

Strokeorientiertes Management in Dienstleistungsunternehmen – zwischenmenschliche Zuwendungen als „Treibstoff“

Arbeitspapier Nr. 6

SL Campus & MAGNIT Institut 2007

von Prof. Dr. Henning S. Schulze

1. Einführende Gedanken

2. Dienstleistungen und Zuwendung

2.1. Dienstleistungen - Wirtschaftsgüter von Menschen mit Menschen für Menschen

2.1.1. Die betriebswirtschaftliche Perspektive

2.1.2. Die transaktionsanalytische Perspektive

2.2. Die Theorie der Strokes

2.2.1. Menschliche Grundbedürfnisse und Anerkennung – der Strokewürfel

2.2.2. Gesellschaftliche Regeln für den Stroke-Austausch - die Strokeökonomie

2.2.3. Zweieinhalb Geschichten (Eine Fabel und einen Geschichte aus dem Managementalltag)

3. Ansätze zu einem strokeorientiertes Management in Dienstleistungsunternehmen

3.1. Führung

3.1.1 Maßgaben für eine strokeorientierte Führungsarbeit

3.1.2. Kompetenzen für strokeorientierte Führungskräfte

3.2. Mitarbeiter

3.2.1. Fachlich/inhaltliche Workshops

3.2.2. Manager treffen Mitarbeiter

3.2.3. Führungskräfte übernehmen Patenschaften für Kontaktpersonalteams

3.2.4. Teamtrainings bei Veränderungen im Team

3.2.5. Supervision

3.2.6. Kollegiale Beratung

4. Fazit

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 (Jeschke und Schulze 1999). Der Aufbau und das Aufrechterhalten von Beziehungen zwischen Menschen 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 „Zuwendung“, auch „Anerkennung“ oder „Stroke“ genannt.

2. Dienstleistungen und Zuwendungen

2.1. Dienstleistungen - Wirtschaftsgüter von Menschen mit Menschen für Menschen

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 ab.

2.1.1. Die betriebswirtschaftliche Perspektive

Dienstleistungen sind Leistungsfähigkeiten von Menschen oder Objektsystemen - vor allem Maschinen-, 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, 26; Meyer, 1998a, 6ff; Corsten, 1989, 24).

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. Es gibt auch Dienstleistungen, in deren Rahmen Maschinen Dienstleistungen an Maschinen erbringen. So, wie es beispielsweise in einer Autowaschanlage der Fall ist. Aber auch hier ist der Mensch mittelbar in die Leistungserstellung involviert. Wie käme sonst das Auto zur Waschanlage? Wer wählt die Dienstleistung aus, wer zahlt sie? Viele Dienstleistungen bestehen sogar zum aller größten Teil aus dem zwischenmenschlichen Beziehungskontakt. Beispiele hierfür sind Supervisionen, psychologische Beratungen und Trauerbegleitungen.

Nicht zuletzt durch die Integration des externen Faktors (vgl. Maleri, 1970, 82ff; Stuhlmann, 1999, 26ff) in den Leistungserstellungsprozess kommt es dazu, dass Menschen mit Menschen in Kontakt kommen und in Beziehung treten (vgl. Grund, 1998 sowie die Beiträge von Schmitz, Bruhn/Hadwich/Georgi, Hennig-Thurau/Paul sowie Coenen im vorliegenden Band). Der Kunde hat Kontakt mit dem Kontaktpersonal der Dienstleistungsunternehmung und er hat Kontakt mit anderen Kunden. Um die hier entstehenden Austauschprozesse näher zu betrachten und zu beschreiben, soll im Folgenden ein Konzept aus der Transaktionsanalyse herangezogen werden: die „Strokeanalyse“.

