

Henning S. Schulze  
**Die Psychodynamik von (Un-)Zufriedenheit**

**Abstract**

Dienstleistungen sind in vielen Fällen vorwiegend Beziehungsarbeit. Beziehungen sind fast immer ein wichtiger Faktor und Anteil an der Erstellung der Leistung und damit der Leistung selbst. Die Bedeutung der Zufriedenheit von Kunden steht heute gerade für Dienstleistungsorganisationen außer Frage. Aber Zufriedenheit mit Dienstleistungen ist nicht gleich Zufriedenheit. Im folgenden Beitrag wird das „Qualitative Zufriedenheitsmodell“ von Stauss & Neuhaus) vorgestellt und untersucht, welchen psychodynamischen Hintergrund es hat, dass zufriedene Kunden darüber nachdenken, ihren Anbieter zu wechseln und unzufriedene Kunden bei ihrem Anbieter bleiben. Dazu werden ausgewählte transaktionsanalytische Erklärungsansätze vorgestellt. Abschließend werden ausgewählte Umsetzungsansätze diskutiert.

An dieser Stelle danke ich Anita Wittenzellner, für Anregungen, die in diesen Artikel eingeflossen sind.

## 1. Einleitung

Kundenbindung stellt einen Grundgedanken des Marketings dar. Häufig wird damit auch Kundenzufriedenheit assoziiert. Doch binden sich zufriedene Kunden auch tatsächlich immer an ihr Dienstleistungsunternehmen?

Stauss und Neuhaus haben die These aufgestellt, dass Kundenzufriedenheit nicht zwangsläufig zu Kundenbindung führen muss. In dem von ihnen postulierten „Qualitativen Zufriedenheitsmodell“ (Stauss/Neuhaus, 2004) wird Kundenzufriedenheit in fünf verschiedene Qualitäten unterteilt. Jeder der hier definierten Kundenzufriedenheitstypen geht anders mit seiner (Un-)Zufriedenheit und der damit verbundenen Formulierung von Forderungen und Ansprüchen gegenüber dem Anbieter um (vgl. Stauss/Neuhaus, 2004, 27-29).

Vor allem Dienstleistungsunternehmen sind auf das offene Feedback ihrer Kunden angewiesen, um Verbesserungen und Modifikationen verwirklichen zu können, damit die Kunden auch auf längere Sicht zufriedengestellt werden können. Einige der von Stauss und Neuhaus beschriebenen Kundenzufriedenheitstypen nehmen eine passive Haltung ein, wenn es darum geht, Ansprüche, Wünsche oder Forderungen zu formulieren. Passivität als intrapsychisches Phänomen kommt darin zum Ausdruck, dass Menschen „vermeiden“. Sie vermeiden, Verantwortung für sich zu übernehmen, sie vermeiden, die Realität so zu sehen, wie sie ist, sich realistische Ziele zu setzen und beim Auftreten sachlicher und/oder zwischenmenschlicher Probleme weichen sie realitätsgerechten Lösungen aus (vgl. Schlegel, 1995, 317). Und genau hier kann Konfliktpotential entstehen: die passiven Kunden sind nur zufrieden, weil sie Ereignisse und Umstände so auffassen, dass sie zu ihrem Bild einer „heilen Welt“ passen. Würden sie das nicht tun, und die Dinge so erfassen, wie sie tatsächlich geschehen, wäre ihre Zufriedenheit gefährdet. Ihre Zufriedenheit ist von einer inneren Dynamik bestimmt, die durch Abwertungen aufrechterhalten wird.

Die „Cathexis School“ (Schiff, 1975) der Transaktionsanalyse beschäftigte sich im Rahmen ihres Projektes über Passivität mit diesen Abwertungen. Betrachtet man nun das Qualitative Zufriedenheitsmodell mit dem Wissen um die Passivität, so erkennt man, dass bestimmte Kundenzufriedenheitstypen mit dem Ziel ihre Zufriedenheit aufrecht zu erhalten, abwerten,.

Die grafische Darstellung der Abwertungstheorie stellt die sog. „Abwertungsmatrix“ (Mellor/Sigmund, 1975; Schulze, 2005) dar, die ein möglicher Schlüssel für das Identifizieren und Verstehen abwertender Kundenzufriedenheitstypen sein kann.

## 2. Kunden(un)zufriedenheit im Qualitativen Zufriedenheitsmodell

### 2.1. Das Qualitative Zufriedenheitsmodell

Stauss und Neuhaus (vgl. 2004) bezweifeln die These, dass Kundenzufriedenheit zu Kundenloyalität führe. Sie sehen insbesondere die Erkenntnis, dass auch die Qualität des Zufriedenheitsempfindens beim Loyalitätsverhalten von Kunden eine wichtige Rolle spielen kann, als sehr wichtig an. In der Zufriedenheitsforschung sind lange Zeit Methoden eingesetzt worden, die den Eindruck erweckten, Zufriedenheit sei mit einer Skala messbar, also eindimensional und variere nur in ihrer Intensität. Erkenntnisse der Arbeitszufriedenheitsforschung, wie etwa die von Bruggemann (1974), belegen, dass Zufriedenheit nicht nur unterschiedliche Intensitäten, sondern auch unterschiedliche Qualitäten aufweisen kann. Basierend auf diesen Erkenntnissen aus der Arbeitszufriedenheitsforschung und neueren Erkenntnissen der Zufriedenheitsforschung entwickelten Stauss und Neuhaus ihr Qualitatives Zufriedenheitsmodell (vgl. Stauss/Neuhaus, 2004, 29). Sie berücksichtigen hierbei, „[...]“, dass Zufriedenheit mit unterschiedlichen emotionalen und kognitiven Zuständen sowie Verhaltensbereitschaften verbunden ist“ (Stauss/Neuhaus, 2004, 29).

Sie identifizierten fünf unterschiedliche Kunden(un)zufriedenheitstypen, denen sie u. a. jeweils unterschiedliches Verhalten in ihrer Loyalität zuordneten (vgl. hierzu Abbildung 1). Dazu stellten sie fest, dass auch bei zufriedenen Kunden Gefährdungspotentiale vorhanden seien: nicht jeder Zufriedenheitstyp ist uneingeschränkt dazu bereit, dem Anbieter gegenüber loyal zu bleiben. Das Gefährdungspotential hängt von der Typenzugehörigkeit ab und beeinflusst Kundenverhalten z. B. hinsichtlich Kundenbindung oder –Loyalität (vgl. Bruhn, 2010, 96).

