sackgassen verlaufen. Die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang ist, sich auch von der eigenen Verwicklung distanzieren zu können. Das Managen komplexer Systeme erfordert zudem den Abschied vom Anspruch der „umfassenden und schlussendlichen Informiertheit“ als Grundlage für Entscheidungen. Neben ihrer kognitiv gesteuerten Analysefähigkeit muss die Führungskraft ihre „Expertenintuition“, auch „professionelle Intuition“ (vgl. Hennig & Pelz 1997, S. 17ff.; Berne 1991) „ausentwickeln“. Die Schulung professioneller Intuition erfolgt primär im Rahmen von persönlichkeitsfördernden und -entwickelnden Prozessen. So entwickelt sich dann auch eine gute Selbstwahrneh-

***Voraussetzung 1:
Denken und Handeln
in Systemen***

***Voraussetzung 2:
„Helikopterblick“
und Intuition***

mung und Aufmerksamkeit für den Strokehaushalt in (Führungs-) Beziehungen.

**Voraussetzung 3:
Rollen- und Beziehungsmanagement**

Um ihre Dienstleistungsorganisation in Richtung auf das Ziel der weitestgehenden Dienstleistungsorientiertheit hin zu führen, muss sich die Führungskraft bewusst für ihre herausgehobene Rolle und die zwischenmenschlichen Beziehungsprozesse entscheiden. Rollenabhängig haben Führungskräfte Leitungsfunktion, Vorbildfunktion und Orientierungsfunktion. In der Leitungsfunktion bezieht sich die Führungskraft auf die organisationalen Führungsaufgaben, wie Planen, Durchführen und Kontrollieren. In der Vorbildfunktion bezieht sie sich darauf, dass sie vor allem im Kontext der Erstellung von Dienstleistungen immer wieder von den Mitarbeitern beobachtet wird, sich diese an ihr, ihrer Haltung und ihrem Verhalten messen. Somit bedeutet Führung auch Markierungen zu setzen, an denen sich die Mitarbeiter orientieren. Die herausgehobene Rolle der Führungskraft führt also dazu, dass sie für die Mitarbeiter im Mittelpunkt des Interesses steht, nicht nur, wenn es um die Dienstleistungsorientiertheit geht. Hieraus erwächst gerade in Dienstleistungsorganisationen die hohe Relevanz der Beziehungen zunächst zwischen Führungskraft und Mitarbeitern, dann zwischen Führungskraft und Kunden und schließlich zwischen dem Kundenkontaktpersonal und den Kunden im Dienstleistungszusammenhang.

„Rollenmanagement“

Hieraus folgt, dass zum einen ein kluges „Rollenmanagement“ (vgl. Schmid 1994, S. 53ff.) der Führungskraft wichtig ist. Dazu gehört, eigene Haupt- und Nebenrollen flexibel zu organisieren und zu kommunizieren, die eigene Leitungsrolle nie aus dem Blick zu verlieren und sich konstruktiv im Spannungsfeld unterschiedlicher Rollenloyalitäten zu bewegen. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht vor allem darin, sich in ihrer Rolle klar zu positionieren und gleichzeitig angemessene emotionale Beziehungen zu den Mitarbeitern aufzubauen. Dabei gilt es, sowohl Nähe als auch Distanz zu gestalten, ohne eine der beiden Dimensionen überzubewerten. Unter anderem bedeutet dies, sich von kumpelhaftem Miteinander zu verabschieden, wichtige Entscheidungen auch an persönlichen Beziehungserwartungen vorbei zu treffen und bewusst die Gefahr einzugehen, sich zunächst auch unbeliebt zu machen. Gelingt ihr dies, ist die Führungskraft auch in der



Lage, ihre eigenen Strokebedürfnisse wahrzunehmen, sich die nötigen Strokes in angemessenen Situationen zu holen. Hiermit trägt sie dazu bei, eine natürliche Autorität aufzubauen und sich gleichzeitig die Akzeptanz der Mitarbeiter in den Beziehungsprozessen sowohl innerhalb der Organisation als auch an ihren Grenzen zu sichern.