2.1.2. 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 Dienst-

leistungen, sondern auch den Prozess ihrer Herstellung. Nicht nur bei primär prozessorientierten, sondern auch bei sehr ergebnisorientierten (vgl. Lehmann, 1995, 22) Dienstleistungen können wir beobachten, dass Konsumenten den Interaktionsprozess und damit dem Beziehungskontakt oft höhere Aufmerksamkeit widmen, als dem eigentlichen Ergebnis. Beispiele hierfür finden wir bei ärztlichen Behandlungen und bei Lehrveranstaltungen an Hochschulen.

Welche Bedürfnisse lösen das Verhalten und Erleben im Dienstleistungskonsum aus?

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). Ohne Beachtung und Stimulierung ist der Mensch schon in der frühesten Entwicklungsphase nach der Geburt nicht überlebensfähig (vgl. Spitz, 1957; Pauen, 2007, 13ff; Spitz, 1945; 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, 110; Bauriedl, 1996, 11ff; Buber, 1994, 49; Bowlby, 1969). So ist auch für erwachsene Menschen Zuwendung, Bindung und Beziehung eine der wichtigsten Voraussetzungen für die seelische Gesundheit; mittelbar auch für die körperliche.

So holen wir uns im Rahmen des Konsums von Dienstleistungen sehr oft etwas, was wir zum Leben brauchen und was wir uns manchmal in anderen Beziehungen nicht ausreichend holen bzw. erlauben: Kontakt und Zuwendungen.

2.2. Die Theorie der Strokes

2.2.1. Menschliche Grundbedürfnisse und Anerkennung – der Strokewürfel

Aus den oben genannten Grundbedürfnissen, die auch als „Hunger“ bezeichnet werden (vgl. Berne, 2001, 82), ist für den vorliegenden Zusammenhang vor allem der Hunger nach Stimulierung relevant (vgl. Steiner, 1985, 51f). Stimulus-

hunger führt dazu, uns in sozialen Kontakten die Zuwendungen zu holen, die für uns so wichtig sind.

Zuwendungen werden in der Transaktionsanalyse auch als „Strokes“ bezeichnet. Ein **Stroke**, englisch für Streicheleinheit, Schlag, aber auch Takt, ist in der transaktionsanalytischen Diktion eine **Einheit an Zuwendung bzw. an Anerkennung** (vgl. Berne, 1993, 15). Wir Menschen brauchen Strokes und erleben einen „Stroke-Mangel“, wenn wir keine, oder zu wenige Strokes bekommen. Wir holen/organisieren uns also unsere Strokes, ohne die wir in der frühen Entwicklung nicht überlebensfähig wären, immer.

Mit einem Stroke können die Existenz, die Beschaffenheit, das Verhalten oder auch Leistungen des Gegenübers angesprochen werden.

Wir können Strokes unterscheiden nach ihrem Wert, ihrer Begründung und danach, wie sie transportiert werden:

Unterscheidung von Strokes nach ihrem **Wert**: es gibt positive und negative Strokes. Positive Strokes erleben wir (meist) als angenehm, negative als schmerzlich und/oder unangenehm. Ein positiver Stroke ist zum Beispiel der freundliche Blick des Gegenübers in der U-Bahn, oder ein freundliches „Guten Tag“ beim ersten Treffen am Tag. Ein negativer Stroke kann der abwertende Blick der Verkäuferin in einer Boutique sein. Auch ein „Was wollen Sie denn schon wieder?!“ eines Beschwerdemanagers zur Begrüßung eines Kunden ist ein negativer Stroke. Nun bemühen sich Menschen aber nicht ständig darum, positive Strokes zu bekommen. Jeder Mensch holt sich seine Strokes auf die Art und Weise, wie er es in seiner frühen Kindheit gelernt hat.

Jemand, der früh gelernt hat, dass er in seiner Familie willkommen ist und wertschätzend behandelt wurde, wird sich mit großer Wahrscheinlichkeiten auch als Erwachsener seine Strokes auf positive Art und Weise holen. Wenn jemand früh die Erfahrung gemacht hat, dass er ja nur stört, so wird er sich später unbewusst auch Situationen organisieren, in denen er sich negative Strokes beschafft. Mit diesen kann er dann seine Überzeugung, dass er eh nur stört, festigen. Auf der Suche nach Möglichkeiten, um den Stimulushunger zu stillen ist jeder Stroke – auch ein negativer - besser als kein Stroke!