	Der Fordernd Zufriedene	Der Stabil Zufriedene	Der Resigniert Zufriedene	Der Stabil Unzufriedene	Der Fordernd Unzufriedene
<b>Gefühl</b>	Optimismus/ Zuversicht	Beständigkeit/ Vertrauen	Gleichgültigkeit/ Anpassung	Enttäuschung/ Ratlosigkeit	Protest / Einflussnahme
<b>Erwartung</b>	...muss in Zukunft mit mir Schritt halten	...soll alles so bleiben wie bisher	...mehr kann man nicht erwarten	...erwarte eigent- lich mehr, aber was soll man schon machen	...muss sich in einigen Punkten Erheblich verbessern
<b>Verhaltens- Intention (Wiederwahl?)</b>	Ja, da bisher meinen ständig neuen Anforderungen gewachsen	Ja, da bisher alles meinen Anforderungen entsprach	Ja, denn andere sind auch nicht besser	Nein, aber kann keinen konkreten Grund angeben	Nein, denn trotz eigener Bemühungen wurde nicht auf mich eingegangen

Abbildung 1: Kundenzufriedenheitstypen im Qualitativen Zufriedenheitsmodell (Stauss/ Neuhaus, 2004, 31)

### 2.2. Die fünf qualitativen Kundenzufriedenheitstypen

Im Folgenden werden die Kundenzufriedenheitstypen kurz beschrieben (vgl. hierzu Stauss/Neuhaus, 2004, 31f; Bruggemann, 1974, 283).

#### Der Fordernd Zufriedene

Dieser Kundenzufriedenheitstyp ist sehr zufrieden mit dem Anbieter. Er verbindet durchwegs positive Gefühle mit ihm und ist an einer weiteren Zusammenarbeit interessiert. Er gestaltet die Beziehung aktiv mit und äußert seine steigenden Erwartungen gegenüber dem Dienstleister. Der Fordernd Zufriedene erwartet vom Anbieter, mit ihm Schritt zu halten, also seinen ständig steigenden Erwartungen Folge zu leisten. Dies ist seine Bedingung für die Fortsetzung der Geschäftsbeziehung.

### **Der Stabil Zufriedene**

Der Stabil Zufriedene ist in seinem Verhalten vergleichsweise passiv: auch er hat positive Gefühle gegenüber dem Anbieter, doch im Gegensatz zum Fordernd Zufriedenen ist er schon zufrieden, wenn alles so gut bleibt wie es auch in der Vergangenheit war. Er stellt dem Anbieter keine Bedingungen, unter denen er die Beziehung aufrecht erhält. So ist er in seinem Anspruchsverhalten als passiv zu bezeichnen.

### **Der Resigniert Zufriedene**

Diesem Kundenzufriedenheitstyp ist die Beziehung zum Dienstleister relativ gleichgültig. Seine Zufriedenheit begründet sich nicht aus bisherigen guten Erfahrungen mit dem Dienstleister, sondern beruht auf dem (passiven) Verständnis, dass andere Anbieter auch keine bessere Leistung bringen würden. So gibt es für ihn keine Alternative, die ihm eine Verbesserung brächte. Demzufolge erwartet er auch keine Leistungsverbesserung und stellt keine Anforderungen an den Anbieter.

### **Der Stabil Unzufriedene**

Das Anspruchs- und Forderungsverhalten des Stabil Unzufriedenen ist ebenfalls durch Passivität gekennzeichnet. Er ist vom Anbieter und dessen Leistung enttäuscht. Er ist sich dabei nicht klar über die Gründe hierfür. Trotz seiner Unzufriedenheit, die er sich im Gegensatz zu den beiden oben beschriebenen Zufriedenheitstypen auch eingesteht, ist er unschlüssig, was er unternehmen kann, um diese unbefriedigende Situation zu ändern. Ein Anbieterwechsel bei der nächsten Kauf-Entscheidung scheint ihm die einzige Alternative zu sein.

### **Der Fordernd Unzufriedene**

Der Fordernd Unzufriedene macht seine Unzufriedenheit mit der Leistung bzw. dem Dienstleister gegenüber deutlich und stellt Forderungen und Ansprüche, damit seine Unzufriedenheit behoben werden kann. Man kann ihm ein aktives Anspruchs- und Forderungsverhalten zuordnen. Geht der Anbieter auf seine Forderungen nicht ein, wird er daraus aktiv Konsequenzen ziehen und den Anbieter wechseln.

Im Rahmen dieses Überblickes fällt auf, dass ausgewählte Typen ihre Forderungen kund tun, während andere passiv bleiben. Diese Passivität kann ein Problem darstellen. Dann nämlich, wenn es darum geht, Kunden mit dem Ziel zufriedenzustellen, sie an das Dienstleistungsunternehmen zu binden. Auch zufriedene Kunden können abwandern. Dies werden vor allem jene Kunden sein, die sich passiv verhalten und dadurch ihre Ansprüche gegenüber dem Anbieter nicht zum Ausdruck bringen.

Wie nun ist das häufig auftretend passive Verhalten zu erklären? Welche Dynamik liegt der Passivität zugrunde?

Einen Erklärungsansatz finden wir im Passivitätskonzept aus der Cathexis School der Transaktionsanalyse und dem darauf aufbauenden Modell von Melor und Sigmund.

## **3. Symbiose, Passivität, Abwertung**

Im Rahmen der Studien der Cathexis-School von J.L. Schiff wurden verschiedene Erklärungsmodelle der Symbiose und der Passivität entwickelt. Schiff und ihre MitarbeiterInnen erforschten die Entstehung von Passivität und ihrer Ausdrucksweisen (vgl. Schiff, 1975, 121-127; Schlegel, 1993, 298). Die Stufen der Abwertung zur Aufrechterhaltung von Symbiosen können grafisch in Form der sogenannten Abwertungstabelle bzw. Abwertungsmatrix dargestellt werden. Melor und Sigmund haben diese Theorie 1975 in eine graphische Darstellung gebracht. Durch diese Darstellung wurde das Konzept der Abwertungen wesentlich anwendungsorientierter (vgl. Melor/Sigmund, 1975; Schulze, 2005, 51). Sie wird weiter unten vorgestellt.

### **3.1. Abwertungen**

Menschen die abwerten, nehmen ausgewählte Aspekte der Realität nicht zur Kenntnis, die für die Lösung eines Problems von Bedeutung sein könnten. Dabei ist ihnen nicht bewusst, dass sie diese relevanten Informationen nicht wahrnehmen. Die Nicht-Kennntnisnahme von Informationen bezüglich eines Problems hat zur Auswirkung, dass das Problem nicht gelöst wird. Die Abwertung ist ein intrapsychischer Prozess. Hierbei werden etwa eigene Handlungsmöglichkeiten unterschätzt oder ignoriert, die Erwachsene haben, um Probleme zu lösen. Jemand, der abwertet, hat keine oder nur wenig Energie im Hier und Jetzt. Er greift dabei auf früher gelernte Denk-, Fühl- und Verhaltensweisen zu. Wertet jemand ab, sieht er wahrnehmbare Gegebenheiten nicht, erkennt deren Problematik nicht und/oder sieht auch die Optionen nicht, etwas zu unternehmen (vgl. Steward/Joines, 2004, 251f; Schiff, 1974, 14f). Jede Abwertung ist von Grandiosität im Denken begleitet. So werden Aspekte der Realität über- oder untertrieben. Man nimmt also eine übermäßige Vergrößerung bzw. Verkleinerung von sich selbst, von anderen oder die Situation betreffenden Aspekten vor (vgl. Steward/Joines, 2004, 252). Der Grund hinter abwertenden Denken und Verhalten ist der Versuch, zwischenmenschliche „Symbiosen“ aufrecht zu erhalten und/oder zu festigen (vgl. Schlegel, 2011, 198f).