Sind diese Voraussetzungen erfüllt, ist der Blick auf die zentralen Kompetenzen von Führungskräften und deren Weiterentwicklung zu lenken. Zum Kranz dieser Kompetenzen gehören die Fachkompetenz, die Managementkompetenz, die Sozialkompetenz sowie die persönliche Kompetenz. Die Fachkompetenz für die Bewältigung der auftretenden Fach- und Sachaufgaben, die Managementkompetenz für die Gestaltung und Führung der Dienstleistungsunternehmung und/oder deren Organisationseinheiten, die Sozialkompetenz für den Umgang mit Menschen sowie persönliche Kompetenz für die Nutzung eines breiten und reflektierten Verhaltensrepertoires. Abbildung 2 zeigt diese zentralen Kompetenzen von Führungskräften und ihre Interdependenzen im Überblick (vgl. Schulze/Lohkamp, 2008).

Fachkompetenz

Managementkompetenz

Sozialkompetenz

Persönliche Kompetenz

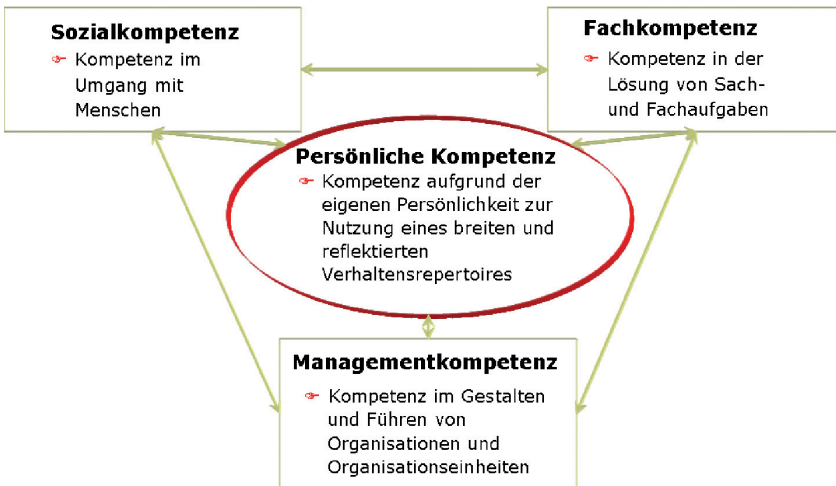


Abb. 2: Zentrale Kompetenzen von Führungskräften für ein strokeorientiertes Management in Dienstleistungsunternehmen (Quelle: Schulze & Lohkamp 2008)

Die Bereitschaft, seine persönlichen Kompetenzen weiterzuentwickeln, sich als Lernender zu definieren und sich kritisch zu reflektieren, dient als die wohl wichtigste Basis für die Weiterentwicklung der anderen Kompetenzen. Die vier gezeigten Kompetenzen ermöglichen es Führungskräften, sich im rauen Wasser des Führungsalltages über Wasser zu halten. Das bedeutet, dass die Führungskraft auch an stressigen Tagen, an denen nichts zu klappen scheint, Ruhe bewahrt, ihre Mitarbeiter mit positiven Rückmeldungen unterstützt und darauf achtet, dass nicht die negativen Strokes in den Beziehungsprozessen zwischen Mitarbeitern und Kunden, aber auch zwischen den Mitarbeitern Oberhand gewinnen.

3.2 Mitarbeiterorientierte Ansätze strokeorientierter Führungsarbeit

Durch die Integration des externen Faktors und den entstehenden meist direkten persönlichen Kontakt zwischen Kontaktpersonal und Kunden haben die Mitarbeiter des Kontaktpersonals mit ihrem Verhalten und ihrer individuellen Art und Weise, Strokes zu geben und zu nehmen, eine wichtige Funktion und Rolle in der Dienstleistungsorganisation.

Fakt ist, dass die Mitarbeiter des Kundenkontaktpersonals in sehr vielen Dienstleistungsunternehmen einen erheblichen Anteil des Personalstammes stellen. Oft sind die Mitarbeiter an der Basis diejenigen mit der kürzesten Ausbildung, der niedrigsten Bezahlung und den schlechtesten Aussichten auf Weiterbildung. Zudem haben sie in der Organisation häufig ein schlechtes „standing“, was nichts anderes bedeutet, als dass sie allein für ihre Funktion negative Strokes von Kollegen und Kunden bekommen (vgl. Schulze 2004).