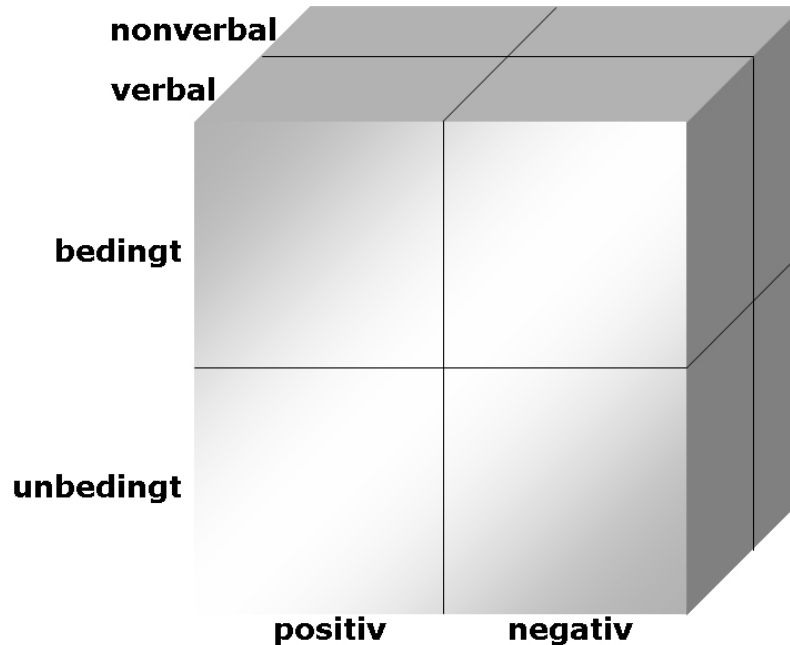
Unterscheidung von Strokes nach ihrer **Begründung**: je nach dem, ob ein Grund dafür vorliegt, dass wir Strokes bekommen, werden unbedingte- und bedingte

Strokes voneinander unterschieden. **Bedingte** Strokes sind auf etwas bezogen, was wir **tun**, **unbedingte** darauf, was wir **sind**. Sie kommen zum Ausdruck, wenn ein Schaffner sich für das Herzeigen der Fahrkarte bedankt (bedingt), oder wenn wir einen Handwerker begrüßen, indem wir ihm sagen „Schön, dass sie da sind!“ (unbedingt). Im sozialen Umfeld werden bedingte Strokes sehr viel häufiger eingesetzt: „Du bist gut, weil...“ Die seltener vorkommenden unbedingten Strokes wirken sehr viel tiefer und nachhaltiger: „Ich liebe Dich!“ oder auch „Ich kann Dich nicht ausstehen.“

Unterscheidung von Strokes nach der Art ihres **Transportes**: Strokes werden verbal oder nonverbal transportiert beziehungsweise ausgetauscht. Ein verbaler (positiver) Stroke ist etwa die positive Aussage über die Pünktlichkeit des oben erwähnten Handwerkers. Ein nonverbaler (negativer) Stroke ist zum Beispiel ein Rempeln in der Liftschlange beim Skifahren, wenn wir während des Wartens von hinten bedrängt werden und ärgerlich geworden sind. Nonverbale Strokes werden häufig auch durch Mimik und Gestik zum Ausdruck gebracht. Sie wirken in vielen Fällen nachhaltiger, als die verbalen.

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 1-1).