### **3.2. Symbiosen**

Eric Berne beobachtete, dass erwachsene Personen sich abhängig von den Umständen wie ein Kind erleben, fühlen und verhalten, sich elternhaft und auch sachlich und objektiv wahrnehmen, fühlen und verhalten können (vgl. Berne, 2001, 30ff). Jeder autonom und bewusst lebende Mensch hat alle drei „Ich-Zustände“ zur Verfügung: den Eltern-Ichzustand, den Erwachsenen-Ichzustand und den Kind-Ichzustand (vgl. Abbildung 2). Ein Ich-Zustand ist zu verstehen als kohärentes System aus Denken, Fühlen und dem dazugehörigen Verhalten. Je nach Persönlichkeit und situationsabhängig energetisieren wir unsere Ich-Zustände unterschiedlich stark.

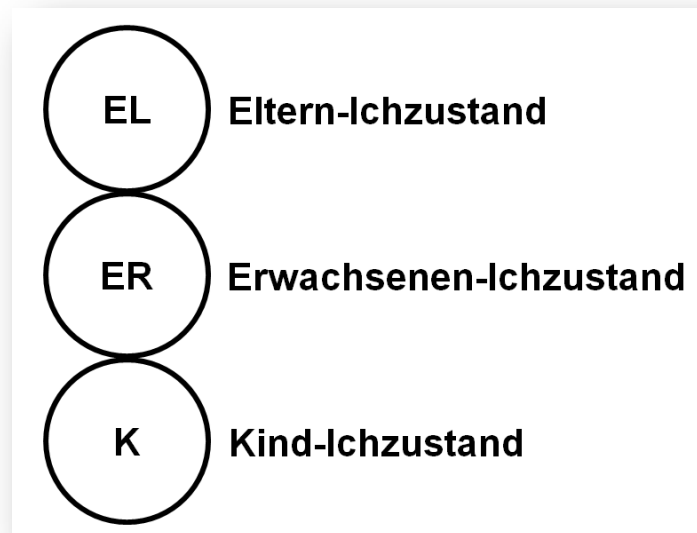


Abbildung 2: *Ich-Zustandsmodell der Strukturanalyse* (vgl. Berne, 2001)

So zum Beispiel jemand, der in einer Autowerkstatt wartet. Wenn er seinen *Erwachsenen-Ichzustand* energetisiert, wird er sich z.B. denken: „Hier ist heute viel los und der Meister ist stark überlastet. Ich werde wohl noch fünf Minuten warten müssen.“ Energetisiert er seinen *Eltern-Ichzustand*, so wird er beispielsweise denken: „Der Meister hat seinen Laden ja auch nicht im Griff. Nun warte ich schon länger, als 10 Minuten und er hat mich noch nicht einmal begrüßt!“ Eine Reaktion aus dem *Kind-Ichzustand* könnte sein: „Verdammt nochmal! Alle anderen werden schneller bedient als ich. Ich glaube, der Meister hat etwas gegen mich.“

Kein Ich-Zustand ist gut oder schlecht. Wir benötigen alle unsere Ich-Zustände, um Beziehungen sinnvoll gestalten zu können.

Durch Abwertungen möchten Menschen Symbiosen festigen oder zu Symbiosen einladen. Symbiosen entstehen, wenn sich eine oder mehrere Personen so verhalten, als wären sie zusammen ein Individuum. Eine Symbiose enthält alle Kategorien von Ich-Zuständen. In jeder wichtigen Beziehung zwischen Menschen spielen Elemente von Symbiose von Zeit zu Zeit eine Rolle (vgl. Schiff, 1975, 5).

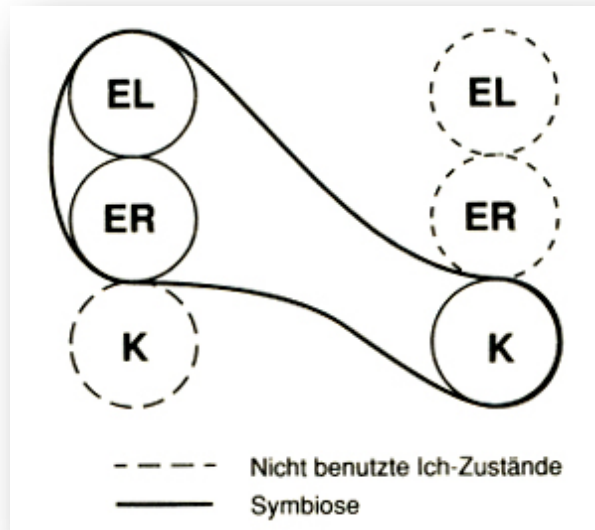


Abbildung 3: *Symbiose erster Ordnung* (Steward/Joines, 2010, 280)

Menschen, die sich symbiotische Beziehungszusammenhänge organisieren, nutzen nicht alle Ich-Zustände, die sie zur Verfügung hätten. Sie schließen jeweils die Ich-Zustände aus, den die Beziehungspartner nutzen. Zusammen nutzen also zwei Menschen in einer symbiotischen Beziehung, nur drei anstatt sechs möglicher Ich-Zustände (vgl. Steward/Joines, 2010, 280). Ein Beziehungspartner besetzt den Erwachsenen-Ichzustand und den Eltern-Ichzustand und geht somit in die „übersichere Position“ (English, 1998, 109ff; 2009,81ff). Der andere Beziehungspartner nutzt den Kind-Ichzustand, geht in die „untersichere Position“ (English, 1998, 109ff; 2009,81ff) in der Beziehung und übernimmt keine Verantwortung. In diesem Zusammenhang wird von einer „Symbiose erster Ordnung“ gesprochen (vgl. Abbildung 3). Sie lässt sich auf der sozialen Ebene beobachten (vgl. Kreyenberg, 1997, 100), bildet sich jedoch vor allem im inneren Erleben der Beteiligten ab.

Um Symbiosen, respektive symbiotische Beziehungen zu gestalten, verhalten sich Menschen passiv.

### 3.3. Passive Verhaltensweisen

Menschen, die in die Passivität gehen, denken, fühlen und handeln nicht eigenständig. Sie tun bestimmte Dinge nicht oder nicht effektiv. Sie sehen die Realität nicht so, wie sie tatsächlich vorhanden ist: sie nehmen sie nur mit Ausblendungen, Verzerrungen und falschen Einschätzungen wahr. Solche Menschen umgehen Probleme, sie wollen nicht mit ihnen konfrontiert werden. Sie setzen sich oft keine klaren Ziele. So müssen sie sich auch nicht überlegen, wie sie diese erreichen könnten (vgl. Schiff, 1975; Schiff/Schiff, 1977, 121-127; Steward/Joines, 2010, 251). Passives Verhalten ist immer auch ein Hinweis darauf, dass der Erwachsenen-Ichzustand nicht, oder nur sehr gering energetisiert ist.