Um das Denken, Fühlen und Verhalten vor allem des Kundenkontaktpersonals strokeorientiert zu unterstützen, können die folgenden Ansätze sinnvoll sein.

Fachlich/inhaltliche Workshops: Häufig sind Mitarbeiter des Kundenkontaktpersonals wenig ausgebildet. Sie werden schnell „gebrieft“ und anschließend an die „Kundenfront“ geschickt. Ein erster Schritt zur Unterstützung der Mitarbeiter ist es, sie gut zu informieren: Was sind die Hauptaufgaben in meiner Funktion,

Was sind die Hauptaufgaben in meiner Funktion?



was sind wichtige, was weniger wichtige Nebenaufgaben? An welchen Stellen muss ich im Kontakt zu Kunden und anderen Mitarbeitern aufpassen? Welche Strukturen sind wichtig und einzuhalten? Welche typischen Dynamiken gibt es? Welche Kompetenzen und Handlungsspielräume habe ich für die Beziehungsgestaltung im Rahmen des Kundenkontaktes? Etc. (vgl. Schulze 1999).

Solche fachlich/inhaltlichen Workshops können für neue Mitarbeiter angeboten werden. Dabei besteht die Möglichkeit, Vorgesetzte oder erfahrene Kollegen, die die herausragende Rolle des Kontaktpersonals verstehen und unterstützen, als Trainer einzusetzen. Zu speziellen Themen und Fragestellungen, die eine ganze Organisationseinheit interessieren und betreffen, wie etwa gesetzliche Änderungen, die Einführung eines Beschwerdemanagementsystems o.Ä., können auch externe Referenten und Trainer herangezogen werden.

Manager treffen Mitarbeiter: „Plenumsveranstaltungen“, in deren Rahmen sich Manager aus übergeordneten Hierarchieebenen mit Mitarbeitern des Kontaktpersonals austauschen. Zwei- bis viermal im Jahr – abhängig von der Größe der Organisation(seinheit) – stehen vor allem die Topführungskräfte Rede und Antwort und hören ihren Mitarbeitern zu. Die Mitarbeiter haben die Möglichkeit, Fragen zu stellen, auf Missstände aufmerksam zu machen und anderes mehr. Dieses Instrument ist auch mit der Zielsetzung einsetzbar, Mitarbeitern im Rahmen eines Rückblickes das Erreichte vorzuführen, ihnen in einem anschließenden Forecast die neuen Ziele vorzustellen und sie auf diese einzuschwören.

Dieses Instrument ist auch mit der Zielsetzung einsetzbar, Mitarbeitern im Rahmen eines Rückblickes das Erreichte vorzuführen.

Der Effekt derartiger Veranstaltungen ist ein zweifacher: Einerseits bekommen die Mitarbeiter Aufmerksamkeit und damit Strokes von den Führungskräften, andererseits erhalten die Führungskräfte (ungefilterte) Informationen über das, was für die Dienstleistungserstellungsprozesse wichtig ist. Idealerweise entsteht ein wohlwollender Informationsaustausch nach beiden Seiten.

Führungskräfte übernehmen Patenschaften: Ein positiver Bezug der Führungskräfte zur in der Unternehmung hergestellten Dienstleistung ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sich die nachgeordneten Mitarbeiter mit der Dienstleistung und „ihrer“ Orga-

Die nachgeordneten Mitarbeiter können sich mit der Dienstleistung und „ihrer“ Organisation identifizieren.

nisation identifizieren können. Eine Führungskraft, die eher auf Distanz geht, wie beispielsweise ein Bahnmanager, der vor wenigen Jahren der Presse sagte, er würde lieber mit dem Flugzeug fliegen als mit der Bahn fahren, trägt mit hoher Wahrscheinlichkeit durch seine implizit gesendeten, negativen Strokes für Dienstleistung und Kontaktmitarbeiter nicht zu einer positiven Dienstleistungsmentalität in der Unternehmung bei.