Abbildung 1-1: Der Stroke-Würfel



Welche Art von Zuwendungen wir uns holen, welche wir vermeiden zu geben oder nicht annehmen, hängt davon ab, wie in frühen Entwicklungsphasen gelernt haben, Strokes zu bekommen und zu geben, welche Art von Strokes angemessen waren und welche nicht. In der Phase der kindlichen Entwicklung haben die Strokes, die wir bekommen haben, das Verhalten verstärkt, für das wir sie bekamen.

2.2.2. Gesellschaftliche Regeln für den Stroke-Austausch - die Strokeökonomie

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, 104) mit Strokes führen. Steiner hat diese Regeln, wie nachfolgend wiedergegeben, in Worte gefasst (vgl. Steiner, 1974, 131ff ; Steiner, 1985, 139ff; Steward/Joines, 1990, 124ff):

Einschränkende Stroke-Regel Nummer 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 Nummer 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 Nummer 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 Nummer 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 Nummer 5: Stroke Dich nicht selbst!

Bescheidenheit ist eine Zier, Eigenliebe und Anerkennung seines Selbst ist etwas Schlechtes, ja Sündhaftes.

Beispiel: „Das habe ich jetzt echt gut hin bekommen, 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 verknappen.

2.2.3. Zweieinhalb Geschichten - Eine Fabel und einen Geschichte aus dem Managementalltag

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 als Fabel in der Literatur zu finden ist (vgl. Steiner, 1985, 131ff; o.V. o.J.), und eineinhalb wahren Erlebnissen aus der Beratungsarbeit des Autors dieses Artikels. Die Geschichten sind ineinander verschränkt:

Vor einigen Jahren bekam ich den Auftrag, einen Workshop zu moderieren. Eine Führungskraft (nennen wir sie „Herrn S.“) 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 TeilnehmerInnen vor. Alle vierzehn 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 andiskutiert, Verbesserungen verabredet. Herr S. zeigte sich offen. Ich machte mir einige Notizen für unser Nachgespräch. Zum Ende der verabredeten Zeit erschienen wechselnd die beiden Sekretärinnen von Herrn S. in der Tür: weitere Termine, bitte zum Ende kommen... Als alle Befragungssitems 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 hätte „loswerden“ wollen, nicht mehr ausgesprochen.

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 im Rahmen einer Fabel (hier beginnt die zweite Geschichte):

Es war einmal ein Land, weit, weit weg vom Jetzt und Hier. In den Wäldern dieses Landes lebten kleine Kobolde. Diese Kobolde waren meist fröhlich und gut aufgelegt. Jeder dieser Kobolde trug eine Umhängetasche mit sich. In diesen Taschen waren kleine, warme weiche „Kuschelchen“. Trafen sich zwei Kobolde, so liefen sie aufeinander zu, umarmten sich gegenseitig, griffen in ihre Taschen und nahmen eine Hand voll von den Kuschelchen, die sie dann einander überreichten. Wie gesagt, die Kuschelchen waren warm und weich. Es war immer eine Freude, welche davon zu bekommen. Die Kobolde streichelten sich damit, genossen die beruhigenden und fröhlich stimmende Wirkung und steckten sie am Ende in ihre Umhängetaschen.

Eines Tages verlief sich ein Riese in den Wald des Koboldlandes. Und wie es so geht, traf er auch bald einen der kleinen Kobolde, der ihn begrüßte und ihm eine große Hand voll Kuschelchen entgegenhielt (für eine Umarmung wäre der Riese zu groß gewesen). Der Riese schaute auf das, was der Kobold ihm da entgegenstreckte. In seiner Verwunderung fragte er, was das denn sei und was das denn solle. Hierauf gab ihm der Kobold zur Antwort, dass es sich um Kuschelchen handle, die er dem Riesen als Willkommensgruß gäbe. Er könne sie behalten und ihre beruhigende und fröhlich stimmende Wirkung genießen. Der Riese aber schaute und wusste nicht so genau, wie ihm geschah. So fragte er den Kobold,