Wenn Menschen vor Problemen stehen, haben sie zwei verschiedene Möglichkeiten: Sie können sich den Problemen stellen und aktiv an einer Lösung arbeiten oder sich in die Passivität „flüchten“. Ihr volles Potential an Denken, Fühlen und Handeln schöpfen sie dabei nicht aus, weder aus der übersicheren, noch

aus der unsicheren Position. Sie fassen die Welt um sich herum so auf, dass sie zu den Beschlüssen passt, die sie früh getroffen haben und hoffen auf magische Lösungen: das Problem möge sich von alleine lösen. Diese Hoffnung kommt aus dem Kind-Ichzustand (vgl. Steward/Joines, 2010, 251).

Abwertende Menschen bestreiten entweder, dass überhaupt ein Problem existiert, spielen dessen Bedeutung herunter, behaupten, dass das Problem nicht vermeidbar sei bzw. nicht anders zu lösen ist oder sehen einfach keine Möglichkeit sich persönlich anders zu verhalten, um das Problem aus der Welt zu schaffen. Passives Verhalten zielt darauf ab, einem Problem aus dem Weg zu gehen, es zu vermeiden und hat keineswegs die Problemlösung zum Ziel.

Wenn Menschen symbiotische Beziehungen suchen, verhalten sie sich passiv. Menschen suchen nach symbiotischen Beziehungen, weil sie ihre eigenen, eigentlich vorhandenen Kompetenzen, insbesondere die, die sie aus dem Erwachsenen-Ichzustand heraus hätten, abwerten. Schiff und ihre Mitarbeiter beschrieben vier passive Verhaltensweisen, die im Folgenden kurz vorgestellt werden. Diese Verhaltensweisen weisen darauf hin, dass die Betroffenen abwerten, sich also nicht mit der Lösung des Problems bzw. Antworten auf Stimuli, Problemen oder Handlungsalternativen befassen und auch nicht befassen möchten (vgl. zum Folgenden: Steward/Joines, 2010, 255ff; Gührs/Nowak, 2002, 184ff; Schiff, 1975, 12f; Schiff/Schiff, 1977, 123f; Klein/Krey, 1998, 167ff)

#### **„Nichtstun“**

Wenn man sich entscheidet, nicht aktiv an einer Problemlösung zu arbeiten, gilt Nichtstun als die offensichtlichste Form von passivem Verhalten, da in keiner Art und Weise Aktivität durch den Betroffenen gezeigt wird. Beim Nichtstun wird weder auf die Auslöser eines Problems, das Problem selbst, noch auf Handlungsmöglichkeiten reagiert. Der Patient wendet seine Energie auf, um in diesem Zustand des Nichtstuns zu verharren, anstatt eine geeignete Handlung für die Problemlösung vorzunehmen. Menschen, die einem Problem mit „Nichtstun“ begegnen, wenden ihre gesamte Energie dafür auf, Antworten zu verhindern (vgl. Schiff/Schiff, 1977, 123).

#### **„Überanpassung“**

Anstatt sich dem Problem zu stellen, verhalten sich Menschen, die sich überanpassen so, wie sie glauben, dass ihre Umgebung dies für angemessen hielte. Sie setzen ihre Energie nicht für die Problemlösung ein und sie haben diesbezüglich auch kein persönliches Ziel, sondern erraten stattdessen, welches Verhalten ihre Mitmenschen erwarten. Sie unternehmen jedoch nichts, um diese Annahmen zu untermauern: Sie fragen weder nach, noch prüfen sie ihre Annahmen in einer sonstigen Art und Weise nach. Es scheint ihnen auch nicht notwendig über die Relevanz und Wichtigkeit der Ziele und Vorstellung der anderen, denen sie ja nacheifern, nachzudenken. Eigene Wünsche bleiben ebenso im Hintergrund. Überangepasste Menschen werten ihre eigene Fähigkeit ab, Alternativen heranzuziehen, um ein Problem zu lösen. Überangepasste Menschen versuchen eine Symbiose mit jemandem einzugehen, der in der Beziehung vor allem den Eltern-Ichzustand und auch den Erwachsenen-Ichzustand aktiviert. Sie selber gehen bevorzugt in den Kind-Ichzustand.

#### **„Agitation“**

Agitatives Verhalten ist meist repetitiv: Kettenrauchen, mit den Fingerknöcheln knacken oder Kugelschreiber-Klicken. Die Agitation ist darauf ausgerichtet, dem Problem auszuweichen bzw. es zu überspielen. Agitative Aktivität ist nicht problemlösungsorientiert. Menschen agitieren und gehen



dadurch Problemlösungen aus dem Wege, indem sie sich einfach mit etwas anderem beschäftigen, ihre Energie in das agitative Verhalten einfließen lassen. Agitierende Menschen glauben nicht daran, das Problem selber lösen zu können. Die gesamte Energie wird in die Agitationstätigkeit gesteckt, statt in eine Handlung zur Problemlösung.

### **„Selbstbeeinträchtigung und/oder Gewalt“**

In dieser Form passiven Verhaltens kommt es zur Eskalation: Nicht problemorientierte Energie wird abgelassen. Der Betreffende wird gewalttätig entweder gegen sich selbst, dann spricht man von Selbstbeeinträchtigung, gegen andere oder gegen Sachen. Die Gewalt ist darauf ausgerichtet, sich selbst oder andere in irgendeiner Weise unfähig zu machen. Der Betreffende glaubt nicht daran, selbst fähig zu sein, das Problem zu lösen und flüchtet sich so z. B. in psychosomatische Leiden, in Alkohol- oder Drogenmissbrauch. Es kann auch sein, dass Menschen sich in ihrer Passivität, selbst verletzen oder Unfälle provozieren oder aber Gegenstände beschädigen bzw. zerstören. Aus dem Kind-Ichzustand heraus hoffen sie insgeheim, dass sich dadurch jemand anders der Problemlösung annimmt. Gewalt ist zwar von einer hohen Aktivität geprägt, jedoch richtet sie sich diese Tätigkeit auch wieder nicht auf die Problemlösung. Der Appell an Beziehungspartner ist, einzugreifen und die Verantwortung für das Problem des anderen zu übernehmen.

### **3.4. Die Abwertungsmatrix**

Wenn ein Problem nicht gelöst wird, hat dies meist zur Ursache, dass bestimmte Informationen, die zur Problemlösung notwendig sind, vom Betreffenden ignoriert werden. Mithilfe der Abwertungsmatrix ist es möglich, herauszufinden, welche Informationen nicht beachtet werden und den Grund dafür bilden, dass ein Problem nicht gelöst wird. Mit ihr lassen sich Abwertung und Passivität verständlich darstellen und bearbeiten.