Wie weiter oben beschrieben, kommt den Führungskräften in Dienstleistungsorganisationen eine wichtige Funktion in Bezug auf das Vorleben der Dienstleistungsorientierung zu. Hierzu gehört nicht nur, dass die Mitarbeiter des Kontaktpersonals sehr genau darauf schauen, wie dienstleistungs- und kundenorientiert sich die Führungskräfte geben und verhalten. Wirksam sind auch die Reaktionen auf das „Dasein und Dabeisein“ der Führungskräfte und ihre erkennbare Bewusstheit für die zwischen Kundenkontaktpersonal und Kunden laufenden Prozesse. In beiden stecken auch wieder Möglichkeiten, das Kontaktpersonal für und in seiner Arbeit zu stützen, sie für das, was sie tun und wie sie es tun, anzuerkennen. Eine nahe am Kontaktpersonal positiv wahrnehmbare Führungskraft unterstützt damit die Dienstleistungsorientierung ihrer Mitarbeiter. Dies kann in „Patenschaften“ für Teams institutionalisiert werden. Führungskräfte übernehmen die Patenschaft für ein Team und stehen in regelmäßigen Abständen zu Gesprächen zur Verfügung, hören zu und beziehen Stellung, stützen die Mitarbeiter.

Teamtrainings und Teamentwicklungen bei Veränderungen im Team: Kommen neue Mitarbeiter in Teams „alter Hasen“ hinein, so ist der Start oftmals schwierig. Sich in das Team zu integrieren, vom Team integriert zu werden bedeutet, mit Widerständen umzugehen. Dies wird oft als ein schmerzhafter, von negativen Strokes begleiteter Prozess erlebt. Hier kann Unterstützung geschaffen werden, indem Teamtrainings, genauer: Teamentwicklungen, durchgeführt werden. Teamentwicklung ist ein Prozess, in dessen Rahmen das Team bewusst aufgebaut wird. Der Prozess durchläuft mehrere Phasen. Sein Kern ist das kollektive Lernen der teilnehmenden Teammitglieder. Teamentwicklung bedeutet das Arbeiten an und Überwinden von Widerständen in der Gruppe, die bei Veränderungen des Teams, der Teamstruktur, der Außengrenzen des Teams

Teamentwicklung ist ein Prozess, in dessen Rahmen das Team bewusst aufgebaut wird.



etc. auftreten und den Fortschritt des Teams behindern (vgl. Francis & Young 1996, S. 20ff.). Das Ziel ist ein „entwickeltes Team“, das Antworten auf die folgenden Fragen hat:

- Was ist unsere Aufgabe?
- Wie sollen wir uns organisieren?
- Welche Vorteile bringt es den Mitgliedern, Teil des Teams zu sein?
- Wer hat und übernimmt die Verantwortung?
- Wie gehen wir miteinander um, was ist erlaubt, erwünscht, was ist verboten und wie werden Strokes verteilt?
- Wer kümmert sich um unseren Erfolg und verteilt positive Strokes, wenn ein Ziel erreicht ist?
- Wie lösen wir Probleme, wie gehen wir mit Problemen um? Wird das Entstehen oder Auftreten von Problemen mit negativen Strokes „geahndet“ oder vielleicht mit positiven-.
- Wie passen wir zu anderen Gruppen in der Organisation? Welche Strokekultur haben wir, welche entwickeln wir?

Im Rahmen der Entwicklung zu einem leistungsfähigen Team lösen die Teammitglieder gemeinsam Probleme, vertiefen Beziehungen und klären Rollen.

Teamtrainings werden idealerweise durchgeführt, wenn Veränderungen geplant und umgesetzt werden, spätestens jedoch, wenn Änderungen struktureller, strategischer und/oder kultureller Art erfolgt sind (vgl. Doppler & Lauterburg 2002, S. 62). Teamtrainings und Teamentwicklungen dauern anderthalb bis drei Tage.

Supervision: Oft sind Mitarbeiter, vor allem die des Kontaktpersonals durch die Vielzahl und/oder die Intensität der persönlichen Kontakte mit und zu Kunden stark belastet. Wenn sie an ihre Belastungsgrenze stoßen, so wirkt sich das meist direkt negativ auf die Dienstleistungswahrnehmung des Kunden aus.