ob er denn jedem, den er trafe, diese Kuschelchen gäbe. Der Kobold bejahte. Der Riese überlegte wieder und fragte dann den Kobold, ob er denn keine Angst hätte, dass die Kuschelchen, die ja offensichtlich sehr wertvoll seien, einmal zur Neige gehen könnten. Nein, entgegnete der Kobold fröhlich. „Dann denke mal drüber nach und achte auf die wertvolle Fracht in Deiner Umhängetasche“, verabschiedete sich der Riese und verlies das Land der Koboide wieder. Der Kobold aber ging nach dem Gespräch mit dem Riesen nachdenklicher als zuvor seiner Wege. Wenig später traf er auf einen anderen Kobold. Dieser kam wie eh auf ihn zu, die beiden umarmten sich, griffen in ihre Umhängetaschen und.... unser Kobold nahm mit Vorsicht ein einziges Kuschelchen heraus und überreichte es. Der andere Kobold sah sich die Vorsicht seines Bruders an. Dann fragte er diesen nach dem Grund seiner Vorsicht und lies sich die Begebenheit mit dem Riesen berichten. „Ja, das ist in der Tat bedenkenswert“, so schloss der zweite Kobold das Treffen und beide gingen ihrer Wege. Natürlich trafen sie wieder andere Koboide und diese wieder andere. Und sehr schnell war die Frage des Riesen und damit auch die Vorsicht der Koboide im Umgang mit ihren Kuschelchen über das ganze Koboldland verteilt. Die Koboide wurden immer vorsichtiger beim Weggeben ihrer Kuschelchen. Schließlich führte die Vorsicht und die dahinter liegende Angst dazu, dass das Leben der Koboide sehr viel angespannter und ernster wurde....

Hier endet die Geschichte, die ich Herrn S. erzählte, die letzte halbe Geschichte beginnt: 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. Fragen Sie ihre Frage.“ Meine Frage war, was Herr S. denn am Ende des Workshops hätte gesagt haben 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 hätte meinen Mitarbeitern sagen wollen, 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.

3. Ansätze zu einem strokeorientiertes Management in Dienstleistungsunternehmen

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 Kontaktpersonal 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 ist Führung und die Führungsarbeit als Basis und Voraussetzung für ein positiv orientiertes, dienstleistungsorientiertes Mitarbeiterverhalten zu verstehen.

3.1. Führung

3.1.1. Maßgaben für eine strokeorientierte Führungsarbeit

Das Treppen sinnvoller Weise 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 Leistungser-

stellung 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. hierzu auch dem Beitrag von Schmitz, hier vor allem Kapitel 4 im vorliegenden Band). 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 ausmacht, wird wenig berücksichtigt: die interaktiven Prozesse zwischen Individuen und Gruppen sowie intraindividuelle 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, 2007).

Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden ausgewählte Maßgaben für eine strokeorientierte Führungsarbeit in Dienstleistungsunternehmen beschrieben werden:

Maßgabe 1.: Führungskräfte in Dienstleistungsorganisationen müssen sich der hohen Relevanz zwischenmenschlicher Beziehungsprozesse und des Austausches von Strokes für den Erfolg Ihrer Führungsarbeit bewusst sein.

Maßgabe 2.: Hierzu ist das proaktive Gestalten der Führungsprozesse hinsichtlich der Schaffung eines internen Umfeldes wichtig, dass eine möglichst umfassende positive Dienstleistungsorientierung über alle Hierarchiestufen fördert. Hierzu gehört auch, dass die Führungskraft auf einen positiven Umgang mit Strokes achtet.

Maßgabe 3.: Ein solches proaktives Gestalten setzt voraus, dass die Führungskräfte sich 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.: Um Maßgabe 3. zu erfüllen ist es notwendig, dass sich die Führungskraft selbst reflektiert und sich Rückmeldungen auch aus den nachgeordneten Mitarbeitererebenen holt.

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

3.1.2. 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, 2007).