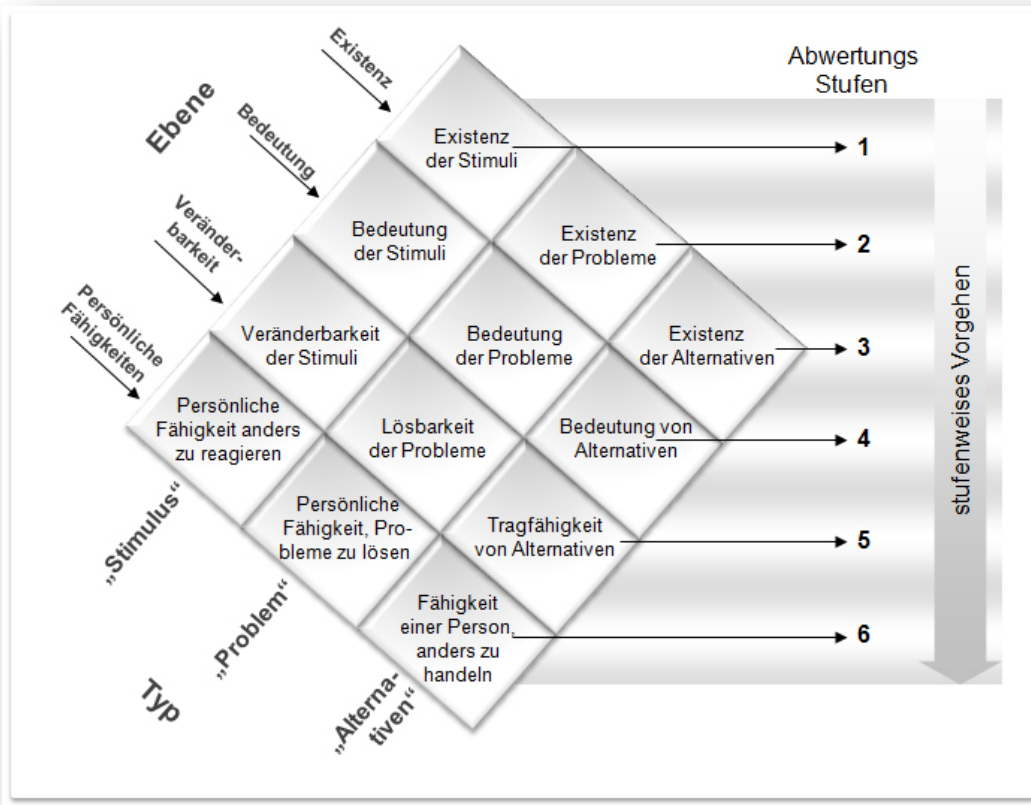


Abbildung 4: **Gedrehte Abwertungsmatrix** (Schulze, 2005, 54)

Die „gedrehte Abwertungsmatrix“ (Schulze, 2005, 53) ist die aktuellste Form der Darstellung. Dargestellt sind die *Typen* von Abwertungen, also WAS abgewertet wird: der Stimulus, das Problem und die Alternativen sowie die Ebenen, auf denen abgewertet wird: Existenz, Bedeutung, Veränderbarkeit und persönliche Fähigkeiten. Will jemand an seinen Abwertungen arbeiten, dann muss er Abwertungsstufen für Abwertungsstufe (1-6, siehe Abb. 4) vorgehen und mindestens eines der Felder auf jeder Abwertungsstufe klären. Zum Beispiel muss er sich zunächst über die Existenz des Stimulus klar werden: merke ich nicht, dass ich mir über eine unzureichende Leistung ärgere, dann macht es keinen Sinn, über die Änderungsmöglichkeiten nachzudenken usw.

#### 4. Die Anwendung der Abwertungstheorie im Qualitativen Zufriedenheitsmodell

##### 4.1. Passives Verhalten der Zufriedenheitstypen

Bei genauerer Untersuchung der fünf von Stauss und Neuhaus (1999) definierten Kundenzufriedenheitstypen stellt sich die Frage, warum sie nichts tun, passiv bleiben. Was ist die innere Dynamik der Betroffenen? Warum verhalten sie sich so passiv, werden nicht aktiv im Sinne einer Lösung des wahrgenommenen Problems? Ein in diesem Zusammenhang naheliegender Erklärungsansatz ist, dass

drei der beschriebenen Typen abwerten: der Stabil Zufriedene, der Resigniert Zufriedene und der Stabil Unzufriedene.

Beim **Stabil Zufriedenen** macht es den Anschein, er sei zufrieden mit der Leistung und dem Anbieter. Aber er geht passiv mit seinen Anforderungen und Ansprüchen gegenüber dem Anbieter um. Er formuliert seine Wünsche und Begehren nicht, er fordert sie nicht ein. Sein Wunsch ist, dass alles bleiben solle wie bisher. Sein abwertendes Verhalten ermöglicht es, diese Vorstellung am Leben zu erhalten. Treten also Umstände ein, die seine Zufriedenheit gefährden, begegnet der Stabil Zufriedene mit Abwertung. Er kann seine Zufriedenheit also dynamisch durch Abwertungen an die herrschenden Umstände und Situationen anpassen und so stabilisieren. Dadurch, dass er Aspekte der Realität abwertet, ausblendet, nicht (an-)erkennt, erfüllt er sich seinen Wunsch nach Beständigkeit.

Auch der **Resigniert Zufriedene** ist passiv, was seine Ansprüche und Forderungen betrifft. Er hat keinerlei Interesse daran, Ansprüche gegenüber dem Anbieter zu formulieren. Seine Resignation darüber, zufriedener werden zu können wird durch Abwertungen aufrechterhalten: er klammert sich an die Vorstellung, nichts Besseres erwarten zu können. Dies entspricht aber nicht der Realität. Würde er nicht abwerten und realistisch auf die Umstände schauen, so wäre ihm klar, dass er mehr erwarten könnte und dass es durchaus Möglichkeiten gäbe, die er ausschöpfen könnte, um so höhere Zufriedenheit zu erlangen. Indem er abwertet, passiv bleibt und resigniert, stuft er das Niveau, das ihn zufrieden stellt, herab. Die hierin zu beobachtende interne Dynamik in Bezug auf seine Zufriedenheit ist, dass er die Leistung, die er bekommt durch Abwertungen an seine Zufriedenheit anpasst.

Der **Stabil Unzufriedene** gesteht sich seine Unzufriedenheit zwar ein, was für ihn jedoch kein Anlass ist, aktiv zu werden und vielleicht Ansprüche zu formulieren, damit er wieder Zufriedenheit erlangt. Der Stabil Unzufriedene wertet die Möglichkeit ab, etwas an seiner unbefriedigenden Situation ändern zu können. Er sieht lediglich eine Alternative: den Anbieterwechsel. Er sieht nicht, dass er in der Lage sein könnte, durch die Formulierung von Ansprüchen gegenüber dem Anbieter Änderungen herbeizuführen. Aufgrund seines abwertenden Verhaltens blendet er allerdings aus, dass er in der Lage ist, diese Möglichkeiten in Anspruch zu nehmen. Die hier zu erkennende Dynamik: die Unzufriedenheit zum Beispiel mit einer Situation wird erkannt, auf den nachgeordneten Ebenen wird jedoch durch Abwertung und Passivität vermieden, etwas zu unternehmen. Er wertet die Alternativen und seine damit verbundenen persönlichen Fähigkeiten ab, um sich zu erlauben, sich unzufrieden zu fühlen (vgl. Stauss/Neuhaus, 2004, 31f).