Supervision ist ein Instrument zur Unterstützung und Beratung Berufstätiger. Ziel dieser Unterstützung und Beratung ist es, Arbeitssituation, -organisation, -ergebnisse und -beziehungen zu Kollegen und Kunden des Supervisanden zu verbessern. Sie kann sich an Einzelne wenden, aber auch an Gruppen, Teams und ganze Organisationseinheiten. Supervision schafft Abstand und hilft in

Supervision ist ein Instrument zur Unterstützung und Beratung Berufstätiger.

und nach anspruchsvollen Situationen, blinde Flecken abzubauen und neue Entscheidungen für das weitere Denken, Fühlen und Verhalten zu treffen. Die SupervisorInnen reflektieren ihr berufliches Handeln, die wahrgenommenen Probleme, sich selbst als Teil anspruchsvoller bzw. problematischer Situationen etc. Dabei können sowohl die Strukturen und Dynamiken als auch persönliche Aspekte, die die Teilnehmenden in die jeweilige Situation einbringen, hinterfragt und bearbeitet werden. Auf dem Weg zu einer professionelleren Rollengestaltung werden häufig auch Aspekte der Persönlichkeitsentwicklung bearbeitet (vgl. Schreyögg 2000; Boeckh 2008; Lippmann 2004, S. 10f.; Belardi 2002, S. 15).

Kollegiale Beratung: Kollegiale Beratung gehört, neben Coaching und Supervision, zu den arbeitsplatz- und praxisnahen Professionalisierungsmaßnahmen. Sie einzusetzen bedeutet, dass die teilnehmenden Mitarbeiter in die Lage versetzt werden, sich miteinander effektiv zu Schlüsselthemen ihres Arbeitsalltags zu beraten (vgl. Rimmasch 2003, S. 17ff.). Die Beratungen werden anhand eines festgelegten Ablaufmodells durchgeführt, das auch Beratungsungeübten hilft, qualifizierte Problemlösungen zu entwickeln. Die Mitarbeiter erarbeiten sich dabei Problemlösungs- und Beratungskompetenzen. Inhaltlich geht es in der kollegialen Beratung um die Bearbeitung und Reflexion von bedeutsamen Situationen und Fragestellungen aus der Arbeitspraxis der Teilnehmer, die diese selbst einbringen (vgl. Kopp & Vonesch 2003, S. 53ff.). Es werden stabile Lerngruppen gebildet, die sich in vereinbarten Abständen regelmäßig treffen. Sie bestehen aus hierarchisch gleichgestellten Teilnehmern, welche über den Zeitraum von etwa eineinhalb Jahren zusammenbleiben. Über diesen Zeitraum werden ca. alle acht Wochen „Kollegiale Beratungstage“ durchgeführt. Professionelle Berater begleiten die Einführung der Methode, danach arbeiten die Gruppen selbstständig. Sie können bei Bedarf den professionellen Berater zur Supervision ihrer kollegialen Beratertage hinzuziehen.

Inhaltlich geht es in der kollegialen Beratung um die Bearbeitung und Reflexion von bedeutsamen Situationen und Fragestellungen aus der Arbeitspraxis der Teilnehmer.

Mithilfe des Instrumentes der kollegialen Beratung kann das Erreichen folgender Ziele unterstützt werden (vgl. Schulze & Lohkamp 2005, S. 256f.; Tietze 2003, S. 19ff.; Lippmann 2004, S. 19f.):



- Befähigung von Mitarbeitern, ihr vorhandenes Wissen qualifiziert und zielgerichtet untereinander anerkennend, d.h. mit positiven Strokes, auszutauschen;
- Ermöglichung neuer Denk-, Fühl- und Verhaltensmöglichkeiten in Bezug auf Persönlichkeit, Profession und Organisation und die dazugehörigen „Strokehaushalte“;
- Unterstützung der Fähigkeit von Mitarbeitern, das Gelernte auf Gesprächssituationen mit Kunden und Kollegen zu übertragen;
- Herausstellung und Bearbeitung von für die Organisation wichtigen Schlüsselthemen, die gruppenübergreifend immer wieder auftreten, wie beispielsweise bestimmte Arten, Strokes zu geben, zu nehmen oder abzulehnen.