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

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, die zum Teil schmerzlich erlebte Akzeptanz, sich von leicht begreifbaren Ursache-Wirkungsprinzipien und dem damit einhergehenden Kontrollwunsch zu verabschieden. 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 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.

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

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 auf Nebenkriegsschauplätzen 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 professionelle Intuition „ausentwickeln“. Die Schulung professioneller Intuition erfolgt primär im Rahmen von persönlichkeitsfördernden und -entwickelnden Prozessen. So entwickelt sich dann auch eine gute Selbstwahrnehmung und Aufmerksamkeit für den Strokehaushalt in den (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. 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 aus dieser Perspektive verstanden, zunächst auch unbeliebt zu machen. Zu einem klugen „Rollenmanagement“ (vgl. Schmid, 1994, 53ff) gehört es auch, 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 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 über zu bewerten. Gelingt dies, ist die Führungskraft auch in der Lage ihre eigenen Strokebedürfnisse wahrzunehmen, sich die nötigen Strokes in angemessenen Situationen zu holen. Dies trägt dazu bei, eine natürliche Autorität aufzubauen und sich gleichzeitig die Akzeptanz der Mitarbeiter 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 3-1 zeigt diese zentralen Kompetenzen von Führungskräften und ihre Interdependenzen im Überblick (vgl. Schulze/Lohkamp, 2007).

Abbildung 3-1: Zentrale Kompetenzen von Führungskräften für ein strokeorientiertes Management in Dienstleistungsunternehmen
(Quelle: Schulze/Lohkamp, 2007)



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 Kontaktpersonals 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.

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

3.2.1. Fachlich/inhaltliche Workshops

Häufig sind Mitarbeiter des Kontaktpersonals 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 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 Handlungsspiel-

räume habe ich für die Beziehungsgestaltung im Rahmen des Kundenkontaktes?
Etc.

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.

3.2.2. Manager treffen Mitarbeiter

„Plenumsveranstaltungen“, in deren Rahmen sich Managern aus übergeordneten Hierarchieebenen mit Mitarbeitern des Kontaktpersonals austauschen. Zwei bis vier Mal 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.

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

3.2.3. Führungskräfte übernehmen Patenschaften für Kontaktpersonalteams

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“ Organisation 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 Kontaktpersonal 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 ist so positiv wirksam. 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.

3.2.4. Teamtrainings 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 wer-

den. 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 etc. auftreten und den Fortschritt des Teams behindern (vgl. Francis/Young, 1996, 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?
- etc.

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, 62). Teamtrainings dauern 1,5 bis 3 Tage.

3.2.5. 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 Gruppen, Teams und ganze Organisationseinheiten. Supervision schafft Abstand und hilft in und nach anspruchsvollen Situationen, blinde Flecken abzubauen und neue Entscheidungen für das weitere Denken, Fühlen und Verhalten zu treffen. Die Supervisanden reflektieren ihr berufliches Handeln, die wahrgenommenen Probleme, sich selbst als Teil anspruchsvoller/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. Lippmann, 2004, 10f; Belardi, 2002, 15).

3.2.6. 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, 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, 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 selbständig. Sie können bei Bedarf den professionellen Berater zur Supervision ihrer Kollegialen Beratertage hinzuziehen. Mithilfe des Instrumentes der Kollegialen Beratung kann die Erreichung folgender Ziele unterstützt werden (vgl. Schulze/Lohkamp, 2005, 256f; Tietze, 2003, 19ff; Lippmann, 2004, 19f):

- Befähigung von Mitarbeitern, ihr vorhandenes Wissen qualifiziert und zielgerichtet untereinander anerkennend, d.h. mit positiven Strokes, auszutauschen;
- Ermöglichung neuer Denk-, Fühl- und Verhaltensmöglichkeiten im 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.

4. Fazit

Die Wahrnehmung der Ergebnisse von Dienstleistungen durch die Kunden 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.