Im Rahmen der Diskussion wird deutlich, dass bei allen drei beschriebenen Kundenzufriedenheitstypen passives Verhalten im Spiel ist:

Die passive Verhaltensweise „**Nichts tun**“ ist wohl bei allen drei abwertenden Kundenzufriedenheitstypen erkennbar. Der *Stabil Zufriedene* stellt keine Anforderungen und Ansprüche und zeigt so in keinster Art und Weise Aktivität. Ein Erklärungsansatz ist, dass er dadurch Antworten zu verhindern sucht. Antworten, die ihm evtl. zeigen könnten, dass er gar nicht so zufrieden ist, wie er eigentlich sein möchte. Würde er nämlich aktiv werden und Anforderungen stellen, müsste er die Realität mit seinen Wunschvorstellungen abgleichen, und käme so unter Umständen darauf, dass eine Lücke zwischen Wunsch und Realität existiert. Auch das Verhalten des *Resigniert Zufriedenen* ist häufig vom „Nichts tun“ geprägt. Er begründet sein Verhalten damit, dass ohnehin keine Leistungsverbesserung

durch den Anbieter zu erwarten sei, auch wenn er in irgendeiner Art und Weise z. B. Ansprüche formulieren würde. Anstatt aktiv zu werden, steckt er seine Energie ins Nichts tun und wirkt dabei nach außen gleichgültig. Ebenso der *Stabil Unzufriedene*, der kaum aktiv Konsequenzen zieht, um etwas an seiner Unzufriedenheit zu ändern. Aufgrund seiner Enttäuschung und Ratlosigkeit weiß er nicht, was er tun soll. Er wird zwar den Anbieter nicht mehr wählen, doch dies alleine ist noch kein Zeichen von Aktivität. Aktiv wäre er dann, wenn er seine Unzufriedenheit mit konkreten Begründungen gegenüber dem Anbieter äußern würde. Doch dies tut er gerade nicht.

Die passive Verhaltensweise der „**Überanpassung**“ ist beim *Stabil Zufriedenen* am deutlichsten. Er passt sich mit dem Ziel an, sein Bild von einer heilen Welt, also einem Anbieter der ihn zufrieden stellt, aufrecht zu erhalten. Er trifft die Annahme, dass die Geschäftsbeziehung zwischen ihm und dem Anbieter gut und zufriedenstellend ist. Aufgrund der passiven Verhaltensweise der Überanpassung sucht er auch nicht nach Gründen, die dies untermauern würden. Er versucht, Konflikten mit dem Anbieter, die auftreten könnten wenn er Forderungen stellt, aus dem Weg zu gehen. Auch beim *Resigniert Zufriedenen* ist überangepasstes Verhalten erkennbar. Indem er behauptet, er könne gar nicht mehr vom Anbieter erwarten, passt er sich übermäßig an. Realistisch betrachtet könnte er Forderungen und Ansprüche stellen, die den Anbieter dann möglicherweise dazu anspornen, mehr zu leisten. Seine Annahme bleibt unüberprüft, der *Resigniert Zufriedene* verharrt in der Passivität.

**Agitation** kommt im Verhalten des *Stabil Zufriedenen* vor. Um sein „heile-Welt“-Bild aufrecht zu erhalten ist er sehr darauf bedacht, Konflikte zu vermeiden. So beschäftigt er sich statt dessen mit anderen Dingen, agitiert, indem er nach Gründen sucht, Beiträge in Internetforen schreibt und anderes mehr. Wenn er damit seinen Anbieter weiterempfiehlt und anpreist, muss er sich nicht damit beschäftigen, dass der Anbieter eventuell doch nicht die Leistung bringt, mit der er 100%ig zufrieden ist. Auch beim *Resigniert Zufriedenen* ist Agitation beobachtbar. Indem er sich mit etwas anderem beschäftigt, lenkt er sich vom Problem ab. Sein Problem ist seine Resignation, die der Grund für seine (passive) Zufriedenheit ist. Um sich nicht damit beschäftigen zu müssen, was er an der Situation ändern könnte, agitiert er, zum Beispiel indem er ständig nach Bestätigungen dafür sucht, dass es keinen Sinn macht, die erhaltenen Leistungen in Frage zu stellen. Der *Stabil Unzufriedene* agitiert zum Beispiel, indem er die unzufrieden stellende Situation mit seinem Anbieter aushält, immer wieder als Kunde zurückkehrt. Das über längere Zeit hin „keine Konsequenzen ziehen“ hat an und für sich etwas Agitatives. Er ist sich seiner Unzufriedenheit bewusst, wertet aber auf nachgeordneten Stufen ab. So etwa etwaige Alternativen und/oder seine eigenen Fähigkeiten, tätig zu werden, um zum Beispiel den Anbieter zu verlassen.

Aus der Agitation kann schnell auch **Selbstbeeinträchtigung und/oder Gewalt** werden. Dann nämlich, wenn der Konsument sich selbst schädigt, um beim Anbieter zu bleiben. Der *Stabil Zufriedene* etwa, der sich von einer Arztmeinung abhängig macht und Alternativen selbstschädigend verwirft. Der *Resigniert Zufriedene* beginnt sich selbst oder andere zu schädigen, wenn er trotz besseren Wissens um andere Leistungen ständig frustriert ist und diese Frustration auslebt. Trotz deutlich wahrgenommener Unzufriedenheit spricht der *Stabil Unzufriedene* nicht mit dem Anbieter. Dies kann schon allein als selbstbeeinträchtigendes Verhalten interpretiert werden.

#### 4. 2. Gefahren durch abwertendes Kundenverhalten

Aus der Perspektive der Psychodynamik ist zu postulieren, dass die Kundenzufriedenheitstypen des *Stabil Zufriedenen* und des *Resigniert Zufriedenen* nur zufrieden sind, weil sie in der Passivität verharren und abwerten. So stützen sie ihre Zufriedenheit. Ihre Zufriedenheit gestaltet sich aufgrund der Abwertungen dynamisch. Mit der „Unterstützung“ der Abwertungen ist es möglich, die vermeintliche Zufriedenheit immer wieder an die Realität „anzupassen“. Wenn sie also ihr abwertendes Verhalten ablegen würden und die Realität sähen, würden sie kritischer umgehen mit den Anbietern und ihren Leistungen. Dies hätte dann sehr wahrscheinlich auch negative Auswirkungen auf ihre Loyalität zu den Anbietern.