Wie Kunden die Ergebnisse einer Dienstleistung wahrnehmen, hängt sehr häufig davon ab, wie die Mitarbeiter des Kontaktpersonals mit den Kunden und untereinander in Beziehung treten. Ein wichtiger Einflussfaktor auf die entstehenden Beziehungen ist die Art und Weise, wie mit zwischenmenschlichen Zuwendungen, den Strokes umgegangen wird. Strokes und die Art und Weise, mit ihnen umzugehen, sind etwas Individuelles, sowohl für einzelne Mitarbeiter und Kunden als auch für Teams, Organisationsbereiche und ganze Organisationen.

4. Fazit

Für Dienstleister ist es wichtig, Strokes zu kennen und zu erkennen. Gute Dienstleister nehmen Strokes mit einem professionellen Abstand wahr und auf. Hierzu ist es notwendig, dass Führungskräfte Kompetenzen haben, die es ihnen ermöglichen, strokeorientiert zu führen und so zu einer positiv strokeorientierten Kultur in der Organisation beizutragen.

Für die Mitarbeiter vor allem des Kundenkontaktpersonals ist es wichtig, dass sie Unterstützung erfahren. Es ist für sie bedeutsam, Beziehungsprozesse auf eine dienstleistungsorientierte Art und Weise zu gestalten. Dies setzt voraus, dass sie bewusst in diese Beziehungsprozesse hinein- und auch wieder herausgehen. Sie müssen in die Lage versetzt werden, ihre Leistungen nach den Erwartungen der Kunden zu erstellen und gleichzeitig professionellen Abstand zu dem, was sie tun und wie sie es tun, zu entwickeln.

Um dies zu erreichen, sind mitarbeitergerichtete Ansätze strokeorientierter Führungsarbeit einzuführen, die inhaltliche und persönlichkeitsentwickelnde Unterstützung geben.

Noch sind die beschriebenen Aktivitäten nur in wenigen Dienstleistungsunternehmen zu finden. Ergo: In den nächsten Jahren ist noch viel Überzeugungsarbeit und im Anschluss Beziehungs- und „Strokearbeit“ zu leisten.

Zusammenfassung

Dienstleistungen sind ganz besondere „Güter“. Gute Dienstleistungen zu erstellen bedingt, dass Führungskräfte in Dienstleistungsunternehmen einen guten Beziehungskontakt zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben. Im vorliegenden Artikel werden die Zusammenhänge vorgestellt, die zwischen „Strokes“ und dem Erstellen „guter Dienstleistungen“ bestehen. Im Anschluss diskutiert der Autor Ansätze für ein an Strokes orientiertes Management von Dienstleistungsorganisationen aus der Perspektive der Führungskräfte und aus der Perspektive der Mitarbeiter.

Summary

Services are very a special kind of goods. Producing good services depends on a good contact in the relationship between the leaders and the personnel. In this article the author emphasizes the interrelation between strokes given by the leaders, and good services produced by the contact personnel of service organizations. He discusses approaches for a stroke oriented management in service organizations from the perspective of the leaders and of the personnel.

Literatur

- Bauriedl, Th. (1993): *Beziehungsanalyse; das dialektisch emanzipatorische Prinzip der Psychoanalyse und seine Konsequenzen für die psychoanalytische Familientherapie*, 4. Aufl., Frankfurt am Main: Subkamp.
- Bauriedl, Th. (1996): *Leben in Beziehungen. Von der Notwendigkeit, Grenzen zu finden*, 3. Aufl., Freiburg: Herder.
- Belardi, N. (2002): *Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven*, München: Beck.