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 Kontaktpersonals 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 heraus gehen. 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 derartige Aktivitäten nur in wenigen Dienstleistungsunternehmen zu finden. Hier wird in den nächsten Jahren noch viel Überzeugungsarbeit und im Anschluss Beziehungs- und „Strokearbeit“ zu leisten sein.

Literatur:

- Bauriedl, Th. (1993): Beziehungsanalyse; das dialektisch emanzipatorische Prinzip der Psychoanalyse und seine Konsequenzen für die psychoanalytische Familientherapie, 4. Auflage, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bauriedl, Th. (1996): Leben in Beziehungen: von der Notwendigkeit, Grenzen zu finden, 3. Auflage, Freiburg, Basel, Wien: Herder.
- Belardi, N. (2002): Supervision: Grundlagen, Techniken, Perspektiven, München: Beck.
- Berne, E. (1993): Spiele der Erwachsenen, Psychologie der menschlichen Beziehungen, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Berne, E. (2001): Die Transaktionsanalyse in der Psychotherapie: eine systematische Individual- und Sozialpsychiatrie, Paderborn: Junfermann.
- Bowlby, J. (1969): Attachment and loss, Vol. I: Attachment, New York: Basic Books.
- Buber, M. (1994): Ich und Du, 12. Auflage, Gerlingen: Schneider.
- 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., aktualisierte und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main: Campus.
- Francis, D.; Young, D. (1996): Mehr Erfolg im Team: ein Trainingsprogramm mit 46 Übungen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit in Arbeitsgruppen, 5. Auflage, Hamburg: Windmühle.

- Franz, H.-W.; Kopp, R. (Hrsg.) (2003): Kollegiale Fallberatung: State of the art und organisationale Praxis. Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach: EHP.
- Grund, M., Interaktionsbeziehungen im Dienstleistungsmarketing. Zusammenhänge zwischen Zufriedenheit und Bindung von Kunden und Mitarbeitern, Wiesbaden 1998.
- 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. Edition Humanistische Psychologie, Bergisch Gladbach: EHP, S. 53-92.
- Lippmann, E. (2004): Intervision: Kollegiales Coaching professionell gestalten, Berlin u.a.: Springer.
- Maleri, R. (1997): Grundlagen der Dienstleistungsproduktion. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg, New York: Springer
- Meyer, A. (1994): Dienstleistungsmarketing: Erkenntnisse und praktische Beispiele. 6. Auflage, Augsburg.
- 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 Handbuches; 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. Auflage, 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. Edition Humanistische Psychologie, 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.
- Schulze, H.S., Lohkamp, L., Kollegiale Beratung - problemlösungsorientierte Unterstützung von Führungskräften. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, ZTA, 22. Jg. (2005), Nr. 4, S. 254 – 268, Paderborn: Junfermann..
- Schulze, H.S. (Hrsg.) (2005): Zeitschrift für Transaktionsanalyse, „Themenheft Organisation“, ZTA, 22. Jg. (2005), Nr. 4. Paderborn: Junfermann.
- Schulze, H.S.; Lohkamp, L. (2007): Führungsmanagement, in: Bartscher, T.; Nallengast, J. (Hrsg.): General Management - MBA Handbuch. In Vorbereitung.
- 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.
- Spitz, R. (1967): Vom Säugling zum Kleinkind, Stuttgart: Klett.
- Steiner, C. (1974): Scripts People Live, New York: Bantam Books.

- Steiner, C. (1985): Wie man Lebenspläne verändert, Reihe: Innovative Psychologie und Humanwissenschaften; Band 13, 4. Auflage, Paderborn: Junfermann.
- Steward, I.; Joines, V. (1990): Die Transaktionsanalyse: eine Einführung in die TA, mit zahlreichen Abbildungen, Übungen und Hinweisen für die Praxis, 1. Auflage, Freiburg, Basel, Wien: Herder.
- 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: Verlag Franz Vahlen, S. 23-58.
- Tietze, K.-O. (2003): Kollegiale Beratung: Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.