Die Konfrontation mit ihrem eigenen passiven Verhalten oder auch mit Marketingmaßnahmen von Konkurrenzunternehmen kann dazu beitragen, dass sie aus der Abwertung und dem passiven Verhalten heraus gehen und aktiv werden. Setzen sie in der Aktivität ihr volles Potential an Denken, Fühlen und Handeln ein, steht ihre Zufriedenheit auf dem Spiel. Damit steigt dann die Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein für den Anbieter scheinbar zufriedener Kunde abwandert. Die Gefahr beim *Stabil Unzufriedenen* liegt in der Wahrnehmung von nur einer Alternative: dem Wechsel des Anbieters. Wertet er nicht ab, dann wird er andere Möglichkeiten erkennen, die seiner Unzufriedenheit Abhilfe schaffen könnten. Bei diesem Kundenzufriedenheitstyp ist die Abwanderung ohne Vorwarnung, z. B. in Form einer Beschwerde sehr wahrscheinlich.

#### **4.3. Die Anwendung der Abwertungstheorie und der Abwertungsmatrix**

Gerade Dienstleistungsunternehmen sollten nicht darauf warten, bis sich Kunden beschweren und/oder abwandern, sondern auch selbst auf sie zugehen. Kunden, die abwerten, sind passiv in ihrem Verhalten und werden sehr wahrscheinlich nicht von sich aus auf das Unternehmen beziehungsweise seine Kontaktmitarbeiterinnen zugehen. Wenn nun aber der Dienstleister aktiv wird und auf die Kunden zugeht, indem entsprechend formulierte Fragen gestellt werden, die den Hintergrund des Abwertens berücksichtigen, werden die Kunden eingeladen, selber aktiv zu werden, sich mit ihrer Zufriedenheit zu beschäftigen und Ansprüche zu formulieren.

Eine zentrale Aufgabe von Unternehmensseite ist es in diesem Zusammenhang, den Kunden zu aktivieren: „Wir freuen uns, wenn Sie über unsere (Dienst-)Leistung nachdenken und uns helfen, diese weiterhin zu verbessern. Dabei ist es hilfreich, wenn das Kundenkontaktpersonal in der Lage ist, abwertende Kunden zu identifizieren und zu verstehen. So ist dann eine zielorientierte intensivere Betreuung möglich. Eine wichtige Voraussetzung, Kunden zu aktivieren und sie einzuladen, zu schauen, was sie zufrieden stellt, was nicht und warum. Der erste und oft schwierigste Schritt dabei ist, abwertende Kunden zu erkennen. Darin liegt, neben deren Mobilisierung, die größte Herausforderung für Dienstleistungsunternehmen.

Die Darstellung abwertenden Kundenverhaltens in der Abwertungsmatrix erleichtert diese Analyse, da sie ein verständliches Vorgehen ermöglicht. Je weiter oben in der Abwertungsmatrix ein Kunde abwertet, je höher das Niveau seiner Abwertung also ist, desto diffiziler ist es, ihn anzusprechen und mit ihm an Lösungen zu arbeiten.

*Stabil unzufriedene* Kunden sind sich mit hoher Wahrscheinlichkeit vieler Aspekte der Realität bewusst. Wenn sie abwerten, dann relativ weit unten in der Abwertungsmatrix. Es erscheint sinnvoll, diesem Kundentyp zunächst einmal die größte Aufmerksamkeit zu schenken. Er hat nicht vor, den Anbieter wieder zu wählen. Er erwartet mehr als er bekommt und denkt, dass er daran im Moment nichts ändern kann. Doch er sieht nicht das volle Spektrum der Alternativen, das ihm zu Verfügung steht, um an seiner

Unzufriedenheit etwas zu ändern. An diesem Punkt kann von Unternehmensseite mit entsprechenden Maßnahmen angesetzt werden. Von allen Kundenzufriedenheitstypen wird er wohl am leichtesten zu aktivieren sein. Aktivierung bedeutet hier, dass er beginnt nachzudenken und Forderungen zu stellen. Hierzu ist es sinnvoll, die die Kommunikation möglicher Beschwerdewege und Erfolgsaussichten von Beschwerden zu intensivieren. *Resigniert zufriedene* Kunden erkennen die Existenz vom Stimulus und dessen Bedeutung und sehen sehr wahrscheinlich auch die Existenz des Problems. Doch sie sind in ihrer Abwertung der Überzeugung, nichts und niemand kann etwas am Stand der Dinge ändern. Also geben sie sich damit zufrieden, auch wenn der Anbieter und/oder dessen Leistung für ihn nicht optimal sind. Ihnen ist deutlich zu machen, dass es durchaus möglich und sinnvoll ist, einen optimalen Zustand zu erlangen. Hierfür ist seine Mitarbeit in Form der Aktivierung von Ansprüchen und Forderungen notwendig. Der *Stabil zufriedene* Kundentyp ist schwierig zu erkennen. Er nutzt fast das komplette Spektrum passiver Verhaltensweisen, um seine Zufriedenheit aufrecht zu erhalten und an die Umstände dynamisch anzupassen. Nur mit sehr viel Spürsinn und Feingefühl ist er zu erkennen und dann zu aktivieren. Ein Ansatzpunkt kann sein, ihm zu zeigen, zu welchen Leistungen der Dienstleister imstande ist, wenn er sich aktiviert und als Kunde mit seinen Vorstellungen und Wünschen entsprechend mitwirkt.

Die Darstellung von abwertendem Kundenverhalten in Form der gedrehten Abwertungsmatrix, bietet Möglichkeiten, abwertendes Kundenverhalten zu analysieren und zu verstehen. Auf dieser Basis entstehen Optionen, negative Auswirkungen auf das Unternehmen zu minimieren.

Hierbei ist wichtig zu verstehen, dass nicht „mechanistisch“ vorgegangen werden kann. Checklisten, die dazu führen, dass ein Kundenkontaktmitarbeiter oder eine Führungskraft schnell und eindeutig aus der Abwertungsmatrix ablesen kann, auf welcher Ebene der Kunde abwertet und was zu tun ist, die gibt es nicht. Mehr noch: es macht keinen Sinn das Thema Abwertung – es handelt sich um einen intrapsychischen dynamischen Prozess des Kunden – „naturwissenschaftlich“ behandeln zu wollen.

Zunächst erscheint es wichtig, dass die Führungskräfte eine Bewusstheit für die die Psychodynamik entwickeln, die hinter den qualitativen Kundenzufriedenheitstypen stattfindet. Dies kann eine Basis sein, um die Mitarbeiter im Kundenkontakt zu unterstützen. Mit abwertenden Kunden im direkten Kontakt umzugehen, ist häufig ein schwieriges Unterfangen.

Im direkten Kontakt mit den Kunden ist es möglich im persönlichen Gespräch zu ergründen ob sie passiv sind und abwerten. Dabei ist passives Verhalten noch recht gut beobachtbar. Um Ideen für die Abwertungen des Kunden zu bekommen, muss direkt mit ihm gesprochen werden. Ziel ist es, zu ergründen, was der Stimulus ist, der abgewertet wird, welche(s) Problem(e) daraus für den Kunden entstehen und welche Alternativen es geben kann, dem Problem zu begegnen. Anhand von **Leitfragen** kann die Zuordnung der Sachverhalte zu den Typen (Stimulus, Problem und Alternativen) erleichtert werden.