- Berne, E. (1991): *Transaktionsanalyse der Intuition. Ein Beitrag zur Ich-Psychologie*, Paderborn: Junfermann.
- Berne, E. (1993): *Spiele der Erwachsenen, Psychologie der menschlichen Beziehungen*, Reinbek: Rowohlt.
- Berne, E. (2001): *Die Transaktionsanalyse in der Psychotherapie. Eine systematische Individual- und Sozialpsychiatrie*, Paderborn: Junfermann.
- Boeckb, A. (2008): *Methodenintegrative Supervision. Ein Leitfaden für Ausbildung und Praxis*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bruhn, M.; Hadwich, K.; Georgi, D. (2007): *Integrierte Kundenorientierung als Treiber der Service Excellence: theoretische und empirische Befunde zur Effektivität von externer und interner Kundenorientierung*, in: Gouthier, M.; Coenen, Chr.; Schulze, H.S.; Wegmann, Chr. (Hrsg.): *Service Excellence als Impulsgeber: Strategien – Management – Innovationen – Branchen. Festschrift zum 60. Geburtstag von Bernd Stauss*. Wiesbaden: Gabler, S. 53-71.
- Bowlby, J. (1969): *Attachment and loss, Vol. I: Attachment*, New York: Basic Books.
- Buber, M. (1994): *Ich und Du*, 12. Aufl., Gerlingen: Schneider.
- Coenen, Chr. (2007): *Service Excellence durch Prosocial Service Performance*, in: Gouthier, M.; Coenen, Chr.; Schulze, H.S.; Wegmann, Chr. (Hrsg.): *Service Excellence als Impulsgeber*. Wiesbaden: Gabler, S. 423-440.
- Corsten, H. (1989): *Dienstleistungsmarketing – Elemente und Strategien*, in: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 35.Jg., H.1, S. 23-40.
- Corsten, H.; Schneider, H. (Hrsg.) (1999): *Wettbewerbsfaktor Dienstleistungen: Produktion von Dienstleistungen – Produktion als Dienstleistung*, München: Vahlen.
- Doppler, K.; Lauterburg, C. (2002): *Change-Management. Den Unternehmenswandel gestalten*, 10., aktualis. u. erw. Aufl., Frankfurt: Campus.
- Francis, D.; Young, D. (1996): *Mehr Erfolg im Team. Ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen*, 5. Aufl., Hamburg: Windmühle.
- Franz, H.-W.; Kopp, R. (Hrsg.) (2003): *Kollegiale Fallberatung: State of the art und organisationale Praxis*. Bergisch Gladbach: EHP.
- Grund, M. (1998): *Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern*, Wiesbaden.
- Hennig, G.; Pelz, G. (1997): *Transaktionsanalyse. Lehrbuch für Therapie und Beratung*, Freiburg: Herder.
- Hennig-Thurau, T.; Paul, M. (2007): *Mitarbeiteremotionen als Steuerungsgröße des Dienstleistungserfolges*, in: Gouthier, M.; Coenen, Chr.; Schulze, H.S.; Wegmann, Chr. (Hrsg.): *Service Excellence als Impulsgeber*. Wiesbaden: Gabler, S.363-382.
- Jeschke, K.; Schulze, H.S. (1999): *Internes Marketing und Beziehungsorientierung als Grundlage eines kunden- und mitarbeiterorientierten Beschwerdemanagement*. In: *Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung*, 45.Jg., Nr. 4, S. 402-417.

- Kopp, R.; Vonesch, L. (2003): *Die Methodik der Kollegialen Fallberatung*. In: Franz, H.-W.; Kopp, R. (Hrsg.): *Kollegiale Fallberatung: State of the art und organisationale Praxis*. Bergisch Glattbach: EHP, S. 53-92.
- Lippmann, E. (2004): *Intervision: Kollegiales Coaching professionell gestalten*, Berlin: Springer.
- Maleri, R. (1997): *Grundlagen der Dienstleistungsproduktion*. 4., überarb. u. erw. Aufl., Berlin: Springer
- Meyer, A. (1994): *Dienstleistungsmarketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele*. 6. Aufl., Augsburg: FGM.
- Meyer, A. (1998) (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1: Grundlagen und Rahmenbedingungen des Dienstleistungsmarketing. Managementaspekte von Dienstleistungsanbietern. Programmatische Aspekte des externen Marketing. Programmatische Aspekte des internen Marketing*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Meyer, A. (1998a) *Dienstleistungsmarketing: Grundlagen und Gliederung des Handbuchs*; in: Meyer, A. (Hrsg.): *Handbuch Dienstleistungs-Marketing, Band 1: Grundlagen und Rahmenbedingungen des Dienstleistungsmarketing. Managementaspekte von Dienstleistungsanbietern. Programmatische Aspekte des externen Marketing. Programmatische Aspekte des internen Marketing*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- o.V. (o.J.): *Die kleinen Leute von Swabedoo, Bad Segeberg: partisch & röhling*.
- Pauen, S. (2007): *Was Babys denken. Eine Geschichte des ersten Lebensjahres*, 2. Aufl., München: Beck.
- Rimmasch, T. (2003): *Kollegiale Fallberatung, was ist das eigentlich? Grundlagen, Herkunft Einsatzmöglichkeiten des Verfahrens*. In: Franz, H.-W.; Kopp, R. (Hrsg.): *Kollegiale Fallberatung: State of the art und organisationale Praxis*. Bergisch Gladbach: EHP, S. 17-51.
- Schmid, B.(1994): *Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität und Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht*, Paderborn: Junfermann.
- Schmitz, G. (2007): *Ansatzpunkte einer auf die Erzielung von Kundenvorteilen ausgerichteten Steuerung des Kundenkontaktpersonals: Erkenntnisbeiträge der Organizational Citizenship Behavior Forschung*, in: Gouthier, M.; Coenen, Chr.; Schulze, H.S.; Wegmann, Chr. (Hrsg.): *Service Excellence als Impulsgeber*. Wiesbaden: Gabler, S.399-421.
- Schreyögg, A. (2000): *Supervision. Ein integratives Modell, Lehrbuch zu Theorie und Praxis*, 3. Aufl., Paderborn: Junfermann.
- Schulze, H.S. (1992): *Internes Marketing von Dienstleistungsunternehmen: Fundierung der Instrumentarbereiche des internen Marketings mittels ausgewählter Konzeptbereiche der Transaktionsanalyse*. Europäische Hochschulschriften: Reihe 5; Band 1283. Berlin: Lang.



- Schulze, H.S. (1999): *Die Gestaltung des internen Marketing mit Konzepten der Transaktionsanalyse*. In: Bruhn, M. (Hrsg.): *Internes Marketing – Integration der Kunden- und Mitarbeiterorientierung: Grundlagen – Implementierung – Praxisbeispiele*. 2., überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 439-468.
- Schulze, H.S. (2004): *Kundenzufriedenheit – was Führung tun kann, um sie zu unterstützen*. In: *Agogik. Zeitschrift für Fragen sozialer Gestaltung*, 27. Jg.(2004), Heft 2, S. 27-37.
- Schulze, H.S. (Hrsg.) (2005): *Zeitschrift für Transaktionsanalyse, „Themenheft Organisation“*, ZTA, 22. Jg., 4. Paderborn: Junfermann.
- Schulze, H.S., Lohkamp, L., *Kollegiale Beratung – problemlösungsorientierte Unterstützung von Führungskräften*. In: *Zeitschrift für Transaktionsanalyse*, 22. Jg., 4, S. 254-268.
- Schulze, H.S.; Lohkamp, L. (2008): *Führungsmanagement*, in: o. Hrsg.: *Management: Entscheiden – Führen – Handeln im globalen Wettbewerb. Ein Kompendium des aktuellen Management Know-hows*. Norderstedt: Books on Demand, S.198-215.
- Spitz, R. (1945): *Hospitalism: genesis of psychiatric conditions in early childhood*, in: *Psychoanalytic Studies of the Child*, Vol.1, No.1, S. 53-74.
- Spitz, R. (1957): *Die Entstehung der ersten Objektbeziehungen*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Spitz, R. (1967): *Vom Säugling zum Kleinkind*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Steiner, C. (1985): *Wie man Lebenspläne verändert*, 4. Aufl., Paderborn: Junfermann.
- Stuhlmann, S. (1999): *Die Bedeutung des externen Faktors in der Dienstleistungsproduktion*, in: Corsten, H.; Schneider, H. (Hrsg.): *Wettbewerbsfaktor Dienstleistungen: Produktion von Dienstleistungen – Produktion als Dienstleistung*, München: Vahlen, S. 23-58.
- Tietze, K.-O. (2003): *Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln*. Reinbek: Rowohlt.