Hier ausgewählte Beispielfragen, die das Kontaktpersonal dem Kunden stellen kann:

- **Stimulus:** Welchen Umstand, welche Situation gab es, die eine negative Abweichung von der erwarteten Leistungserbringung darstellten?
- **Problem:** Welches Problem entwickelte sich hieraus?
- **Alternativen:** Welche Möglichkeiten gibt es, dem Problem zu begegnen?

Die Fragen sind möglichst als offene Fragen zu stellen. Diese fangen idealerweise mit einem W-Fragewort an. Ziel dabei ist es, den Gesprächspartner einzuladen, seinen Erwachsenen-Ichzustand zu energetisieren. Wer im Erwachsenen-Ichzustand ist, der wertet in dem Moment auch nicht ab, verhält sich nicht passiv, ist nicht symbiotisch. Alles gute Grundlagen dafür, zu erkennen, was für ihn falsch gelaufen,

woran er sich stört, was dies bedeutet und welche Optionen er hat und schlussendlich, was er im Folgenden tun kann.

Ein derartiges Vorgehen setzt voraus, dass der Frager die entsprechenden Erklärungsansätze (hier vor allem Ichzustände, Symbiose, Abwertung und Passivität) kennt. Schulungen vor allem von Führungskräften und Kundenkontaktmitarbeitern sind hierzu notwendig. Diese sollten nicht als reine Lern-Trainings gestaltet sein. Vielmehr ist es sinnvoll, die TeilnehmerInnen auch selbst erleben zu lassen, wie sie etwa ihre Ichzustände energetisieren, ob, wie und wann sie abwerten etc.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Durchführung von Gesprächskreisen, in deren Rahmen sich Führungskräfte und Mitarbeiter über den Themenkreis Zufriedenheit und Unzufriedenheit austauschen, miteinander Möglichkeiten entwickeln, wie mit passiven abwertenden Kunden umgegangen werden kann.

### **5. Fazit**

Das Verständnis tatsächlicher Kundenwünsche, die frei von Abwertungen geäußert werden, kann vor allem für Dienstleistungsunternehmen in den kommenden Jahren ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein. Hierzu ist ein erweitertes Verständnis, nicht nur der Kundenzufriedenheitstypen notwendig. Auch das Verständnis der Psychodynamik hinter dem zunächst oft unverständlichen Verhalten der Kunden spielt eine wichtige Rolle. Die vorgestellten Erklärungsansätze der Symbiose, der Passivität und der Abwertungen können dazu wertvolle Hilfestellung geben.

## Literaturverzeichnis

- Berne, E.** (2001): Die Transaktionsanalyse in der Psychotherapie: eine systematische Individual- und Sozial-Psychiatrie. Paderborn: Junfermann
- Bruggemann, A.** (1974): Zur Untersuchung verschiedener Formen von Arbeitszufriedenheit, in: Arbeit und Leistung, 28. Jg., Heft 11, S. 281-284.
- Bruhn, M.** (2010): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden. 8., überarb. u. erw. Aufl. Berlin, Heidelberg: Springer
- English, F.** (1998): Transaktionsanalyse: Gefühle und Ersatzgefühle in Beziehungen. 5. Auflage. Salzhausen: iskopress
- English, F.; Karnath, J.** (2009): Lebenscoaching: zum Umgang mit Menschen, die sich ungeliebt, abgelehnt und ohnmächtig fühlen. 1. Auflage. Salzhausen: iskopress
- Gühns, M.; Novak, C.** (2002): Das konstruktive Gespräch – Ein Leitfaden für Beratung, Unterricht und Mitarbeiterführung mit Konzepten der Transaktionsanalyse, Neumünster: Limmer
- Klein, W.; Krey, B.** (1998): Der Umgang mit schwierigen Schülerinnen und Schülern, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis, 15. Jg., Heft 4, S. 157-195.
- Kreyenberg, J.** (1997): Überlegungen zum Nutzen der Konzepte "Passivität und Symbiose" in der Unternehmensentwicklung, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse in Theorie und Praxis, 14. Jg., Heft 3, S. 98-117.
- Melor, K./Sigmund, E.** (1975): Discounting, in: Transactional Analysis Journal, Vol.15, No. 5, pp. 295-302.
- Schiff, J. L.** (1975): Cathexis Reader. New York. Harper & Row
- Schiff, A. W. /Schiff J. L.** (1977): Passivität, in: Neues aus der Transaktionsanalyse, 1. Jg., Heft 3, S. 121-127.
- Schlegel, L.** (1993): Handwörterbuch der Transaktionsanalyse: Sämtliche Begriffe der TA praxisnah erklärt, Freiburg i. Breisgau: Herder
- Schlegel, L.** (1995): Die Transaktionsanalyse: Eine Psychotherapie, die kognitive und tiefenpsychologische Gesichtspunkte kreativ miteinander verbindet. Vierte, völlig überarbeitete Auflage. Tübingen: Francke
- Schlegel, L.** (2011): Die Transaktionale Analyse als übergreifende Psychotherapie, die insbesondere tiefenpsychologische und kognitiv-therapeutische Gesichtspunkte miteinander verbindet. Fünfte, völlig überarbeitete Auflage. Manuskript bearbeitet und gestaltet von Richard Jucker. Zürich: DSGTA.
- Schulze, H. S.** (2005): Die „gedrehte Abwertungstabelle“, in: Zeitschrift für Transaktionsanalyse, 22. Jg., Heft 1, S. 51-55.
- Stauss, B./Neuhaus, P.** (2004): Das Qualitative Zufriedenheitsmodell, in: Hinterhuber, H. H./Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung: Kundenorientierung – Kundenzufriedenheit – Kundenbindung. Wiesbaden: Gabler; S. 27-39.
- Steward, I./Joines, V.** (2010): Transaktionsanalyse – Eine Einführung,. 23. Auflage. Freiburg i. Breisgau: Herder



### **Steckbrief Autor**

Henning Schulze hat an der Hochschule Deggendorf eine Professur für Marketing und Dienstleistungsmanagement. Sein wesentliches Forschungsinteresse gilt der psychosozialen Seite von Beziehungsprozessen in Dienstleistungsorganisationen. Seine Lehrgebiete sind neben Marketing, Strategischem Marketing, Dienstleistungsmarketing und Allgemeinem Dienstleistungsmanagement auch Transaktionsanalyse, Change Management, Organisationsentwicklung, (internationales) Führungsmanagement und Konfliktmanagement. Vor der Berufung an die Fachhochschule Deggendorf arbeitete Schulze als Senior Consultant in den Bereichen Marketing- und Vertriebsstrategieentwicklung und Umsetzung. Anschließend war er Dozent für Marketing, Strategisches Marketing, Personalmanagement, Führung und Marktpsychologie an der Marmara Üniversitesi in Istanbul, TR. Er ist Vorsitzender des Vorstandes der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse, DGTA, Lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA-O) und Lehrsupervisor in der European Association for Supervision and Coaching, EASC.

hs@dic-ta.eu